



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة
دراسة حالة :مؤسسة باك أم سي لمواد تنظيف وتجميل البدني

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

طباخي سناء

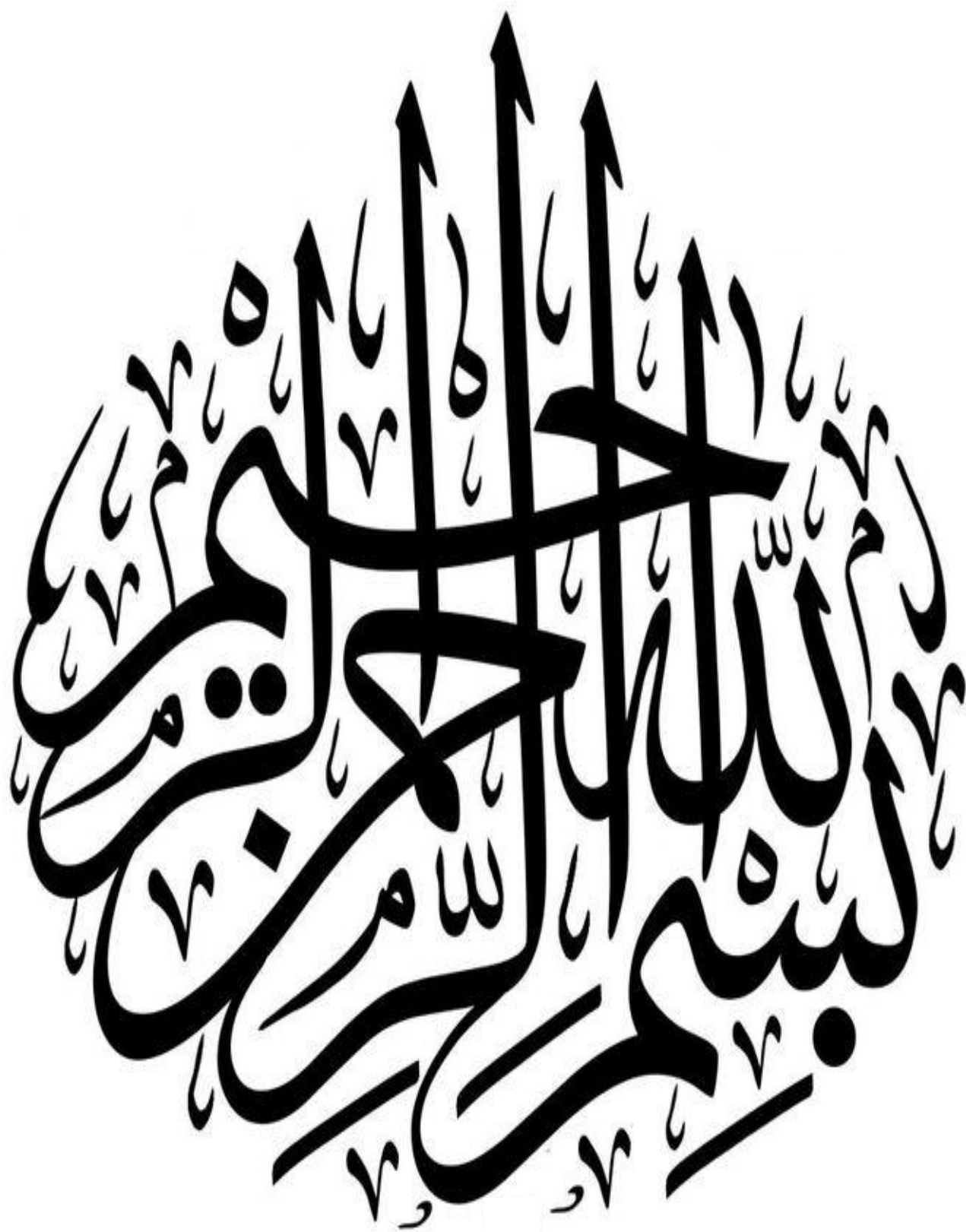
إعداد الطلبة:

- بلقادي فاطمة

- بن زايد صليحة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لطرش جمال
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	ميلود برني
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	طباخي سناء





شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل ،فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ،ومن العمل ما ترضى ،وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أزكى الصلاة والسلام ،نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب وبعيد في انجاز هذا البحث المتواضع ونخص بالذكر :

الأستاذة الفاضلة **طباخي سناء** لتفصيلها بالإشراف على هذا البحث نسأل الله ان يجزيها عنا كل الخير على المجهودات التي بذلتها من أجلنا والنصائح والتوجيهات العظيمة ،جعل الله ذلك في ميزان حسانتها يوم الدين دون أن ننسى أساتذتنا الأعزاء الذي سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلهم الشكر والتقدير على مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير درنا العلمي .

إهداء

الحمد لله وفقتي ولم يكن ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله عليا
أما بعد من دواعي الشكر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا
العمل المتواضع إلى :

ملاكي في الحياة من كان دعاؤها سر نجاحي "أمي العزيزة
"حفظها الله وأطل في عمرها.

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من صنع طموحي إلى من
علمني العطاء والثقة بالله، أطل الله بقاءه، والبسه ثوب الصحة
والعافية "أبي الغالي" .

إلى من دمائهم تجري في عروقي إلى من هم سندي وعزوتي
أخوتي الاعزاء "بشرى ، عايدة ، نهلة ، معاد ، منار إلى كتكوت
عائلتنا ابن أختي "أديب "حفظه الله

إلى من تذوقت معاهم أجمل اللحظات ..

رفقاء دربي صديقات العمر "سماح، عائشة،

صليحة" إلى كل أقاربي و أهلي

إلى كل من علمني حرفا وقدم لي علما نافعا

أساتذة و معلمي الافاضل

فاطمة





اهداء

الحمد لله حبا الحمد لله شكرا الحمد لله رجاء وطاعة

الحمد لله دائما وابدا

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة, وعلم الامة , لنبي الرحمة وشفيع العالمين

محمد , صلى الله عليه وسلم

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب ومعنى الحنان الى من الجنة تحت اقدامها

الى من كان دعائها سر نجاحي وتوفيقي **امي الحبيبة** حفظك الله ورعاك

الي من سعى وشقى لأنعم براحة والهناء الذي لم يبخل علي بشيء من اجل

تحقيق النجاح الى من احمل اسمه بكل افتخار **ابي الغالي** حفظك الله ورعاك

الي من دمائهم تجري في عروقي الى رفقائي في الحياة **اخوتي واخواتي** احبتي

في الحياة ادام الله محبتنا ووحدتنا

الى كل **الاصدقاء والاحبة** كل من تذوقت معهم اجمل اللحظات كل واحد باسمه

الى من علمونا حروفا من ذهب الى من صاغوا لنا علمهم ومن فكرهم منارة

تتير لنا سيرة العلم والنجاح الى **اسادتنا الكرام**



صليحة

ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في الاستشراف وتفكير النظم، الدافعية، المشاركة كمتغير مستقل والابتكار بأنواعه الأربعة الابتكار الإنتاجي -الابتكار في أداء العمليات -الابتكار الإداري - الابتكار التسويقي، كمتغير تابع.

وتعتمد الدراسة على المنهج الاستكشافي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، من خلال استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 30 موظفاً، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss23 وكانت أهم نتائج الدراسة كما يلي:

- للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي في المؤسسة؛
 - للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات في المؤسسة؛
 - للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري في المؤسسة؛
 - للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي في المؤسسة .
- ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصى الطلبة بضرورة تفعيل الذكاء الاستراتيجي لدى القادة المؤسسات من اجل دعمهم للقدرات الابتكارية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

ذكاء استراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي، الابتكار، أنواع الابتكار.

Abstract:

This study aims to identify the role of strategic intelligence in supporting innovation in the enterprise, based on the dimensions of strategic intelligence represented in foresight and systems thinking, motivation, partnership as an independent variable and innovation of its four types: production innovation – innovation in operations performance –managerial innovation –marketing innovation as a dependent variable.

The study relies on the exploratory approach in the theoretical aspect, and the analytical inferential approach in the practical aspect of it, through use of the questionnaire tool for data collection, where the study included a sample of 30 employees, and the results were analyzed by relying on the statistical package for social sciences program spss23. The most important results of the study were as follows:

- _ Strategic intelligence has a role in supporting productive innovation in the enterprise.
- _ Strategic intelligence has a role in supporting innovation in performance of operations in the enterprise.
- _ Strategic intelligence has a role in supporting managerial innovation in the enterprise.
- _ Strategic intelligence has a role in supporting marketing innovation in the enterprise.

Though the results obtained, the students recommended the necessity of activating the strategic intelligence of leaders' intuition in order to support them for the innovation capabilities of the institution.

Key words:

Strategic intelligence, dimensions of Strategic intelligence, innovation, types of innovation.



تمهيد

تتسم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بعدم الاستقرار، والديناميكية المستمرة والتطور السريع في مختلف المجالات. وفي ظل تلك التحديات فإن المؤسسات الاقتصادية الناجحة هي التي تستطيع القيام بشيء مختلف عن المنافسين الآخرين، وهو الابتكار.

فالسريعة في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة منها، وكذلك ظهور أسواق جديدة واضمحلال أسواق أخرى، أدى في الوضع الراهن إلى زيادة اهتمام المؤسسات بدعم الابتكار بوصفه عامل تنافسي هام لزيادة الحصة السوقية وتحقيق الريادة والتميز.

ومع كل هذا فنجاح تلك المؤسسات ووصولها لمبتغاها لا يتحقق إلا من خلال وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر وهذا ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي.

فالذكاء الاستراتيجي هو أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لها، لما يحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدرات المؤسسة وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية؛ فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها، وليس من خلال امتلاكها للتكنولوجيا فقط، فنجاحها مرتبط بكافة الأبعاد انطلاقاً من وضوح رسالتها إلى تحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الإبداع وتغيير نمط التفكير في المؤسسة والقيادة بما يمكنها من اكتساب القدرات وتعزيز مكانتها واستمراريتها وتفوقها.

يعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المؤسسة، ومواجهة المشاكل والتكيف مع البيئة، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتطورات التي تحيط بها. ويعتمد الذكاء الاستراتيجي على خمسة أبعاد وهي: الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية. حيث يعتمد قادة المؤسسات على هذه الأبعاد في إدارة أعمالهم بكفاءة ومرونة عالية وتوجيههم للمرؤوسين بهدف تهيئة بيئة تدعم الابتكار.

وكل هذا جعل الذكاء الاستراتيجي من أهم الاستراتيجيات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في دعم الابتكار، وذلك لتحقيق أعلى مراتب التفوق والنجاح في الجوانب الإنتاجية، الاستراتيجية التسويقية، الأدائية والإدارية مقارنة بمنافسيها. لذلك، يتم في إطار هذا البحث دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة. من خلال طرح الإشكالية التالية:

"هل للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار بالمؤسسة؟"

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تجزئتها إلى أربعة تساؤلات فرعية، هي:

- هل للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي؟

- هل للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات؟
- هل للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري؟
- هل للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي؟

الفرضيات:

- للإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن اقتراح الفرضيات التالية:
- **الفرضية الأولى:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي.
 - **الفرضية الثانية:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات.
 - **الفرضية الثالثة:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري.
 - **الفرضية الرابعة:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي.

أسباب اختيار الدراسة :

- تتمثل أهم الأسباب التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:
- **الأسباب الذاتية :**

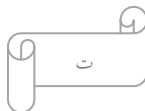
- الدافع الشخصي في البحث في المواضيع الحديثة؛
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة والتغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم؛
- طبيعة التخصص الذي ندرسه فيه وصلته بموضوع الدراسة؛

الأسباب الموضوعية :

- حداثة الموضوع وقلة الدراسات المعالجة له، خاصة الدراسات العربية؛
- الرغبة في التعمق اكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي؛
- تركيز الدراسات الحديثة على أساليب حديثة من الذكاء لكونها بديلا للذكاءات التقليدية وازدياد أهميتها فالاقتصاديات المعاصرة.

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة، وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:
- تقديم إطار نظري عن الذكاء الاستراتيجي والابتكار؛
 - إبراز الأهمية التي يلعبها الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بمختلف أنواع المؤسسات



– تحديد أهم الخطوات الرئيسة لبناء ذكاء استراتيجي داخل المؤسسة.

أهمية الدراسة:

أن أهمية الدراسة تأتي انطلاقاً من مساهمة ودور الابتكار في ضمان ديمومة النشاط الاقتصادي للمؤسسات ومع صعوبة تحقيق هذا الأخير وتعدد العوامل المؤثرة فيه وتنوع مداخل تحقيقه فإن سبل الوصول إليه وطلبه ليست متاحة بصورة يسيرة لكل مؤسسة، فهو يحتاج للإمكانات والتكنولوجيات والأموال، إضافة للرأس المال البشري المحفز والفاعل الرئيسي في هذه العملية. وفي هذا العالم الذي يتسم، بالسرعة والتغيير الدائم فإن المؤسسة التي لا تقدم الجديد في ظل المنافسة الشديدة فأنها تخرج لا محالة، وقد جاء هذه الدراسة لإبراز أحد العوامل التي لها دور في دعم الابتكار بالمؤسسة وهو الذكاء الاستراتيجي.

تتجلى أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية :

- أهمية المتغيرين اللذين يشكلان العنصر الرئيس للدراسة وهما في واقع الامر من المفاهيم المهمة والمعاصرة التي لها الاثر الكبير في نجاح منظمات الأعمال وديمومتها.
- توجيه أنظار المؤسسات حول أهمية امتلاك القيادات للذكاء الاستراتيجي، والاستفادة من نتائج الدراسة وتطبيقها مما لها من أهمية في تدعيم الابتكار من خلال الذكاء الاستراتيجي للقيادات.
- تحليل الواقع الفعلي للإدراك دور الذكاء الاستراتيجي وابعاده في دعمه للابتكار بمختلف أنواعه بالمؤسسات الاقتصادية .

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة (مطر، 2018): دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية.
- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة مدكرة ماجستير قسم ادارة اعمال كلية التجارة جامعة اسلامية فلسطين 2018

هدف الدراسة تعرف إلى دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة والتي عددها (397) مديراً ومديرة وقد لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :توجد علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة التعليمية في وزارة التربية والتعليم، حيث جاء معامل ارتباط بيرسون (0.764)، بينما يؤثر المتغير المستقل

الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع سمعة المنظمة التعليمية بسنة (74.6 %) والنسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى.

-مزمّل علي محمد عثمان بعنوان: اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر -الدمام - المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة بيشة، البلد، 2017.

تهدف الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر - الدمام - المملكة العربية السعودية ، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة للاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات ، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية ، وقد وزعت 50 استبانة وتم استرجاع 50 استبانة صالحة للتحليل ، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونوباخ ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار .وقد توصلت الدراسة الى أن هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (المتغيرات المستقلة) وفاعلية اتخاذ القرار(المتغير التابع) كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات، وجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل وخارج المؤسسة.

3.دراسة بوبعة، عبد الوهاب (2012) دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- مؤسسة موبيليس-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة قسنطينة. وقد حاولت هذه الدراسة توضيح الدور الذي يلعبه الابتكار في تنمية وإبراز الميزة التنافسية حيث اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي بلغ عددها 130 استبانة موجهة لإطارات مؤسسة موبيليس وقد خلصت الدراسة إلى اعتبار أن الابتكار الإداري هو الأكثر دعماً للميزة حيث أنه يساهم لوحده بنسبة 85 % في مساعدة المؤسسة- محل الدراسة - في التأقلم مع المستجدات البيئية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة René Pellissier and Jean Pierre Kruger بعنوان:

entitled: "Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- term Insurance Industry in South Africa", Department of decision Sciences, University of South, Africa, 2010.

هدفت الدراسة إلى الفهم والاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب إفريقيا، وذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه الإدارة من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير الاستراتيجي لإضافة إلى إظهار قيمة الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، وتوسيع أعمالهم في إيجاد أسواق جديدة. ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث وتم تحليل النتائج لاعتماد على برمج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي SPSSv16 و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك اختلاف في استخدام مكوت الذكاء الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة و أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الاستراتيجي و أن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم لفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاستراتيجي وكذلك استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات.

– دراسة Laura Camilla Seitovirta entitled بعنوان:

the Role of Strategic : Intelligence Service in Corporate Decision Making ,Department of Management and International Business Organization and Management Johtaminen , Masters Thesis , Aalto University School of Economics , Finland , 2011

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الخدمات الذكاء الاستراتيجي في المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال إظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة ، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور النشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار. ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديراً، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة. و من أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة:

– أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال، ومقارنة هذه الصورة بأعمال الشركات العاملة بنفس القطاع؛

-أن متخذي القرار في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية ؛

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: يمكن تحديد جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة المذكورة من حيث موضوع الدراسة، حيث أنّ في الدراسة الحالية تم بناء نموذج، تم من خلاله دراسة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والابتكار، من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في: الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية. وبين أنواع الابتكار والمتمثلة في: الابتكار الانتاجي، الابتكار في أداء العمليات، الابتكار الإداري والابتكار التسويقي. ففي الدراسات السابقة لم يتم دراسة العلاقة بين هذه المتغيرين من خلال هذه الأبعاد.

صعوبات الدراسة:

_صعوبة اقتناء الكتب والمذكرات من المكتبة لعدم توفرها؛

_صعوبة إيجاد مؤسسة لدراسة التطبيقية؛

_صعوبات متمثلة في ضيق الوقت.

المنهج المستخدم

للإلمام بجميع جوانب الدراسة قمنا باستخدام المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة في دراستنا .وقمنا بإسقاط الإطار النظري على الواقع باستخدام تقنية راسة الحالة على مؤسسة اقتصادية، وجمع بيانات الدراسة بأداة الاستبيان.

هيكل الدراسة

قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين.

الفصل الأول بعنوان الدراسة النظرية للذكاء الاستراتيجي والابتكار بالمؤسسة حيث قسمناه الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول الاطار النظري للابتكار بالمؤسسة المبحث الثاني بعنوان :الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي في الاخير المبحث الثالث الذي كأن عن علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار في المؤسسة، حيث حاولنا ابراز علاقة ابعاد الذكاء الاستراتيجي بأنواع الابتكار ثم استخراج فرضيات الدراسة.

اما في الفصل الثاني فقد تم القيام بدراسة تطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة، تناول المبحث الأول الإطار الدراسة من خلال تقسيمه الى 3 مطالب المطلب الأول تضمن منهج الدراسة وكمطلب ثاني أدوات جمع البيانات والمبحث الثاني تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة قسمناه الى 3مطالب تضمن الأول لمحة عن مؤسسة محل الدراسة وثاني مهام وأهداف المؤسسة أما ثالث فكان عن مخزونات و التموينيات الموجودة في

المؤسسة وهيكلها التنظيمي، أما في المبحث الثالث فقد عن تم تحليل إجابات أفراد العينة واختبار الفرضيات الدراسة فقد كأن المطلب الأول عن تحليل أفراد المجتمع عن محاور الدراسة، خصصنا المطلب الثاني لاختبار الفرضيات ام المطلب الثالث فكأن عن لتفسير النتائج.

الفصل الأول
الإطار النظري
للذكاء الاستراتيجي
وقدرته في دعم
الابتكار بالمؤسسة

تمهيد:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغييرات وتطورات في جميع الأصعدة والميادين فما منها الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية ، جعلت جميع الدول بصفة عامة و المؤسسات بصفة خاصة تسعى لتطوير من أساليبها وتقنياتها لمواكبة هذه التطورات و المحافظة على مكانتها فالسوق العالمية،ولذلك أصبح لزاما على المسؤولين في هذه المؤسسات الاستعداد الجيد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال من أجل اقتناص الفرص و تجنب التهديدات، حتى يكون على علم بما يحدث فالبيئة المحيطة بهم.و لتحقيق هذه الغايات كأن لابد من الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي الذي يمنح للقادة استراتيجيات تمكنهم من بلوغ أهدافهم و الوصول الى غايتهم ألا وهي دعم الابتكار فالمؤسسة .و هذا ما سيتناوله هذا الفصل من للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول الإطار النظري للابتكار في المؤسسة.

المبحث الثاني :الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي .

المبحث الثالث :الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم الابتكار في المؤسسة.

المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار بالمؤسسة

في بيئة أصبح الثابت الوحيد فيها هو التغيير، والمنافسة هي القاعدة للنمو والتطور فالأسواق تتحول، والتكنولوجيا تتطور والمنتجات تتقادم والعمليات تتغير، وعليه بات على المؤسسات أن تقوم باستمرار بالبحث عن تطوير منتجاتها وخدماتها، بما يحقق فوائد كبيرة وجديدة لدى الزبائن والوصول إلى أقصى إشباع لحاجاتهم ورغباتهم، والتمكن من استقطاب زبائن جدد، بالتالي زيادة الحصة السوقية ومنه زيادة حجم المؤسسة تحقيق هدف النمو، ثم البقاء. هنا يأتي الابتكار كأحد مفاتيح النجاح للمؤسسات في بيئة الأعمال خاصة وأنه أصبح أحد أهم الأسس التي يقوم عليها التنافس في الوقت الراهن؛ فالابتكار سمة المؤسسات الساعية للبقاء والتي تستهدف الريادة بصفة خاصة. أن المؤسسة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها وخدماتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة، أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات يمثل الابتكار أحد مقاييس الأداء التنافسي للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق. ولإحاطة أكثر بموضوع الابتكار، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، هي:

المطلب الأول : ماهية الابتكار

المطلب الثاني: أساسيات الابتكار في المؤسسة

المطلب الثالث: مقومات الابتكار

المطلب الأول: ماهية الابتكار

المؤسسات الناجحة اليوم من أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة، يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة الاقتصادية فقط، وإنما يصبح الابتكار والتجديد هما السمات المميزة لمنتجاتها، خدماتها وأدائها، حيث تمثل الميزة الرئيسية للبيئة الاقتصادية الحالية، وهو الدور الذي تضطلع به الأصول غير الملموسة باعتبارها عاملا أساسيا لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسات، خاصة وأن الاستثمار في الأصول غير الملموسة يُعتبر عاملا من أهم عوامل بقاء المؤسسات ومحرك للنمو والثروة والرفاهية. و عليه يمكن القول أن الابتكار يسمح للمؤسسات بالتكيف مع التغيرات بسرعة ويساعدها على اكتشاف المنتجات والأسواق الجديدة، كما يساعدها على زيادة أرباحها وحصتها السوقية. سيتم في هذا المطلب التعرف على ماهية الابتكار من خلال التطرق لتعريف الابتكار، والتعرف على بعض المصطلحات القريبة وذات الصلة به، ثم تحديد أهمية الابتكار في حياة المؤسسات الاقتصادية.

الفرع الأول: تعريف الابتكار

تعددت التعاريف المقدمة من طرف الباحثين للابتكار وفقا لوجهة نظر كل منهم، وسيتم في هذا العنصر محاولة التطرق لمجموعة متنوعة من التعاريف في محاولة للإلمام بمعنى الابتكار ومقاصده.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

حيث ترى راوية حسن أن الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها¹.

ويعرفه سيندر ودورت (Synde and Daurte) على أنه إنشاء الحلول الفريدة للزبائن². هنا ركز هذا التعريف على زاوية واحدة لمعنى الابتكار وهي إيجاد الحلول والبحث عن الجديد للزبائن فقط، في حين نجد أن تعريف فنسنت بولي (Vincent Boly) كأن شاملا أكثر، حيث اعتبر الابتكار هو كل جديد في جميع المجال، وعرف الابتكار من عدة زوايا، كما يلي:³

_ من المنظور المعرفي: الابتكار هو القدرة على كسر القواعد المعمول؛

_ من المنظور الاقتصادي: الابتكار هو التسويق الناجح لمنتج أو عملية أو خدمة جديدة؛

_ من منظور مقارنة النظم: الابتكار هو عملية مترابطة ومتداخلة بين عدة أبعاد فنية واستراتيجية وسياسية وبشرية؛

_ من المنظور الصناعي: الابتكار هو عملية تحويل فكرة إلى منتج جديد.

وفي تعريف آخر للابتكار، يقول حسن الصرن أنه عمل شيء يمكن أن يتمثل في تطوير سلعة جديدة أو فتح سوق جديد وهو أيضا يتمثل في تقويم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته، ومن ثم هو يدخل في مجال الإنتاج والخدمات وأنه عمل غير روتيني⁴.

كما أعطى جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpeter) مفهوما اقتصاديا للابتكار حيث عرفه بأنه الابتكارات التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغييرات عميقة في الإنتاجية، وتحفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية، وتحسين الرفاهية الاجتماعية⁵.

وقد حاول مايكل ويست (Michael west) ورفقائه وضع مجموعة من الصفات للعمل أو التصرف الابتكاري، بحيث أي عمل إذا توفرت فيه هذه الصفات يعتبر ابتكار من وجهة نظرهم وهي كالآتي:⁶

_ ينبغي أن يمثل الابتكار شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع الذي ستطبق فيه؛

_ يجب أن يكون الابتكار شيئا مقصودا و ليس أمرا عارضا، فإذا قام أحد المصانع بتخفيض إنتاجه بسبب الأثر الناجم عن موجة حر أثرت على العاملين فلا يعتبر هذا الأمر ابتكارا، ومن ناحية أخرى إذا قام

¹ يوبعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير، قسم علوم تسيير تخصص، إدارة الموارد البشرية -جامعة منتوري قسنطينة 2012، ص: 31.

² نجم عبود نجم "القيادة وإدارة الابتكار"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، 2015، ص: 143.

³ Lucidarme Thierry, (2013) *Valoriser et développer l'innovation*, édition Vuibert, France, p:17-18.

⁴ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2000، ص 28.

⁵ السيد رادي نور الدين، "الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس الجزائر، العدد الأول، ص 131.

⁶ شيشة نوال "أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" -دراسة حالة -مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 17، المجلد 02، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، عين دلفة، الجزائر 2017، ص 137.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

المصنع بنفس العمل (تخفيض الإنتاج) بهدف تحسين جودة السلع التي ينتجها، أو لتقليل حالات المرض بين العاملين، عندئذ يمكن وصف هذا الفعل بأنه ابتكاري؛

_ ينبغي أن لا يكون الابتكار مجرد تغيير روتيني، فقيام المؤسسة بتوظيف شخص جديد ليحل محل شخص آخر قدم استقالته أو بلغ سن التقاعد، لا يمكن اعتباره تغيير ابتكاري بخلاف ذلك فإن إنشاء وظيفة جديدة تماماً يمكن أن يعتبر من قبيل الابتكار؛

_ يجب أن يهدف الابتكار إلى تحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض أقسامها الفرعية أو المجتمع الأوسع؛
_ ينبغي أن يتسم الابتكار بعمومية آثاره، فإذا قام أحد العاملين بإحداث تغيير في عمله ولم يؤثر ذلك على باقي الأفراد في المؤسسة فلا يعتبر هذا ابتكار.

أما بيتر داركر (Drucker) فقد عرفه على أنه: "التخلي المنظم عن القديم" مؤكداً ما قاله شومبتر أن الابتكار "هدم خلاق"¹.

ويرى كل من (Guiliter & Roffins) بأنه: العمليات التي تؤدي إلى خلق فكرة وإخراجها من خلال منتج وخدمة مفيدة أو طرائق من العمليات².

ونجد أن مؤسسة التعاون والتنمية تعرف الابتكار على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو ادخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات³.

وانطلاقاً من كل ما سبق يمكن التوصل إلى التعريف الإجرائي التالي "الابتكار هو إيجاد شيء جديد أو تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة مختلفة تماماً عن القديمة ، و ينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات و طرق الإنتاج والمسمى ابتكار الإنتاجي ، أو في الاجراءات و أداء العمليات والمطلق عليه ابتكار في أداء العمليات أو في الممارسات الإدارية ويسمى ابتكار إداري، أو في الممارسات التسويقية وما يتعلق بتوزيع المنتجات وتسويقها أو ما يسمى بالابتكار التسويقي.

الفرع الثاني: المصطلحات ذات العلاقة بالابتكار

للتعمق أكثر في مفهوم الابتكار، يتم التطرق لبعض المصطلحات الأخرى كالإبداع، الاختراع والتحسين، في محاولة للتعرف على التداخلات بين هذه المصطلحات ومعرفة حدود كل منها.

1. الابتكار والإبداع: قبل التعرض للعلاقة بين الإبداع والابتكار يجب أولاً معرفة ما المقصود بالإبداع، وذلك من خلال التطرق لبعض التعاريف.

¹ _ عبد الوهاب بويعة ، "مرجع سبق ذكره "، ص32.

² _ نوال يونس محمد ويسمان عبد اللطيف سليم "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي" -مجلة تنمية الرافدين العدد96 ، مجلد 31، جامعة الموصل العراق ، 2009، ص37.

³ _ شيشة نوال "مرجع سبق ذكره" ، ص136.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

يرى الصادق لشهب وآخرون أن الإبداع عبارة عن أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل للمشكلات أو تطوير أساليب أو أهداف، أو تعميق رؤية أوسع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال مميزة ومتطورة تعبر بأصحابها إلى الأمام¹.

وقد عرفته مؤسسة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، على أنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية، اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من، هذه الخطوات².

في تعريف آخر للإبداع هو "عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد والعمل والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بالبحث أو الاستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد أو أداة جديدة، أو عملية جديدة مثل الأفكار الجديدة في القيادة والاستشراف والاستراتيجيات واتخاذ القرار أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي أو غيرها"³.

غالبا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى ، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي. من هذا المنطلق نقول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت بعض الظروف المناسبة لذلك⁴.

ومن بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه، وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه. ولذا يُنظر إلى العلاقة بين الإبداع والابتكار، على أن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أمبيل (Amabile) عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، فالإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كافي"⁵.

يشير هذا التعريف إلى أن هناك علاقة ترابطية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل، حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري

¹ _الصادق لشهب، أحمد بوريش، شيخ هتهات "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرة ولاية ورقلة" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 07/ ديسمبر 2017، ص262.

² _نصر الدين بن نذير ؛ مصطفى بداوي، "رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة تنافسية مستدامة"، الملتقى الدولي حول "إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة بالجزائر، ديسمبر 2008، ص09.

³ _إسماء رتيمي، رحيمة غضبان "معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن، جامعة البليدة 2، الجزائر 2017، ص96-97.

⁴ _يوعية عبد الوهاب "مرجع سبق ذكره"، ص29.

⁵ _ "نفس مرجع أعلاه"، ص29.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

للابتكار لكن غير كافي، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير التعريف أيضا إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار، و يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:¹

الابتكار = الإبداع + التطبيق

وبهذا فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء المرتبط بتنفيذ هذه الفكرة وتحويلها إلى منتج، وبالتالي فالإبداع والابتكار هما مرحلتين متعاقبتين.²

2. الابتكار والاختراع: أن الابتكار والاختراع في أدبيات الابتكار يستعملان في الغالب كمترادفين بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة، ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، بل أن ميليا ولاتهام (Meliea and latham) أشارا بوضوح إلى أنهما يستخدمان بشكل متبادل، أما عند شاني ولو (shani and lau) وكذلك روبنيز (Robbins)، فقد تم التمييز بينهما؛ حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات، في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة عمل الأفكار لتأتي بشيء ما جديد. كما أن شيرر (F.M.Scherer) قدم تمييزا اقتصاديا بين الاختراع والابتكار، مشيرا إلى أن الاختراع يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة الجديدة، حيث الموارد الملموسة: النقود، المهندسين والمواد، حيث تكون أقل أهمية في ضمان تحقيقه وتكامله؛ أما الابتكار فإنه يحقق التأثيرات وتكون هذه الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد. ففي الاختراع تكون الموارد غير الملموسة كالوقت، ومضة العبقرية والتقدم الكلي في العلم أكثر أهمية، عكس الابتكار الذي يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، حيث تكون الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشاكل الفنية والتجربة والخطأ، هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية.³

3. الابتكار والتحسين: التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية، بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو ملائمة في الاستخدام.⁴ أما الابتكار إذا كان جذري، فهو يتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو لعملية جديدة تختلف كليا عن سابقتها، أما إذا كان الابتكار تحسيني (التدريجي)، فهو التوصل إلى منتج جديد من خلال التحسينات الكثيرة أو القليلة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية.⁵

¹ _ " بويعة عبد الوهاب "مرجع سبق ذكره "، ص: 29-30.

² _ محمد سليمان، " الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة "، رسالة ماجستير في علوم التسويق، فرع التسويق، جامعة المسيلة، 2007، ص 28

³ _ ترغيني صباح، " دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريج" أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2018، ص 03.

⁴ _ سفيان نقماري " الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك " ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع 17 / 18 افريل 2013، ص 04.

⁵ _ نجم عبود نجم "مرجع سبق ذكره "، ص 137.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الفرع الثالث: أهمية الابتكار

يمثل الابتكار ضرورة حتمية للمؤسسات بكل أشكالها وأنواعها، فطبيعة المحيط الذي تنشط في المؤسسات الذي يتميز بسرعة التغيرات والتحولات، تفرض على المؤسسات أن تواكب كل التطورات والتغيرات المتسارعة، ولا يتم ذلك إلا من خلال تبنيها لمنهج ابتكاري، يحقق لها الريادة والتفوق والأسبقية. وعموماً يمكن ذكر بعض العناصر التي توضح أهمية الابتكار. كما يلي:¹

__ يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في تطويرهما؛

__ خلق فرص عمل جديدة؛

__ استحداث أسواق بواسطة ما تمّ ابتكاره من منتجات؛

__ رفع مستوى الإنتاجية؛

__ ساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية وتنميتها؛

__ القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل؛

__ تحقيق الرضا والثقة بالنفس لدى المبتكر؛

__ يحقق منافع مادية للمبتكر والحصول على النفع المعنوي.

ويضيف أحمد سيد مصطفى عناصر أخرى تبين أهمية الابتكار للمؤسسات، وهي:²

__ يزيد الابتكار من فاعلية القرارات الهادفة لمعالجة مختلف المشاكل على مستوى المؤسسة، أو على مستوى قطاعاتها المختلفة؛

__ يساعد الابتكار على خلق وتعزيز القدرات التنافسية لمؤسسة؛

__ يساعد الابتكار في زيادة حجم المبيعات، وبالتالي زيادة الحصة السوقية؛

__ يساعد الابتكار على خلق وتكوين صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة لدى الزبائن؛

__ المؤسسة الابتكارية تكون أكثر مرونة وسرعة في التفاعل والتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة.

المطلب الثاني: أساسيات الابتكار في المؤسسة

للتفصيل أثر من مفهوم الابتكار، يتم خلال هذا المطلب التعرف على أهم الخصائص التي يتميز بها الابتكار، إضافة إلى التطرق لأهم أنواع الابتكار المتعمدة من طرف الباحثين، تليها تحديد مستوياته في المؤسسة

الفرع الأول: خصائص الابتكار

يتميز الابتكار بعدة خصائص نوجزها فيما يلي:¹

¹ _ بيطاط نور الدين ببولزليفة صابر "آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية" -مجلة اقتصاديات المال والأعمال الجزائر، 2017، ص180.

² _ أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر الأصول والمهارات"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص260.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

_ الابتكار يعني التمايز: أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين، حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة لحاجاتها عن طريق الابتكار؛

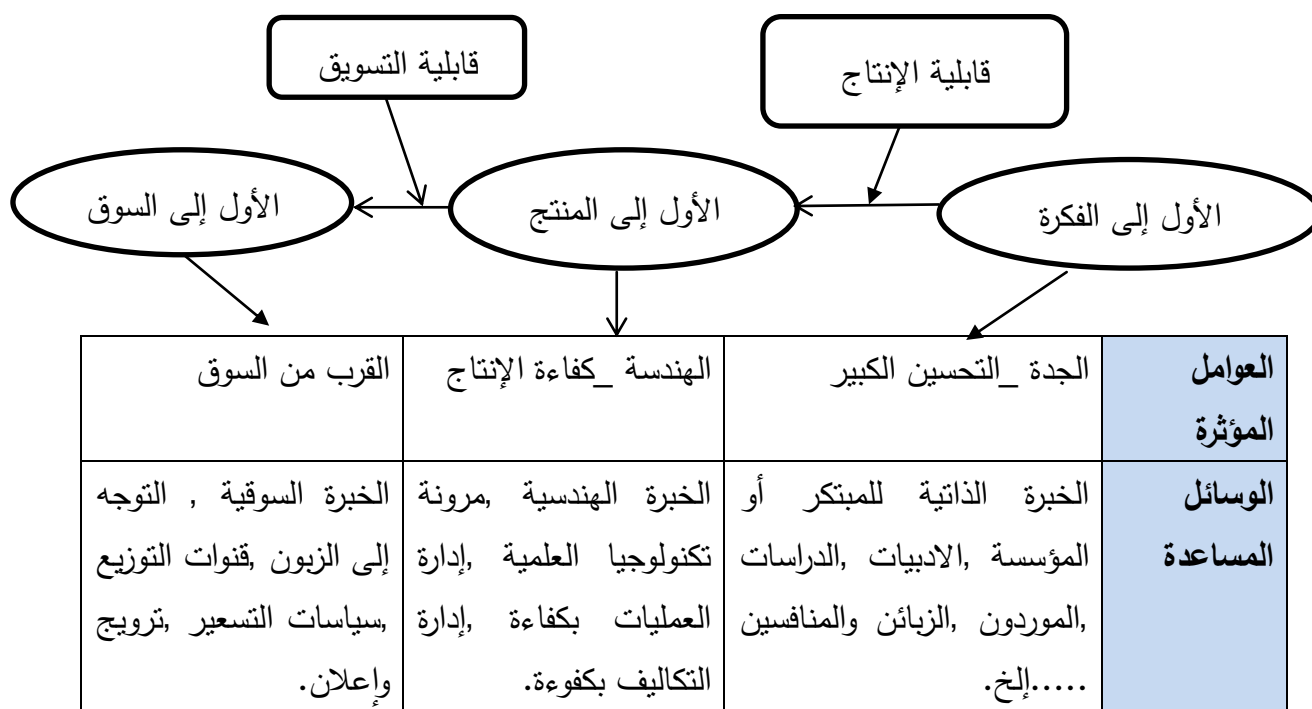
_ الابتكار يمثل الجديد: أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً، وهو بذلك يمثل مصدراً من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها؛

_ الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف؛

_ الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تمييز لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق قبل الآخرين، وحتى في حالة التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات، وهذه ميزة المؤسسات المبتكرة، أي أن صاحب الابتكار أسرع من منافسيه في التوصل إلى الفكرة وإدخال ما هو جديد.

وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة، المنتج والسوق



المصدر: نجم عبود نجم، "مرجع سبق ذكره"، ص 145.

¹ _سمية بروبوي" دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة -دراسة حالة المشروعات الغازية مامي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010/ 2011، ص106.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

من خلال الشكل رقم (1)، تم التأكيد على أن الابتكار هو:¹

_ **أولاً:** قدرة المؤسسة في حالتي الفرد المبتكر العامل في المؤسسة أو تذاؤب قدرة أفرادها كفريق؛

_ **ثانياً:** ما هو جديد وهذا هو جوهر الابتكار بوصفه توليفاً لما هو موجود أو اكتشاف جديد غير مسبوق؛

_ **ثالثاً:** أنه يضيف قيمة، أي أن ما هو جديد هو أيضاً أكثر قدرة على معالجة المشكلة لم تحل حتى الآن

أو تقديم معالجة أفضل من معالجة سابقة وفي هذه الحالة فإن المؤسسة هي نفسها تمثل الزبون أو تقديم منتج أو خدمة ذات قيمة أكبر للزبون من الأموال التي يدفعها؛

_ **رابعاً:** أن ما هو جديد يكون أفضل مما يقدمه المنافسون، وهذا يعني أن الابتكار لا يكون قائماً بذاته في المؤسسة وإنما يستند إلى معايير المعايرة؛

_ **خامساً:** الابتكار القائم على الزمن بالوصول الأسرع من المنافسين إلى السوق، وهذا ما يقلص دورة حياة المنتج، ولعل السمتين الأخيرتين تطرحان فكرة النجاح التجاري وأهميته في الابتكار.

الفرع الثاني: أنواع الابتكار

يعتبر شومبيتر أول اقتصادي لفت الانتباه إلى أهمية الابتكار وقد عرفه في سنة 1930 بأنواعه الخمسة كما يلي:²

_ تقديم منتجات جديدة، أو تغير نوعي في المنتج الحالي؛

_ ابتكارات في العمليات في الصناعة؛

_ فتح سوق جديد؛

_ تطوير مصدر جديد للتزود بالمواد الأولية أو بمدخلات أخرى ؛

_ التغيير في التنظيم الصناعي .

أما دامانپور (Damanpour, 1991) فقد تحدث عن الابتكار التكنولوجي والابتكار الإداري .أما بالنسبة ل ميشال مارشيسناي وكولات فوركاد (Michel Marchesnay and Colette Fourcade) فقد صنّفه من حيث طبيعته إلى أربعة أنواع أساسية وهي :الابتكار في المنتج وابتكار المنتج (ويخص محددات أو مكونات المنتج نفسه)، وابتكارات في طرائق الفن الإنتاجي أو ابتكار العمليات (ويخص أساليب وجهاز الإنتاج)، وابتكارات تنظيمية أو إدارية أو الابتكار الإداري (ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التشغيل) و ابتكارات تسويقية (ويتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات)وكل نوع من هذه الأنواع يتجاوب مع خصائص وأهداف محددة.³

1. ابتكار الإنتاجي: وهو الابتكار الذي يكون على مستوى الإنتاجي لمختلف السلع⁴، وهو نوعان:¹

¹ _ترغيني صباح "مرجع سبق ذكره"، ص07.

² _ " نفس المرجع أعلاه "ص10

³ _ "نفس مرجع أعلاه"، ص10-11.

⁴ _ين منصور الهام، "الابتكار في التعبئة والتغليف ودوره الفعال في خلق الميزة التنافسية للمنتج: دراسة حالة منتج العلامة "رامي" نموذجاً -مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة المجلد02، العدد02 جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ديسمبر 2018، ص69.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

أ. التطوير المستمر (KAISEN): حيث تصدر المؤسسة سلسلة من المنتجات التي تتفوق على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم يتفوق النموذج الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة؛

ب. القفز (LEAPING): هي الطريقة التي اتبعتها شركة (JVC) عندما أنتجت جهاز الفيديو، و(سوني) عندما أنتجت جهاز ألو لكمان الأسلوبان يتطلبان سرعة التنفيذ، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون نشاط البحوث والتطوير أحد الأنشطة الأساسية بالمؤسسة.

2. الابتكار التسويقي: يقصد بالابتكار التسويقي الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين، كالابتكار في مجال المنتج أو الخدمة، أو في مجال الإعلان، إنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، ويعرف على أنه "وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية". ويُعرف كذلك على أنه "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تنطوي على إجراء تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، وضع المنتج في السوق، الترويج للمنتجات أو في أساليب تسعير السلع والخدمات". ومنه فالابتكار التسويقي هو "عملية توليد الأفكار وتطويرها وتنفيذها بشكل كفء وفعال يشمل جميع الممارسات التسويقية"².

3. ابتكار في أداء العمليات: هو تطوير هام في طريقة المؤسسة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمة، ويمكننا أن نعتبر الأمثلة التالية ابتكارات في الأداء:

- _ في العملية التسويقية: التسويق البريدي - التسويق الإلكتروني عبر الأنترنت - التحالفات؛
- _ في العملية الإدارية: التمكين - الإدارة على المكشوف - الإدارة المتحرر؛
- _ في العملية التنظيمية: الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر؛
- _ في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات المحورية؛
- _ في العملية الإنتاجية: الجودة الشاملة - تفصيل المنتج تبعاً لرغبة العميل.

يؤكد بيطاط و بوالزليفة على أنه عادة ما يقترن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات، حتى استحالة قيام أحدهما دون الآخر³.

4. الابتكار الإداري: يمثل توجه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين سلطات لم يعهدها من قبل وفقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما أن توجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالمؤسسة، عناصر أساسية لتحقيق الابتكار الإداري. حيث يتطلب الابتكار الإداري سواء في شكل التمكين، التفويض أو الإدارة على المكشوف، جهداً كبيراً من الأقسام الإدارية بالمؤسسات التي تطبقها، لأن المعادلة التي تحاول هذه المؤسسات تفعيلها أصعب من المعادلة التي تحدث

¹ بيطاط نور الدين ، بوالزليفة صابر "مرجع سبق ذكره" ص187.

² كباب منال "الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية" مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية، العدد 17/ 2017، ص430.

³ بيطاط نورالدين، بوالزليفة صابر "نفس المرجع أعلاه" ص187.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

داخل المؤسسات التي تطبق المناهج التقليدية. فإذا ما تمت المقارنة بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيهما إلى إدارة الأفراد والمشروعات، نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين؛ فتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة للأفراد، ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة في الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين، بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد، هو الإمكانيات المتوفرة للأفراد فقط¹.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى، يمكن ذكرها فيما يلي:

ـ الابتكار التكنولوجي: عرفت مؤسسة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الابتكار التكنولوجي على أن الابتكارات التكنولوجية تغطي المنتجات الجديدة والأساليب الفنية الجديدة، وأيضاً التغييرات التكنولوجية المهمة للمنتجات وللأساليب الفنية. ويكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله للسوق (ابتكار المنتج) أو إستعماله في أساليب الإنتاج (ابتكار الأساليب). إذا الابتكارات التكنولوجية تؤدي إلى تدخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية التنظيمية، المالية والتجارية².

ـ الابتكار الجذري: هو تغيير في منتج ما أو طريقة عملاً مختلفة تماماً عن المنتج أو طريقة العمل السابقة، ومن خلال هذا التغيير الجذري يحقق دورة ابتكارية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة، ما يؤدي إلى رفع تنافسية المؤسسة ودفع التقدم في المجتمع عموماً، إذن فالابتكار الجذري يعني التوصل إلى ما هو جديد بشكل تام ولم يكن موجود من قبل. ويعتمد الابتكار الجيد على تقديم نوع خاص من المنتجات يصعب على المؤسسات تقليده، وبالتالي يخلق هذا المنتج سوق خاص به³.

ـ الابتكار التدريجي: هذا النوع يتوصل إليه من خلال التحسين وإدخال تغييرات صغيرة وكبيرة تمكن من تطوير المنتج وملائمة استخداماته، غير أن هذا النوع قليل الحماية وسهل التقليد خاصة في حال الإقبال الكبير على هذا المنتج⁴.

الفرع الثالث: مستويات الابتكار

ذكرت هند غدايفي و آخرون أن كالفن تايلور (C. Taylor) قام بتحليل ما يزيد على مائة تعريف للابتكار، وأنهى إلى وجود خمسة مستويات للابتكار هي:⁵

¹ بيطاط نورالدين ، بوالزليفة صابر "مرجع سبق ذكره"، ص 187 - 188.

² يوسف بومدين، شتوان صونية "سياسة الابتكار في الجزائر و دورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11-المجلد 2-2014، ص 76.

³ عادل رضوان " دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر " مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3 ; (2011/2012) ص 09.

⁴ "فلس المرجع أعلاه"، ص 9.

⁵ هند غدايفي، احمد فرحات، يونس بن حسين " الابتكار وطرق قياسه وتنميته (مقاربة نظرية)" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35/ديسمبر 2018، ص 776.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- _ مستوى الابتكار التعبيري (*Expressive Creativity*): وتتمثل في الرسوم التلقائية، وفي التعبير المستقبل دون حاجة الى مهارة أو أصالة أو نوعية الإنتاج؛
- _ مستوى الابتكار الإنتاجي (*Productive Creativity*): وفيه تقييد النشاط الحر التلقائي وضبطه وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة؛
- _ مستوى الابتكار الاختراعي (*Inventive Creativity*): أهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمنان مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتيادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل؛
- _ مستوى الابتكار الانبثاقي (*Emergentive Creativity*): يمكن الاستدلال على هذا النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة؛
- _ مستوى الابتكار التجديدي (*Innovative Creativity*): ويستدل على هذا النوع من الابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية.

المطلب الثالث: مقومات الابتكار

يتم في هذا المطلب تحديد العوامل التي لها تأثير على الابتكار، ثم التعرف على دعائم أو شروط نجاح الابتكار في المؤسسة وأخيرا تحديد أهم العوائق والعراقيل التي تحد من قدرة المؤسسة على الابتكار.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الابتكار

يتميز النشاط الابتكاري بالتعقيد، وهناك عوامل عدة متداخلة في تكوينه وتطويره، ومما يزيد من درجة تعقيد هذه العوامل قد تكون فعالة في ظل ظروف معينة، بينما لا تكون كذلك في أوضاع أخرى، ويمكن تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار من خلال تصنيفها في عدة مجموعات:

1. مجموعة الخصائص الشخصية: يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات وخصائص محددة، وفيما يلي يتم ذكر بعض هذه الخصائص كما يلي: ¹

_ **الميل للتعقيد:** حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة والابتعاد عن الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهولة التي يمكن لكل فرد القيام بها؛

_ **حالة الشك:** يمتلك الفرد المبتكر حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارجة عن المؤلف، والتي قد تصل حتى إلى البديهيات، مثل تساؤل نيوتن عن سر سقوط التفاحة من الشجرة الى أعلى خلافا لسقوطها المؤلف نحو الأسفل، فمواصلة التساؤلات لابد من أن يؤدي إلى البحث وإيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد؛

_ **الحدس:** إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات، فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المتينة، ويمكن وصف الحدس كما ذكره الكثير من العلماء، حيث تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة أين لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية، وسرعان ما تأتي الأفكار الجديدة في أوقات الراحة عادة، بما يدعى بومضة الابتكار؛

¹ _ صادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هنتات، " مرجع سبق ذكره "، ص 263.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ـ **الإنجاز الذاتي:** يكون الفرد المبتكر محفزًا بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب دور المحفز.

2. **مجموعة العوامل التنظيمية:** يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري، من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار نجد:¹

ـ **استراتيجية المؤسسة:** وهنا يمكن أن نميز بين نطين من الشركات، شركات تتبع استراتيجية ابتكارية وهي الشركات التي تجعل من الابتكار مصدر ن ميزتها التنافسية في السوق واحد أبعاد أدائها الاستراتيجي فيه والنمط الثاني يتبع استراتيجية موجهة نحو الحالة القائمة أي تكنولوجيا ومنتجات الخدمات الحالية. وبطبع فإن النمط الأول يبحث عن المبتكرين ويوجد لهم مجالات وفرص كثيرة من أجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين وتطوير قاعدة الشركة من الابتكارات، أما النمط الثاني فيواجه النشاط الابتكاري للحفاظ على الحالة القائمة ;

ـ **القيادة وأسلوب الإدارة:** لاشك في أن القيادة تلعب دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الابتكار داخل المؤسسة، حيث تعرف القيادة على أنها ممارسة التأثير على الموظفين (العاملين)، بحيث يتعاونون فيما بينهم في تحقيق هدف مشترك، فقيادة الابتكارية في المؤسسة هي التي تشجع جو الابتكار وتوجد الحوافز، في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة على الحالة القائمة تجد من التغيير الخطر الذي يشيع الفوضى، وإذا كان نمط القيادة الأول يتم بالأسلوب الديمقراطي، المرونة، التحرر من الهرمية وجمود الهياكل والقواعد، والميل الى فرق العمل والوحدات المستقلة فإن النمط الثاني (البيروقراطية) يتسم بالمركزية، عد المرونة، الهرمية، الروتينيات القوية، واتصالات أسفل الأعلى،

ـ **الفرق:** يعرف الفريق على انه تجمع لفردين أو اكثر في تفاعل منتظم مستقر على مدى فترة زمنية معينة لتجسيد اهتمام مشترك وتحقيق هدف مشترك، وقد أثبتت الدراسات تفوق أداء الفريق كوحدة للأداء على الفرد أو على الإدارات، كما أوضحت تجارب الشركات الناجحة أن التحول من الهيكل التنظيمي التقليدي الى استخدام فرق العمل يمكن أن يشكل المناخ الأكثر ملائمة لتعزيز ودعم الابتكار، ولقد أصبحت المؤسسات تشجع استخدام هذه الفرق وخاصة فرق الإدارة ذاتيا لمواجهة خطرين:²

أ- خطر التخصص الذي يمكن يوجد ووظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها،

ب- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق موارد الشركة.

ـ **ثقافة المؤسسة:** تعرف ثقافة المؤسسة على انها: مجموعة القيم والعادات والمفاهيم والطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية التي تعطي للشركة تميزا معيناً في عمل الأشياء، ونجد أن الشركات ذات النمط

¹ - صادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات، " مرجع سبق ذكره "، ص 264.

² - " نفس المرجع أعلاه"، ص 265.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

البيروقراطي تميل الى المحافظة على ثقافتها الحالية، مما يجعلها غير ملائمة للابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد وعادات جديدة، باختلاف الشركات القائمة على الابتكار والتي تفرض انها تتسم بقدرة عالية من الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل والسياسيات والمفاهيم الحالية لصالح التغيير الثقافي وما يتناسب مع التوجه نحو الابتكار¹.

- **العامل المؤثر:** إن الابتكار في الشركة يتأثر بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز على الابتكار أو يعيقه، ولدى يجب على المؤسسة مراعاة العامل المؤثر في كل الابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار،

-إذا كان الابتكار يؤثر على الزبون فان العال المؤثر هو القيمة (الحدود المقارنة بين التكلفة وما يحصل عليه الزبون)،

-إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور².

- **الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل هيكل القيادة والإدارة، في تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة الأداء، وتعتبر الاتصالات وسيلة القادة في إدارة أنشطتهم وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وبالتالي فان الاتصالات تختلف حسب نوع القيادة ونمط الشركة، ففي الشركات القائمة على الابتكار تعمل الاتصالات على سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها من جهة، وبين مختلف أقسام الشركة وإدارتها من جهة أخرى، وهذا ما يمكن أن تقوم به الاتصالات الشبكية حيث الى تعجيل حركية المعلومات والمعرفة ومن ث ت تعجيل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات، وخلافة في المؤسسة ذات التوجه البيروقراطي التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد، وبالتالي يحد هذا من قدرة الشركة على الابتكار والذي يكون أصلا غير مرغوب فيه³.

2. مجموعة العوامل البيئية العامة في المجتمع: يؤلّد الفرد في بيئة معينة، قد تكون هذه البيئة داعمة للابتكار تعمل على ظهوره، أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا التقليد والتبعية. نفس الأمر ينطبق على المؤسسات التي تنشط في نفس البيئة السائدة؛ وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع، وهي⁴:

• **الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع:** وهي تمثل مجموع العوامل الاجتماعية، الثقافية والسياسية:

- **العوامل الاجتماعية والثقافية:** أن تفاعل الفرد والمجتمع من العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة والتي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر،

¹ - "صادق لشهب، احمد بوريش، الشيخ هتهات"، مرجع سبق ذكره"، ص:265.

² - "نفس المرجع أعلاه" ص:265.

³ - "المرجع نفسه" ص:265.

⁴ - "المرجع نفسه"، ص:265.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ثم يأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد للاهتمام والإبداع والابتكار، من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز؛

ـ **العوامل السياسية:** تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، وذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي الى تفجير الطاقات الابتكارية من مستوى الفرد الى مستوى المؤسسة ثم المجتمع. ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات وتخصيص الحوافز المالية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الابتكارية والإبداعية.

• **القاعدة المؤسسية للبحث والتطوير في المجتمع:** أن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات وتعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ومن بين هذه العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:¹

ـ **مراكز البحث والجامعات:** تلعب هذه المراكز دورا مهما في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، وما يسهم به في إثراء التراث المعرفي الإنساني، والبحث التطبيقي وما يسهم به في تطوير رصيد المجتمع من الابتكارات العلمية (التكنولوجية) والمنتجات، كما أنها تساهم في خلق وتعزيز المكانة للباحثين المتميزين والمبتكرين؛

ـ **نظام البراءة:** أن نظام براءة الحقوق الفكرية وبراءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين والمؤسسات الابتكارية، ويمكن تعريف براءة الاختراع على أنها شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع، ما يخول لصاحبها شخصا كإن أو مؤسسة حق الملكية، وبالتالي فإن نظام البراءة يعطي لصاحبه حق الاحتكار المحمي بالقانون من المقلدين، والذين طوروا أساليب خاصة بهم تمكنهم من اللحاق بسرعة بالمبتكر صاحب الابتكار الأصلي، الذي أنفق الكثير ليصل إلى هذا الابتكار، بل ومنافسته مما يضيع عليه فرصة الانتفاع بالابتكار الذي توصل إليه، وعليه فإن مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين، ليكون هذا التعويض حافزا قويا لأجل الابتكار. و من جهة أخرى، قد يدفع هذا النظام وما يوفره من حماية قانونية اعتماد الأفراد والمؤسسات على هذه الحماية كضمانة لاستمرار التفوق في السوق دون مواصلة الابتكارات كضمانة للتفوق، ولاشك في أن هذا له تأثير على تباطؤ عجلة الابتكار؛

ـ **أجواء الحرية والتحرر من القيود الصارمة على الأفكار والمفاهيم العلمية والفنية الجديدة:** حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمان في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي والبحثي بالمشروعات الجديدة.

¹ _محمد سليمان، "مرجع سبق ذكره"، ص 46-47-48.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الفرع الثاني: شروط نجاح الابتكار :

حتى تتمكن المؤسسة من النجاح في العملية الابتكارية، فإنه من الضروري وجود مجموعة من العوامل التي تساعد على الابتكار، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- **المثابرة:** الابتكار وحل المشكلات عمل جاد يتطلب تجنيد الوقت والجهد ويحتاج للمعرفة المكتسبة في البداية والبحث المستمر؛

- **الخيال المرن:** الشخص المبتكر يتميز بالتفكير والتخيل والأفكار الغريبة التي لم يفكر فيها أحد من قبل؛

- **الإيمان بأن الأخطاء متقبلة:** يمثل الفشل فرصة، والأخطاء تثبت أن هناك شيئاً قد حدث فالشخص المبتكر يتقبل الأخطاء لأنها تقوده للنجاح.

كما يمكن إضافة عناصر أخرى تدعم العملية الابتكارية في المؤسسة، وهي:²

- تبني المؤسسة مبدأ المشاركة والحوار في عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بين الإدارة و الموظفين؛

- الاهتمام بالتدريب والتكوين المتواصل لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتأهيلها لرفع من كفاءتها وفعاليتها الإنتاجية؛

- تفعيل نظام حوافز عادل وموضوعي فعال يستجيب لتطلعات الأفراد داخل المؤسسة مما يحفزهم ويدفعهم أكثر للإبداع كالابتكار والتفاني لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- تشجيع روح المبادرة لدى العاملين ومنحهم الدعم المعنوي والوقت الكافي والحرية للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة؛

- خلق بيئة تنظيمية تتميز بالمرونة العالية تشجع على الإبداع والتجديد و التغيير والابتكار؛

- اعتماد تنظيم لامركزي مرن يساعد على أداء المهام وانسياب الأوامر وانتقال المعلومة داخل المؤسسة بسهولة؛

- وضع قوانين وقواعد داخلية تركز حماية حقوق العاملين داخل المؤسسة في معاملة عادلة وكرامة يسودها الاحترام المتبادل مما يخلق جو ايجابي داخل المؤسسة بين مختلف مكوناتها على كل المستويات؛

¹ عادل عيد عياد "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالتدرج للتميز المؤسسي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة-فلسطين. سنة 2017. ص 37-38.

² الطيف عبد الكريم، "محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار"، مطبوعة بيداغوجية، لطلبة ماستر 2 السداسي الأول ، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم تسيير ،كلية علوم اقتصادية علوم تجارية علوم تسيير ، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2017/2018، ص 73-74.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- تكريس قيم تنظيمية كالولاء والإخلاص والوعي بحتمية تفعيل الإبداع والابتكار لضمان الاستمرارية والنمو ضمن مبدأ وحدة الهدف بين العاملين والإدارة؛
- تبني القيادة الإدارية لمفهوم التنافس وتمييزه بين مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسة .

الفرع الثالث: عراقيل الابتكار

لاشك في أن المعوقات في الابتكار تختلف عن المعوقات لمجالات أخرى، وهذا يرجع إلى التردد الذي يمكن أن يصيب المبتكرين بسبب احتمالات الفشل العالية، وكذلك يرجع إلى المخاوف الكثيرة التي تصيب غير المبتكرين فيما يعرف بمقاومة التغيير. أن الابتكار (وخاصة الابتكار الجذري) يبدو للكثيرين وكأنه زلزال يصيب المؤسسة لهذا فإن الإحساس بالحاجة للحماية منه تشبه استعدادات المؤسسة المبكرة لحالة الطوارئ. وهذا يعني أن الكثير ينظر للابتكار على أنه تغيير في الحالة القائمة المعروفة والملائمة إلى حالة لا يعرف عنها شيئاً. فمن يكون مستعداً لمبادلة مزايا الحالة القائمة بحالة لا يعرف شيئاً عنها. لهذا يبدو الابتكار وكأنه العملية التي تتطلب أكبر قدراً من عمل الإدارة لتقديم التطمينات والتأكيدات حول سياساتها وثقافتها وعلاقاتها، وأن المؤسسة هي مؤسسة الجميع وأن الابتكار هو ابتكار الجميع وليس هناك تصنيف لمن هو داخل الابتكار ومن هو خارجه¹.

وقد حدد الفاعوري مجموعة من معوقات الابتكار، وهي: المعوقات المادية (إمكانات الشركة وممتلكاتها)؛ القوانين والأنظمة التي تحد من الابتكار والمبادرة؛ مقاومة التغيير؛ المناخ التنظيمي؛ غياب التشجيع على تجربة الأشياء الجديدة في المؤسسة؛ الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين؛ عدم مساندة العمل الجماعي؛ قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها عن وفي المؤسسة؛ التباعد بين استراتيجية المؤسسة وأهداف إدارة الابتكار في المؤسسة؛ ضعف المهارات والقدرات القيادية، غياب النظرة والأهداف المشتركة في المؤسسة، وأخيراً غياب البرامج التدريبية في مهارات الابتكار وتطبيق الأفكار الجديدة². بالرغم من كل النشاطات والجهود التي تقوم بها المؤسسة لتنمية الابتكار، إلا أنها تواجه عدة عوائق وصعوبات تحد من ابتكارها، ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى ثلاثة فئات رئيسية هي³:

1. عوائق على مستوى الاقتصادي: يعتبر نقص الميزانية المخصصة لنشاط الابتكار، وقلة الموارد المالية من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الخاصة منها والعامة عند قيامها بالابتكار؛ فضعف الموارد المالية يؤدي بالضرورة إلى نقص المخصصات المالية لعملية البحث والتطوير والتي تعتبر من أهم عمليات الابتكار، وأيضاً التكاليف العالية للتجهيزات المستعملة لعملية الإنتاج يحد من الابتكار التكنولوجي في المؤسسة، وكذلك نقص المعلومات حول مستوى المخاطر الاقتصادية والمالية، بالإضافة إلى الظروف

¹ - نجم عبود نجم "مرجع سبق ذكره"، ص 188-189.

² - نجم عبود نجم "نفس مرجع أعلاه"، ص 188-189.

³ - كوثر فضل موسى "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة- 2016 ص 22.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمردود المنخفض المتوقع من الابتكار وعدم اهتمام المستهلكين للمنتجات الجديدة.

2. **عوائق على المستوى الاجتماعي:** اختلاف المستويات الإدارية في المؤسسة (المساهمين، مجلس الإدارة، العمال، نقابة العمل)، والاتصال البيئي بينهم، وقلة الوقت المخصص لمشاريع الابتكار التكنولوجي، تعتبر من أبرز العوائق التي تواجه عملية الابتكارات، حيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد يساعد في عملية الابتكار، فكل فرد يُوجّه جهده في اتجاه الشيء الذي يمثل مصلحته، إضافة إلى صعوبة نقل المستخدمين لفكرة جديدة لعملية الإنتاج، لأنهم يرون أنها تمثل تهديدا لوظائفهم في المؤسسة، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الابتكار التكنولوجي لضمان مستقبل المؤسسة ولهم أيضا. ويمثل مستوى الاستعداد لدى إدارات المؤسسة للقيام بهذه المهمة واحتضانها عامل حاسم لنجاح الابتكار التكنولوجي في المؤسسة.

3. **عوائق على المستوى التقني:** يمثل اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا جديدة مخاطرة كبرى سواء من الناحية المالية أو التقنية، حيث تواجه المؤسسة صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات الخاصة بالتكنولوجيا الجديدة، وبالإضافة لذلك فإن هذه التقنيات الجديدة تحتاج إلى أيدي عاملة مؤهلة ولديها الخبرة التي تساعد في تركيب التجهيزات الجديدة المستخدمة في عملية الإنتاج، ويمكن أيضا اعتبار صعوبة الحصول على براءات الاختراع، وكذا تكلفتها الباهظة، وعدم تحفيز العاملين بشكل كاف ورفع مهاراتهم الفنية وقلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الابتكار والمبتكرين. كل هذه العوامل تعد من محددات عملية الابتكار.

وتذكر كوثر فضل موسى أن أبرز المعوقات التي تواجه الشخص المبتكر في حد ذاته كثيرة ومتعددة، يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- شعور الكثيرين بالنقص والاعتقاد بالأفكار أو الآراء أو الأقوال البالية؛
- ضعف الثقة بالنفس؛
- الافتقار للمرونة؛
- قلة التشجيع وضعف الحوافز؛
- التقيد ببعض العادات والأفكار والتقاليد الجامدة؛
- الأخذ بوجهة نظر واحدة وإهمال وجهات نظر الآخرين؛
- عدم القدرة على تحمل الغموض؛

¹ - كوثر فضل موسى "مرجع سابق ذكره"، ص 38.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- الخوف على الرزق والحياة؛
- سرقة جهود الآخرين وأفكارهم؛
- وجود الصراعات؛
- الانشغال الزائد في الأعمال الروتينية؛
- الكسل وعدم استثمار الوقت؛
- نقص المعلومات وضعف الإمكانيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المؤسسات المعاصرة لدوره البارز في العملية الإدارية الاستراتيجية وممارستها، فضلا عن تزويد متخذي القرار بالأفكار الاستراتيجية من أجل مواجهة التحديات واغتنام الفرص المتاحة .وسيتم في هذا المبحث التفصيل في هذا الموضوع من خلال ثلاثة مطالب هي:

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: أسس الذكاء الاستراتيجي

المطلب الثالث: محددات الذكاء الاستراتيجي

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

المطلب الأول : ماهية الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي تفكيراً بطريقة شمولية بمستقبل المؤسسة ، ومواجهة المشكلات والتغيرات للتكيف مع البيئة، وقد بدأت كثير من المؤسسات في توظيف هذا النوع من الذكاء وكنا من أحد أهم أسباب نجاح كثير من المؤسسات و السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يمتلكون نوعاً مختلفاً من الذكاء.

الفرع الأول : بدايات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ ثري، بداية من السيرة النبوية الشريفة، الحافلة بكل ما فيها من أحداث ومواقف ودروس حياتية وواقعية، لخصت كل مجالات ومناحي قواعد وأسس الإدارة الإسلامية، سواء في التخطيط، التنظيم، التوجيه أو استشراف المستقبل، أو الذكاء الاستراتيجي في التعاطي ما القضايا و المتغيرات والتحديات الصعبة؛ بحيث أعطى الرسول صلى الله عليه وسلم نموذجاً حقيقياً لكيفية ممارسة وتطبيق أبعاد ومهارات الذكاء الاستراتيجي، ولم تكن نجاحاته المتتالية والفريدة من نوعها حتى وفاته صلى الله عليه وسلم وليدة الصدفة أو العفوية، كما أن تصرفاته وقراراته صلى الله عليه وسلم لم تكن مجرد ردود أفعال تتحكم فيها الظروف، وإنما كأن وراء كل هذا تخطيط دقيق وتنظيم محكم ومشورة، يسبقهما تفكير عميق وذكاء استراتيجي متفرد في التعامل مع المتغيرات والتحديات فكأن صلى الله عليه وسلم قائداً مثالياً بكل ما تحمله الكلمة من معنى منذ عصور بعيدة. ورغم المدى الزمني البعيد لممارسة الذكاء الاستراتيجي تاريخياً إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص وكيفية تطبيقه في عالم اليوم¹.

فيرجع ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى قديم الزمان، ولكن على الرغم من امتلاك هذا النوع من الذكاء تاريخ طویل، إلا أنه يفتقر لتعريف دقيق، هذا رغم استخدامه لفترة طويلة من الزمن، ويُعتبر (Sun Tzu) أول من استخدم الذكاء الاستراتيجي، كأن ذلك في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وكأن الغرض منه تحقيق أهداف استراتيجية².

كما جاء في كتاب فن الحروب (the Art of War) إذا قال "إذا كنت تعرف نفسك و تعرف عدوك ، فأنت لن تخاف من نتائج مئة معركة ، وإذا كنت تعرف نفسك ولا تعرف عدوك فأنت ستخسر في كل معركة ، وإذا كنت لا تعرف نفسك ولا تعرف عدوك فأنت حتماً تستسلم في كل معركة"³.

¹ _ الهاشمي ربيعي، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021، ص22.

² _ تامر حمدان عبد القادر مسلم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص14.

³ _ سعد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 14.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

وكانت الوكالة الاستخبارات المركزية (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء لتنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح وصياغة السياسة بالذكاء الاستراتيجي، ثم أنتقل استخدامه الى المؤسسات التجارية والتي بدأت تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء؛ فقد بدأت العديد منها في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعة الذكاء الاستراتيجي لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج التدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء¹. وبدأت بتكوين ما يعرف بفرق الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال الترويج لما يعرف بمجتمع الذكاء الاستراتيجي نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات².

الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يُمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة ومصادر القوة الاستراتيجية في المؤسسات. و ذلك باعتباره من أحدث الأنظمة التي تكفل للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول.

أولا :تعريف الذكاء الاستراتيجي

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي تزايدت وتعقدت التعاريف المقدمة من قبل الباحثين والأكاديميين، فهي وأن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نسبيا ويرجع هذا الاختلاف غالبا إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

واعتبره (Clar and all) عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود وبجاح إلى نتائج مهمة ذات صلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية³.

أما محاسنه فقد عرفه على أنه ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع. ويرتكزون إلى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة⁴.

أما (Kuosa) يقول أن الوصف الشائع للذكاء الاستراتيجي على أنه جمع، معالجة، تحليل ونشر المعلومات ذات صلة وثيقة بمواضيع استراتيجية ، وبصورة أكثر دقة، فأن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بالتخطيط العسكري وكذلك أمن الدول وأجهزة استخباراتها، كما اعتمدت عليه المؤسسات الكبرى عند اتخاذها القرارات الاستراتيجية. وقد استخدم الذكاء الاستراتيجي وبطريقة مكثفة في إدارة الأعمال الاستراتيجية، الموارد

¹ _Don mc Dowell (2009) , "Strategie Intelligence: A hand book fir practioners, Managers and users, jean Goldma" , United States of America , P3.

² _تامر حمدان عبد القادر مسلم، "مرجع سبق ذكره"، ص 14.

³ _فراس رديم يونس العزاوي، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 90، المجلد 22، جامعة بغداد ، العراق ، 2016، ص 310.

⁴ _المحاسبة محمد عبد الرحيم وسالم احمد الشماسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 2، عمان، الاردن، 2016، ص 179.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الاستراتيجية، في رصد وتحليل المنافسات الاستراتيجية، دراسة التحالفات والشراكات الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، الاستشارات الاستراتيجية، وكما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بالتخطيط والتطوير الاستراتيجيين¹. أما عمرو مصطفى محمد حسين اعتبر أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات المحيطة².

ويذكر أبو الغنم أن الذكاء الاستراتيجي هو قدرة المديرين على توظيف معارفهم، مهاراتهم وخبراتهم بشكل ذكي لتطوير سياسات و استراتيجيات ملائمة وتنفيذها لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية لمؤسساتهم، ويتمثل في الاستشراف، الرؤية، التفكير النظمي، الشراكة و لحدس³.

في حين يبرز الناصر مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات، وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المؤسسة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية⁴.

ويرى العبيدي والسالم الذكاء الاستراتيجي هو ذكاء قائم على رؤية واضحة ومحددة حيث أن وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر هام، وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج إلى مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع

الذكاء، وقدرة المؤسسة على تخطيط الأعمال التي تحتاجها من أجل التطوير، وكذلك قدرتها على وضع رؤيتها محل التنفيذ⁵.

وعليه، واستنادا إلى ما سبق، يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي يمثل قدرة فكرية وعقلية يتمتع به قائد و المؤسسات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولا لتحقيق الأهداف بعيدة المدى لبلوغ الريادة والديمومة؛

¹ _ Kuosa, T. (2011). " Different approaches of pattern management and strategic intelligence". Technological Forecasting & Social Change, P 460.

² _ عمرو مصطفى محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مصر، 2019، ص 633.

³ _ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، جامعة جدة، السعودية، 2015، ص: 149.

⁴ _ الناصر "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 183.

⁵ _ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي: 23 و 26 أبريل، 2021، ص 754.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ثانيا: أهمية الذكاء الاستراتيجي

- تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشيد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية؛ وتتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:¹
- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد؛
 - تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المؤسسة؛
 - يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة؛
 - عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب؛
 - دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية و المحلية؛
 - كما تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرة المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل؛
 - تحليل الأهداف المستقبلية لمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية؛
 - استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال؛
 - الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة²؛
 - يشجع المؤسسة على الرؤية البعيدة المدى أي التبصر لما سيكون عليه المستقبل؛
 - يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي وسيلة مفيدة للربط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة³ ؛
 - يوفر الذكاء الاستراتيجي الفرص للمؤسسة لتعزيز نجاحها والتعامل مع التحديات المستقبلية⁴ ؛
 - ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، والاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها

¹ _بابكر مبارك عثمان الشيخ ، التاج محمد علي، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران "،مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 9 العدد19، جامعة الأنبار ،العراق ،2017،ص284.

²² _سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي ، بلال جاسم القيسي صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 5 ،العدد10، جامعة الأنبار العراق ، 2013 ص 373.

³ _Gottschalk , P. (2008) ,**Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing** . International Journal of Law, Crime and Justice, P :185

⁴ _Liebowitz ,Jay (2006) ,**Strategic Intelligence :Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management** ,Boca Rota, new York, Taylor & Francis group, Auerbach Publications ,P:22.

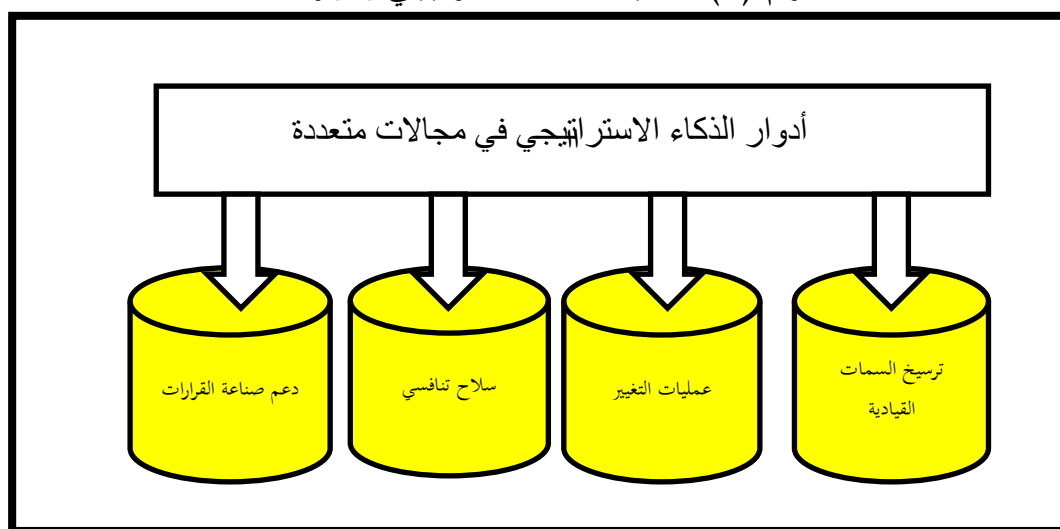
الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

إلي معرفة ظاهرة تلائم قدرات منظمات الأعمال في إقامة خطوط الاتصال الالكتروني على يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبائن الكترونيا؛

- تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقتهم مع الزبائن والموردين؛
- تشخيص الفرص الاستراتيجية وتحديد الأخطار والتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية¹.

ولخص جثير وآخرون أدوار الذكاء الاستراتيجي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أهمية الذكاء الاستراتيجي وأدواره



المصدر: سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي وبلال جاسم القيسي "مرجع سبق ذكره"، ص 373.

من خلال الشكل استخلصنا ما يلي:

1- دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية:

للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل فيها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة. فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات، كما أنه عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين. هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنبا لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكاءه الشخص².

¹ - أكرم محسن الياسري واحمد عبد الله الشمري "مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015 ص 259-260.

² - طيبي نادية "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس" اطروحة دكتوراه في علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم تسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2017/ 2018، ص 59.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

2. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:

هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المنظمي ، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، و تفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المؤسسة وعالمها الخارجي واعتماد رؤى مستقبلية تعزز هذه العمليات. فضلا عما ذكر، فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن¹.

3. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات وتجاوب التحديات المحيطة بها².

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات:

يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يوفر المعلومات والمعرفة لصناع القرارات في إطار تحولات الاقتصاد المعرفي، إلى الحد الذي أصبح يعد فيه أداة للحكومات، المؤسسات والجامعات... في صناعة القرار، وفي التعامل مع القرارات التي تركز فيها الإدارة على متغيرات غير قابلة للقياس، وفي اختيار البديل المناسب من بين البدائل المطروحة مع دعمه للقرارات الاستباقية، فضلا عن توجيهه لدعم صناعة القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات الاندماج، تقييم المنافسين وتبني التكنولوجيا الجديدة بعيدة الأمد . تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه أداة للتكيف مع بيئة المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال على حد سواء، والمعرفة التي يولدها تشكل الطرف الآخر من معادلة القوة التي تركز إليها المؤسسات في عصر التكنولوجيا، هذا الذي يؤكدته (Tham & Kim) بأن أهميته مستتبطة من كونه جزء من ثقافة المؤسسة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المؤسسة، ويمكّن إدارتها والعاملين فيها من الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال إشراكهم في صناعة القرارات³.

الفرع الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الاستراتيجيات المهمة التي تحرص المؤسسات على تطبيقها في إدارتها، وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها

¹ _ طيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص 59-60.

² _ أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010 ص 153_154.

³ _ طيبي نادية، " نفس المرجع أعلامص 62.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يُتوقع أن الذكاء الاستراتيجي يحقق العديد من الأهداف ، والتي يمكن ذكرها فيما يلي:¹

- أ -توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الإجراءات الوقائية بأجزائها؛
- ب -تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا عن سمعتها وموقعها؛
- ج - تشكيل القناعات لدى صناع القرارات، وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى؛
- د- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعل المؤسسات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير؛
- هـ - تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول؛
- و- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات؛
- ز- توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليًا ومستقبلاً؛
- ر- ربط المنظومات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان الآلي كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات ،والاهتمام بتنظيم المعرفة الضمنية بحسب قواعد معينة تلاؤم المؤسسات لتحويلها إلى معرفة ظاهرة تلاؤم قدرات المؤسسات في إقامة خطوط الاتصال الإلكتروني على نحو يساعدها على الاستجابة لطلبات الزبون الكترونياً، فضلا عن منظومات الذكاء الاستراتيجي بوصفهما القوى المحركة للعولمة أو ما أطلق عليها (محركات العولمة) ؛
- ط- بناء المركز الاستراتيجي لشركات الأعمال خاصة القيادية والمتحدية منها ؛
- ل- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمؤسسات الأعمال العالمية والدولية والمحلية².

¹ _ نضال عبد الهادي عمران" أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات "، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ،العدد 3، المجلد 63.جامعة الفرات الأوسط التقنية. العراق، سنة ،2015،ص 1286.

² _ فراس رحيم يونس العزاوي ،"مرجع سبق ذكره"، ص312.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

المطلب الثاني: أسس الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول: من اليقظة الاستراتيجية إلى الذكاء الاستراتيجي

أولاً : تعريف اليقظة الاستراتيجية

لا يوجد تعريف موحد لليقظة الاستراتيجية (Veille Stratégique) متفق عليه من طرف الباحثين، وهذا نظراً لكونه مصطلح حديث النشأة، ، ويرجع ظهور اليقظة إلى القرن 21 في بريطانيا نظراً لاشتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية، عرفها عدة باحثين كالتالي :

هيمبارت ليسكا (Humbart Lesca) عرفها بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر، من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي حتى يتماشى مع التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر وعدم يقين¹.

وفي نفس السياق تمثل عند جوسي أدوات (Josée Audet)، العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف تغذية عملية التفكير الاستراتيجي لمسيرتي المؤسسة. وتهتم اليقظة الاستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين....)، وأيضاً المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية و الثقافية...)².

من خلال ما سبق، يمكننا القول أن اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة تهدف لاستقراء التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً، وذلك من خلال الملاحظة البحث الجمع، التخزين، التحليل والاستنتاج وأخيراً نشر النتيجة متوصل إليها، لتحقيق أهداف استراتيجية وتنافسية المؤسسة طويلة المدى ، وللوصول إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

ثانياً: التداخل بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي

إذا كان البعض يعتبر أن قدرة المؤسسة على المنافسة، ومدى جاهزيتها لأحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، إنما تتوقف بما تمتلكه هذه المؤسسة من خصائص تجعل منها مؤسسة متعلمة³، فإن (Brilman) يرى أن المؤسسة المتعلمة هي مؤسسة تعطي أهمية كبيرة لتكوين وتطوير كفاءة الأفراد، لكنها أكثر من هذا، فهي منظمة ذكية لأنها تطور من جهة يقظتها وسرعتها في ملاحظة التغيرات التي تطرأ في محيطها، من جهة أخرى تعمل على تحسين وضعيتها من خلال قيامها بالتقييم الذاتي ومقارنة نفسها مع

¹ _ علاوي نصيرة "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر 2015، ص31-32.

² _ زواو ضياء الدين دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس - سطيف 2012/2013، ص03.

³ _ طيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص38.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الأفضل باستمرار، والبحث عن معرفة وتقليد من يقوم بأفضل منها ستبقى على الدوام مؤسسة يقظة، مرنة، وتتفاعل بسرعة وبشكل مسبق¹.

في الحقيقة، فأن جميع الجهود المبذولة حتى الآن في مجال علم المعلومات والتسيير الاستراتيجي، موجهة نحو كيفية إرساء نظم اليقظة في المؤسسات، وتحديد الأدوات التي تسهل مهام جمع المعلومات واسترجاعها، غير أن جميع هذه المهام سوف يكون مصيرها الفشل، إذا كان سياق استخدام هذه المعلومات غير واضح، وغير محدد بشكل مسبق قبل البدء في البحث عن المعلومات، ولكن حتى يتضح السياق العام ويتحدد بشكل مسبق، فإنه البحث عن معلومات توضيحية ودراية عملية، مما يطرح الجدلية القائمة بين سبق معرفة السياق الذي في إطاره يتم استخدام المعلومات المطلوبة، أو أن ما يجب أن يحدث فعلا هو العكس تماما، حيث تسمح عملية جمع المعلومات بمعرفة السياق العام الذي يجب أن تستخدم فيه هذه المعلومات².
تعمل المؤسسة في محيط تتدفق فيه المعلومة بسرعة وبكمية كبيرة، فلقد أصبح بإمكان أفراد المؤسسات الحصول على عشرات المعلومات ذات المصادر المختلفة: زملاء، محلات، صحافة، تعليمات، جرائد رسمية، رسائل إلكترونية... وهذا يعد عائقا بالنسبة للمؤسسة، ويتطلب من المتخصصين في الذكاء الاستراتيجي، التركيز على تنظيم هذا الكم من المعطيات حسب احتياجات النشاط، فليست كل المعلومات مفيدة ولا تشترك من حيث الأهداف³.

يعد النموذج الذي وضعه (*VAS-IC Veille Anticipative Stratégique Intelligence*) *Collective* الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات وهي : الاستهداف، المتابعة، الاختيار، التداول، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات، ثم نشرها في المؤسسة، وأخيرا استغلاله..، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيم بينها، باستخدام الشبكات الداخلية و الخارجية⁴

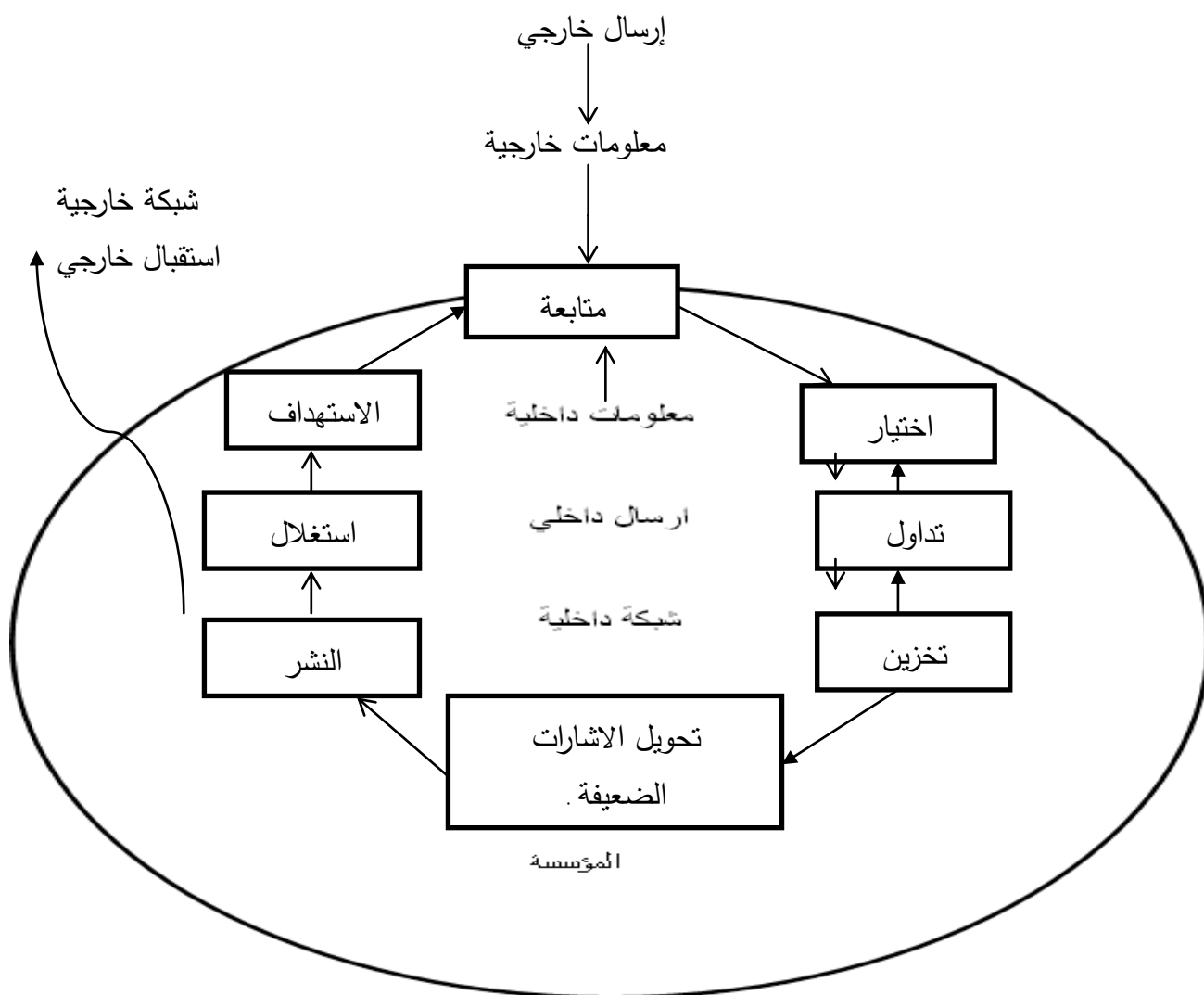
¹ _ Brilman Jean, (2001) *les meilleurs pratiques de management*", 3eme edition, Editions d'organisation, Paris, ,p 213.

² _Amos David, (2010) «L'intelligence économique et les système d'informations, problématiques et approches desolutions, Equipe LORIA, collection Hermes sciences publishing, Vancouver, France, p 04.

³ _طبيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"ص39.

⁴ _ " نفس المرجع أعلاه " ص39.

الشكل رقم(3):خطوات اليقظة الاستراتيجية



المحيط

المصدر: طيبي نادية "مرجع سبق ذكره"، ص 40.

حسب Lesca اليقظة عملية جماعية تفاعلية , فهي عملية تفسير وتحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة الى قوة محرّكة عند استعمالها، أنما ينم عنها الإنشاء الجماعي للمعنى أو إيجاد المعنى الإضافي، أكثر مما تتضمنه المعلومات في حد ذاتها وتسمى المعرفة الضمنية، والتي تضيف على المعلومات المنتقاة قيمة ومنفعة أكبر أثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج وعند صياغة الفروض المستقبلية. وفي هذا الإطار، صمم Lesca طريقته المسماة (Puzzle) واعتبرها أداة فعالة في توجيه اهتمامات القادة نحو أهمية الاستغلال الجماعي لمعلومات اليقظة، وتركيز انتباههم نحو كيفية إيجاد استخدامات جديدة ومفيدة لها، وتحويلها إلى قوة دافعة من خلال تركيبات وقراءات مختلفة. و على هذا الأساس فأن توجيه

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

اهتمامات القادة في المؤسسة نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لهذا النموذج يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها¹.

فإذا كان الذكاء الاستراتيجي عبارة عن نظام يعتمد على المعلومات الاستراتيجية، ويتضمن كل الأفعال والأنشطة الهادفة إلى الرصد المستمر لبيئة المنظمة للحصول على معلومات ذات قيمة، بحيث تجعل المؤسسة في مسار استراتيجي معين، فإن اليقظة عملية جماعية يكون فيها العمل تشاركي، تتم من خلال التفاعل الاجتماعي ضمن سلسلة من الشبكات المترابطة فيما بينها، شبكة من الملاحظين والمراقبين ممن يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات. وشبكة أخرى من الخبراء يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات، يقوم بتحليلها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها، لكي يتم بثها وتوزيعها على متخذي القرارات في المؤسسة².

يقول Lesca جاء هذا النموذج ضمن نظرية جديدة لليقظة، باعتبارها عمل جماعي وإبداعي، لا يتطلب موارد مادية أكثر من وجود رأس مال فكري، ولا أحسبه نادر الوجود، كما تقول أيضا Armelle أن اليقظة هي في أساسها ذكاء أنساني أكثر من كونها أداة متطورة، وإذا تعددت مراحلها وتنوعت عملياتها، فإن أغلبها يكون خارج السيطرة والتحكم في الكثير من الأحيان، لا شيء إلا أنها تحتاج إلى خبراء ومتخصصين، خاصة إذا تعلق الأمر بعمليات الاستهداف، اختيار مصادر المعلومات، جمع وتحليل المعلومات³.

الفرع الثاني : خصائص الذكاء الاستراتيجي

يذكر عمران أن الذكاء الاستراتيجي يتميز كغيره من أنماط الذكاء، بجملة من الخصائص والسمات على شكل خطوات وهي⁴:

أ/ الاستشعار بمؤشرات التغيرات الداخلية و الخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسة؛

ب/ جمع البيانات ذات المغزى؛

ج/ تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛

د/ معالجة للبيانات وتحويلها الى معلومات؛

و/ استخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها؛

اما (Mc Dowell) فقد أضاف خصائص أخرى تتميز بها أنشطة الذكاء الاستراتيجي كعملية توفر

المعلومات محددًا إيّاها في⁵:

¹ _طبيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص 41.

² _ " المرجع نفسه"، ص 41.

³ _، " المرجع نفسه"، ص 41.

⁴ _نضال عبد الهادي عمران، "مرجع سبق ذكره"، ص 1288.

⁵ _طبيبي نادية، " نفس المرجع أعلاه"، ص 65.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- أن عملية الذكاء الاستراتيجي لا بد أن تطبق لتنتهي الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء واسعة , وسريعة التغير وغير دقيقة على حد ما , ويصعب تحديد تفاصيلها , مع الحاجة الى إدارة هذه القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية؛
- بأنها عملية تعدت بأساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمد عليها عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج، وتحرص على الإبداع في خدمة المستفيدين من المعلومات التي توفرها؛
- الاستراتيجي بالتفويض للبحث الاستراتيجي ونهوضها بوظائفها بأسلوب يوجه موارد المؤسسة في مجال معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، فضلا عن دورها في تعتمد هذه الأنشطة على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية في جمع المعلومات، وإيجادها مصادر جديدة باستمرار، مع اعتدادها بشبكة اتصال كفاءة؛
- تتمتع إدارة الذكاء صياغة استراتيجية المؤسسة ومراقبتها، وكل ذلك يجعل هذه الإدارة حريصة على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية لملاكها.

الفرع الثالث: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

- توجد مبادئ متعددة تحكم الذكاء الاستراتيجي وتشخيص أبعاده ومقوماته، وقد ذكرت قاسم أن (Pauker et al) حددوا ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:¹
- 1- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه كيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية؛
 - 2- يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة وبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل ؛
 - 3- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.
- وفي طور دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة وتطوير سياسات الإبداع، أشار (Kuhlmann) إلي أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال، وهي:²
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛

¹ _سعاد حرب قاسم "مرجع سبق ذكره"، ص27.

² _المحاضرة محمد عبد الرحيم ،سالم احمد الشماسين، "مرجع سبق ذكره"، ص 17.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات؛
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة ؛
- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

في حين أضاف (Lynch)، أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:¹

- * رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية المؤسسة ؛
- * قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة؛
- * التنسيق والسيطرة في مركز المؤسسة ؛
- * دعم القرار .

المطلب الثالث: محددات الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول :أبعاد الذكاء الاستراتيجي

حتى تتمكن المؤسسة من ممارسة الذكاء الاستراتيجي، يكون من الضروري توفر مجموعة من العناصر أو الأبعاد، والتي تساعد القائد على تشكيل المستقبل، ويمكن تلخيصها في الأبعاد التالية:

1. **الاستشراف (Foresight):** يعتمد الاستشراف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بكل أبعادها فهو تحليل متعدد المستويات يتضمن عمليات ممنهجة، توسع المعرفة بالمستقبل الممكن وتحدد النية الاستراتيجية للتوصل الى إجراءات ملموسة، وفقا لذلك تتلخص عملية الاستشراف بثلاث مراحل هي: الإنذار المبكر الاستراتيجي، إيجاد سيناريوهات متكاملة، تطوير العملية الاستراتيجية²، وتظهر أهمية هذا العنصر في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المؤسسات في المجالات التالية من خلال:³

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة، فضلا عن استشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية ؛
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

¹ _طالبتي نادية "مرجع سابق ذكره"، ص 59.

² _ طارق كاظم شلاكة "دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي بحث تحليلي في شركة الوزراء العامة للصناعة الكهربائية" مجلة تركيت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17 العدد 55 جامعة سومر/العراق سنة 2021 ص 267.

³ _نعمة عباس الخفاجي، "التفكير الاستراتيجي- إطار نظري"، مجلة جامعة بابل، المجلد 03، العدد 01، جامعة بابل، العراق 1998 ، ص 110.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

-دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن المديرون من معرفة المستقبل، وهو يعتمد بدرجة كبيرة على خبر في مجال العمل واتخاذ القرار؛

2. التفكير النظامي (System Thinking): يُجسد التفكير النظامي القدرة على توليف العناصر المختلفة، بغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي بموجبها يتم تشكيل صورة دقيقة للأشياء، ويشكل التفكير النظامي إطاراً واضحاً للتفكير الاستراتيجي، وأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة ويوفر طرق أفضل لصياغة الاستراتيجيات¹، ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الآتي²:

-إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة؛
-طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم و حركتها؛

-طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية؛
-الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المؤسسة، وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛

-وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.

3. الرؤية المستقبلية (Future vision): تعبير الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختباره كاملاً، بعيداً عن التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها والذي يرتبط بشيء حدث سابقاً وينتظر نتائجه، ويجب أن تكون الرؤية نتاج عملية تنظيمية، ديناميكية، منطقية وجماعية، ويتم تطوير الرؤية كجهد تعاوني يؤدي فيها قادة المؤسسات الدور الحاسم المتمثل في دمج وتوجيه عملية تطوير الرؤية، حيث يتم تطوير الرؤية من خلال تحليل البيئة وإسقاط الحالات المستقبلية المحتملة، وتطوير الحالة النهائية المرغوبة، ويرى (Thompson, Gamble, Strickland) أن مؤسسات اليوم تواجه تحدي إيصال الخدمات بكفاءة أكبر وفاعلية وجودة أحسن، ومع ذلك لبد لها من العمل ضمن محددات ما لديها من موارد وبالتالي لبد من وجود رؤية واضحة، فالرؤية هي صورة عن المستقبل المرغوب، كما تبين الرؤية للمؤسسة اتجاهها وما هي الهيئة التي ستكون عليها في المستقبل³، ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل⁴:

¹ يحي زكريا الصعوب، محمد مقضي الكساسبة "دور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية" مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية" مجلد 7 العدد 1 جامعة الأردن سنة 2021 ص 997.

² _طبيبي نادية "مرجع سبق ذكره" ص66.

³ _سيف بن سالم السالمي، جابر شعيب الاسماعيل "أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان: دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد 5، العدد 22 معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، نوفمبر 2021 ص27.

⁴ _طبيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص67.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- مع كل من إدارة التغيير، الثقافة والهيكل محاور تحدد نطاق عمل القادة، فضلا عن أنها أحد محاور القيادة الاستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي؛
- مجابهة التحديات في إدارة كل من العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمؤسسة؛
- أن الرؤى الجديدة تُعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي؛

-توفيرها تصور من زبائن المؤسسة لأنهم غايتها، فضلا عن رصد تحركاتهم بين المؤسسات المنافسة وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، و تشكيل رؤى جديدة عنهم والإمام بالتقنيات الجديدة في خدماتهم.

4. الشراكة (Porsight): تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات الأخرى التي لها علاقة به. ويُشار إليها أيضا على أنها الاتفاقيات والتعاون بين المؤسسات ودمج مواردهم لممارسة نشاط وعمل جديد، وإبرام العقود والاتفاقيات التعاونية بين المنظمات عندما لا تستطيع المؤسسة بمفردها الوفاء باحتياجات ومستلزمات السوق والمجتمع¹، ويتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات من خلال الآتي:²

1. كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد الطريق لتحسين كفاءة الشركاء واشتراكهم في أداء المهمات، وتحويل تنافسهم إلى تعاون؛
2. كونها أحد آليات التكيف مع تحديات البيئة المضطربة، وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء؛
3. توفيرها إطارا عمل تعاونيا للمشاركة في الموارد النادرة و في تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة؛
4. إشباعها حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم، فضلا عن الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

5. الدافعية (Motivation): تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به على نحو مرض. وهي أيضا بعض القوة الدافعة داخل الأفراد التي تحاول تحقيق بعض الأهداف من أجل حاجة أو توقع³. كما يرى العزوي بأن الدافعية هي القدرة على حث الأفراد العاملين على تشغيل المؤسسة وتقويتها. وهذا ما يبرز ضرورة وضع نظام فعال لتقديم الحوافز بمختلف أنواعها للأفراد العاملين بوصفها من المؤثرات التي تدفع الأفراد العاملين لبذل الجهود من أجل غاية جماعية، وبوجه السلوك الفردي

¹ _هكار زكي محمد و مالفين سليم نوري ،،خيري علي أوسو "دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء أصحاب القرار في الجامعات الحكومية بمحافظة دهوك " المجلة الأكاديمية لجامعة نورو حقوق ،العراق 2017 ص186.

² _طبيبي نادية "مرجع سبق ذكره"، ص67-68.

³ _منصور محمد علي الايوبي وريهام ممدوح البوجي "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة" مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات جامعة فلسطين، سنة 2020 ص156.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

الى جانب غرض الشعور بالمسؤولية فيما بينهم. وهنا يبرز لنا الدور الجوهرى الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي من خلال الدافعية الى جانب ترسيخ الصفات القيادية وتطوير قدرات القادة العليا من جهة، وتحسين أداء الأفراد والمؤسسة من جانب أخرى¹.

6. الحدس (Intuition): جاء تفسير الحدس في المعجم الوسيط على أنه الظن، التخمين والإدراك المباشر، وتعتبر سمة من سمات الارتباط اللاشعوري، والقدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها واستنباط أفكار جديدة².

ويتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار وبالاعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس. أن الحدس من أبرز مقومات القادة الذين يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم توقع المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات وذلك من أجل الإلمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص. وقد تحدث (Robson) عن الحدس وكيفية اكتشافه عند قيادة المؤسسات وعن أهميته كونه قدرة تمكن الفرد من الاستفادة من اللاوعي والقدرة المعرفية التي تعد بعيدة المنال في الكشف عن المخاطر قبل حدوثها³.

أن الحدس هو أحد مجالات صناعة القرار، إذ غالباً ما يستند القائد الاستراتيجي على قدراته الحدسية في توقع ما يمكن أن يحدث، وبالتالي اتخاذ خطوات عملية للتأكد من توقعاته ورسم صورة لإمكانية النجاح في المستقبل عن طريق إنضاج الأفكار المرتبطة بالشعور الداخلي⁴.

الفرع الثاني: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي

بعد التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته، لا بد من معرفة مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي والوقوف على احتياجات المؤسسات، وتوسيع وتوزيع مجالات استثماره، حيث تذهب الى توظيف نتائجه في إدارة المؤسسات، وفيما يلي أمثلة على ذلك⁵:

1. طرح (Wassermann) فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين المؤسسات العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة منافسة عالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين وإبرام العقود كجزء من إدارة شبكة الأعمال الالكترونية. وبما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية الزبائن، الموردين، والمستثمرين الذين يمثلون فرصاً لدعم

¹ _ منصور محمد علي الايوبي وريهام ممدوح البوجي "مرجع سبق ذكره"، ص 156.

² _ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.

³ _ تامر حمدان عبد القادر مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ _ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "نفس مرجع أعلاه"، ص 37.

⁵ _ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 235-237.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

قدرات المؤسسات، فالذكاء الاستراتيجي يُستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطاً، جدولة ورقابة؛

2. تبنى (Laudon) فكرة العالم " هيربرت سايمون " القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها؛

3. نبه (Tejada) في بحثه بعنوان " تسهيلات الذكاء التنافسي: خطوة لاحقة في البحث أساسه الإنترنت "، ضمن مؤلف بعنوان " إدارة الانترنت " إدارة المؤسسات الالكترونية، الى استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير، الإعلان والانسجام الأمثل لموارد المؤسسة وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها للاستفادة من شبكات الإنترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي، ومن ثم تحريكها بقوة الى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية، وتوقعات الزبائن وتطوير الاتجاهات العالمية. وتستثمر إدارة المؤسسات الالكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الاستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة؛

4- استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بحلول مشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصاً أو مخاطر أو تحديات.

اعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة جوهرية لتطوير سياسات وخطط برامج تنفيذ القانون الحديثة، وهو شكل من أشكال الذكاء المطبق على كافة مستويات الإدارة سواء كان ذلك يساعد في توزيع واستخدام الموارد ويساعد المدراء على فهم المتطلبات المعقدة للنظام العام أو تقديم دعم تحليلي على مستوى المؤسسة والحكومة للمساعدة في التخطيط لسياسة العدالة ككل. وخلال السنوات القليلة الماضية كان هناك ارتفاع مفاجئ في تطبيق خدمات الذكاء في مختلف المجالات المدنية والتي تشمل مجالات التخطيط لتنفيذ القانون ومجالات تخطيط سياسة الحكم وعلم الجريمة ومراكز الدراسات الأكاديمية الأخرى، والصناعة وفي الواقع كان منذ قرون وفي الكثير من الأشكال ويخدم مختلف الأغراض العسكرية والسياسية والاجتماعية في أوقات الحرب والسلام على حد سواء وأثناء السعي الى فهم وتفسير تصرف الآخرين¹.

كما أكد (Heberlein) في مناقشات ومقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الانترنت على الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في التنبؤ في أي هجمات أو عمليات تجسس على شبكات المعلومات، وكشف أي هجمات جديدة، والحفاظ على امن شبكة المعلومات، وكشف الانتهاكات في الوقت المناسب، وأكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعاً هي تطوير الخطط الاستراتيجية، وخطط استثمار رأس المال

¹ _ الهاشمي الربيعي "مرجع سبق ذكره" ص31.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

والبحث والابتكار على المدى الطويل، كما أن الذكاء الاستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة والتحالف الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية والاستثمارات الاستراتيجية والتخطيط والاستخبارات الأمنية القوية. وهو مصمم خصيصا لتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد، ويساعد في وضع البرامج والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرار، وأضاف (Furniture World Magazine) أن نصف الذكاء الاستراتيجي الحقيقي يتمثل في موائمة إدراك شعور المؤسسة مع سوق المنافسة، المؤسسات الذكية استراتيجيا (الذكاء متمثل في قيادة هذه المؤسسات) تعرف زبائنهم ومنافسيها واتجاهات صناعتها وتكنولوجيات المستقبل، ومجموع العوامل الأخرى الضرورية لاستمرار نجاحها، فهو يضيف ويزيد من قيمة أعمال المؤسسة من خلال ما يقدمه من حلول للمشاكل وتقوية العلاقات بين المؤسسة والزبائن والشركاء¹. ويمكن قياس هذه القيمة.

من خلال عدة جوانب كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم (01): زيادة القيمة لأعمال المؤسسة من خلال الذكاء الاستراتيجي

تركيز العملية	استراتيجي	مصادر القيمة الجديدة	مقاييس القيمة
المنتج الرئيسي	تقديم منتجات ممتازة.	الإبداع، الجودة، التسويق	الإنتاجية، كلفة الإنتاج، هامش الربح
الذكاء الاستراتيجي يوفر الحلول الرئيسية	فعالية استخدام المورد البشري أفضل استخدام.	تجاوز المشاكل، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين والتطوير المستمر	مخرجات تطبيق الحلول، معدل استغلال المورد البشري، إدارة المشاريع
الموارد والعلاقات المركزية	العمليات الكفوة	شبكة تسويق تشمل كل الأسواق الممكنة، المنتجات الجديدة، عمل شراكات مع الآخرين	تأثير العلاقات التجارية، شبكات العلاقات العامة.

المصدر: : أكرم محسن الياسري وأحمد عيد الله الشمري، "مرجع سبق ذكره"، ص 259 .

¹ _أكرم محسن الياسري وأحمد عيد الله الشمري، "مرجع سبق ذكره"، ص 258 .

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

تقوم عمليات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي، على مجموعة من الأدوات وهي الوكالات الذكية والبرمجيات الذكية نظرا لفعالية استثمارها في مجال الأعمال والتجارة الالكترونية مع ما تفرضه معطيات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والرقمية والافتراضية. ويمكن توضيح ذلك كما يلي:¹

- الوكالات الذكية: تتجه الوكالات الذكية الى استثمار برامج البرمجيات وتكنولوجيا الذكاء الاصطناعي لغرض اكتشاف المعرفة وترميمها وتخزينها ومعالجتها وتوسيع مجالات استخدامها. فهي تهتم بعملية تنظيم المعرفة (الظاهرة والضمنية) والمساعدة في بناء المنظومات المعرفية واستخدام هذه البرمجيات، لإنجاز مختلف أعمال وأنشطة المؤسسة؛

- البرمجيات الذكية: تستخدم المؤسسات ويتسابق مع الوكالات الذكية والبرامج الذكية في عملية جمع المعلومات وتقنياتها ومعالجتها وتزويد المستخدمين بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرار المناسب، وهو ما يعني أن البرمجيات الذكية لإدارة استثمار قدرات الإنسان الآلي وخدماته لعمليات المؤسسة ، ويعتمد نجاح ذلك على امتلاك المؤسسة للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما فيها شبكات الحاسوب وصناع المعرفة ومستخدميها؛

مما لا شك في أن مناقشة النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي في ظل فضاء المعلومات الالكترونية ذات البعدين الاستراتيجي والتكتيكي يلزم دراسة وتحليل كلفة ذلك الاستثمار للذكاء كمورد استراتيجي غير ملموس لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، ودراسة وتحليل العوائد الإجمالية المتوقعة منها والصافية، بالإضافة الى تحليل المخاطر الملازمة لمحفظة الاستثمار، والتي تفرض حالة التنوع في تشكيلة الذكاء الاستراتيجي بمعنى الاستفادة من الذكاءات: التنافسي، التسويقي، الأعمال والزبون، على اعتبار أنها روافد تحسين جودة الذكاء الاستراتيجي وتقلل التكاليف. ويمكن الاستناد على مجموعة من التوجيهات الرئيسية في قياس النجاح في استثمار الذكاء الاستراتيجي على النحو التالي:²

- **التوجه الاقتصادي:** يعتمد مؤشرات من اقتصاد المعلومات، أو اقتصاد المعرفة، أو اقتصاد تكنولوجيا المعلومات (كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في تحقيق القيمة الاقتصادية، الوفورات الاقتصادية، تخفيض تكلفة الاستثمار)؛

- **التوجه بالأعمال الالكترونية:** يعتمد على مؤشرات من تنوع تكنولوجيا المعلومات واستخدامها (الوكالات الذكية، المبرمجيات الذكية، مصداقية التجارة الالكترونية، الأداء المتميز بإدارة العلاقة مع الزبون الكترونيا، السرعة والدقة في أداء الخدمات الالكترونية، مدى ظاهرة الادارات ومنظمات الأعمال)؛

¹ _يلقيوم صباح ، "اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة2، 2012 -2013، ص 194-195.

² _طبيبي نادية، "مرجع سبق ذكره"، ص72.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

- **التوجه الاستراتيجي:** يعتمد الإدارة الاستراتيجية ومستوياته الشبكية والمؤسسية، العمليات الالكترونية، والرقمية والافتراضية، مثل (الأمثلية في استثمار الموارد الاستراتيجية الملموسة وغير الملموسة، تعظيم قيمة الأداء الاستراتيجي، قوة التحالفات الاستراتيجية، المرونة والتكيف الاستراتيجي مع بيئة المنافسة الاستراتيجية)؛
- **التوجه الريادي:** هنا يعتمد على الريادة المتنوعة والمتداولة والمتكاملة (مستويات الإبداع والابتكار، التميز بالجودة الشاملة للأعمال الالكترونية، الاستجابة الآنية لطلبات الزبون الالكتروني، قوة التفاوض والمساومة الكترونيا، امتلاك زمام المبادرة).

الفرع الثالث: سمات القادة الأذكياء استراتيجيا

- تبلورت خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا في كثير من القراءات، حيث ذكر (Maccoby, and all) أنه إذا أراد القائد الوصول بمؤسسته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل:¹
- القدرة على التخيل و التصور؛
 - القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل؛
 - القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة؛
 - القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛
 - _القدرة على التفكير استراتيجيا.
- كما تم الإشارة أيضا إلى أن هؤلاء القادة يتميزون ب:²
- أنهم كالمحاربون الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، يتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح التفكير، وهم ذو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال؛
 - أنهم لا يعتمدون طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمؤسساتهم، وحرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمؤسساتهم وتفكيرهم بأساليب مبدعة؛
 - التمتع بثقة عالية بالنفس واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معهم مزيدا من الإبداع.

¹ _تامر حمدان عبد القادر مسلم، "مرجع سبق ذكره"، ص 26.

² _سعاد حرب قاسم، "مرجع سبق ذكره"، ص 37.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

والى جانب ما تم ذكره، فإن هذا النمط من الذكاء يتميز به القائد الذي يملك مخيلة وبصيرة، ويتسم بالعلم والمهارات الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل، إلى جانب تمتعهم بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي، من خلال التقرب من العاملين، واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمؤسساتهم نحو النجاح الاستراتيجي¹.

معها والاستخلاص من تجاربها، فتتعي بذلك معارفها حول طرق وأساليب التوزيع والترويج وغيرها. كما تساعدها الشراكة مع مؤسسات متشابهة في الخروج من الأزمات التي قد تواجهها فيما يتعلق ببيع منتجاتها وطرق توزيعها.

تعزز الدافعية من انتماء الفرد للمؤسسة وتدفعه لتقديم أقصى ما لديه من إبداعات، فوجود نظام تحفيز فعال في المؤسسة يساهم بشكل كبير في إثارة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإبداعات وخاصة فيما يتعلق بالمجال التسويقي. وساء كأن التحفيز ماديا أو معنويا، فهو يزيد من رغبة العاملين في اقتراح طرق وأساليب وتشكيلات متنوعة للمنتجات والخدمات بشكل دوري ومستمر.

المبحث الثالث : الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم الابتكار بالمؤسسة

يمثل الابتكار اليوم شرطا هاما وأساسيا للمؤسسات بمختلف أنواعها، والتي تحاول ليس فقط البقاء والاستمرارية وإنما التميز والريادة في السوق، وتزداد عملية تحقيق مستويات معتبرة من الابتكار صعوبة مع تداخل العديد من أنواع المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال.

كما أن مداخل تحقيق الابتكار ودعمه كثيرة ومتنوعة، ومن أهمها نجد الذكاء الاستراتيجي، والذي يمثل أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها. فالذكاء الاستراتيجي يتمثل في أنه مقدرة يتمتع بها قادة المؤسسات الاستراتيجيون، والذين يعتمدون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات العمليات التي تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة². فهو يهدف إلى الابتعاد عن النزعة التقليدية في التعامل مع المشاكل والعراقيل التي قد تواجه المؤسسة ويتعامل معها بأساليب حديثة ومبتكرة، ويدفع المدراء إلى البحث عن كل جديد في بيئة الأعمال والتخلص من الأفكار التقليدية والروتينية، وهذا من خلال أبعاده المتمثلة في: الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية والحدس.

¹ - محمد كنوش "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر"، مذكرة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، 2016/ 2017، ص13-14.

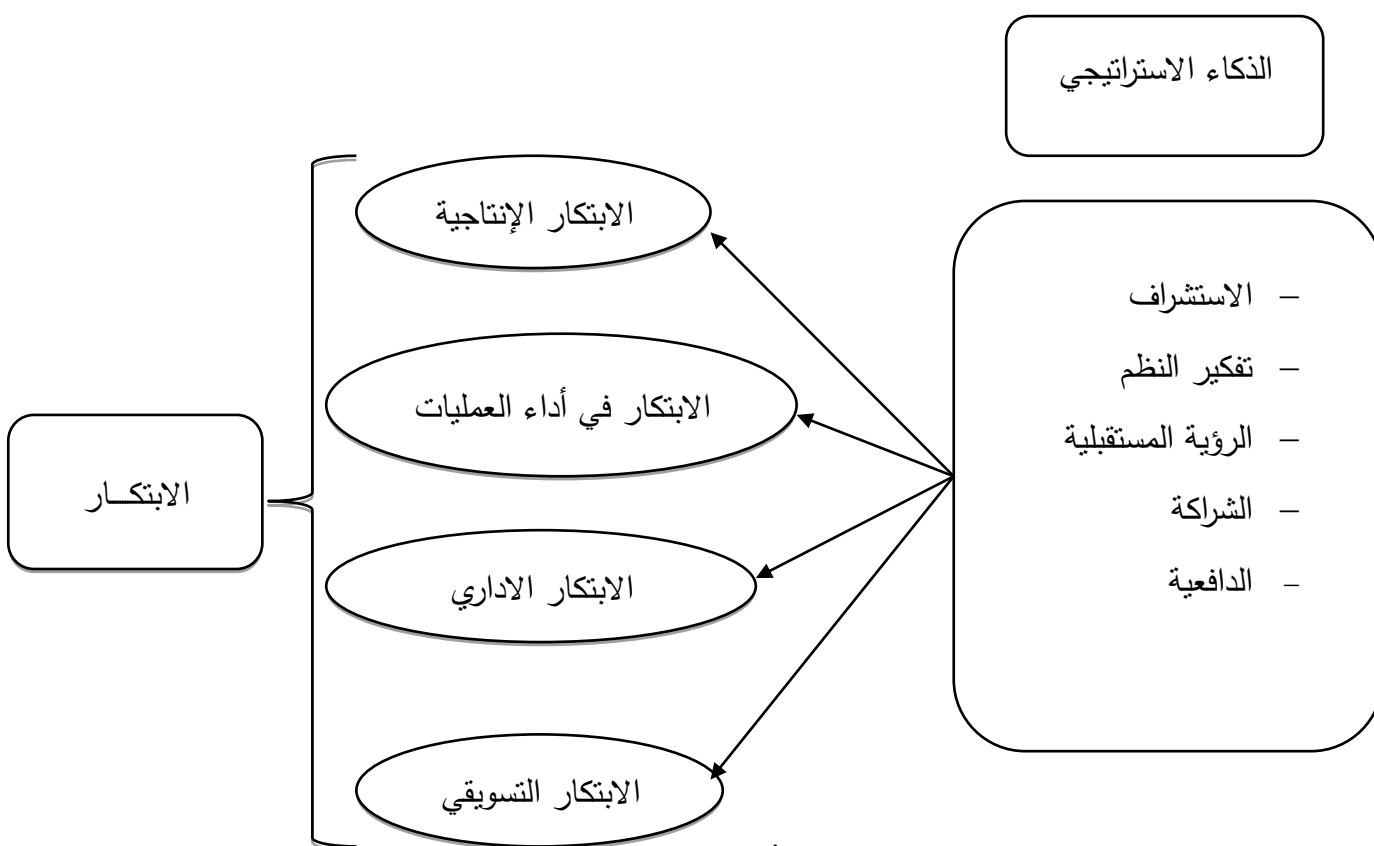
² - الها شمي ربيعي "مرجع سبق ذكره"، ص:29.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ومنه فأن الذكاء الاستراتيجي يدفع للتغيير والذي يقود للابتكار، وهو يتسم بالفعالية ويرتبط بنوع مميز من العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي التي له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، واقتناص الفرص واستثمارها ومواجهة التهديدات وخلق فرق للأداء العالي، فالقادة الازكياء استراتيجيا تجدهم متميزين وذو إمكانيات عالية عن غيرهم من القادة التقليديين ذو الذكاء التقليدي النسبي، وهذا ما يوضح الدور الكبير للذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار بالمؤسسة، حيث حاولنا إبراز دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بأنواعه الأربعة، وذلك وفقا لنموذج الدراسة المقترح، والذي يقوم على أساس العلاقات المترابطة الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

المطلب الأول: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الإنتاجي

يتضمن الابتكار الإنتاجي إما المنتجات الجديدة أو المنتجات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن خصائص المنتجات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة أو مواد أولية جديدة¹.

حيث يطور الاستشراف من أنتاج المؤسسة، فمن خلاله تستطيع أن تحدد التحديات والصعوبات التي قد تواجهها خلال مسارها الإنتاجي، وتتمكن كذلك من تحدد نقاط ضعفها وقوتها وتستنشر المخاطر والفرص الممكنة، والمتعلقة بحصولها على المواد الأولية اللازمة لعملياتها الإنتاجية واكتشافها لتقنيات وأساليب إنتاجية مبتكرة تتفوق بها على منافسيها. ففكرة المؤسسة على استقرار المستقبل يوفر لها نظرة واسعة عن السوق وخاصة حاجات ورغبات الزبائن، وتستطيع بذلك التعرف على خصائص ومميزات المنتجات المنافسة لتحاول بذلك مجاراتها أو التفوق عليها، فالتخطيط المبكر والجيد يجنب المؤسسة الخسائر المحتملة والطارئة وخاصة المتعلقة بهذر الوقت والمواد الأولية في الإنتاج. فتعمل بذلك على زيادة مخرجاتها بأقل وقت وتكلفة وبخصائص ومميزات تتناسب مع أذواق ومتطلبات عملائها.

ويساعد استعمال التفكير النظامي في صياغة وتنفيذ الخطط الإنتاجية للمؤسسة على دمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها في تنويع تشكيلة منتجاتها مقارنة بمنافسيها. فتفكير المجموعة يُنتج أفكارا إبداعية أفضل وأجود من تفكير الفرد، فالنظر لأجزاء المؤسسة كنظام يعزز التحكم فيها، وينطبق هذا على الابتكار الإنتاجي، فكلما كانت أفكار المؤسسة الإنتاجية تنتج عن طريق تفكير نظامي، كلما زادت إمكانية تجسيد تلك الأفكار في الواقع، فتعود بالنفع على المؤسسة وإنتاجيتها.

وتلعب الرؤية المستقبلية دورا بارزا في تفعيل الابتكار الإنتاجي في المؤسسة، فهي تدفع القائد إلى إتباع مناهج واستراتيجيات ذات نظرة بعيدة المدى لتوجيه موارد وطاقت العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتزرع فيهم ثقافة أنتاج منتج يتميز بالمرونة والقابلية للتعديل بما يتلاءم مع التغييرات والمواقف المختلفة.

كما أن دخول المؤسسة في شراكات وتحالفات مع مؤسسات أخرى يزيد من قدرتها الإنتاجية ويكسبها خبرة إنتاجية من المؤسسات المتحالفة معها إذا كانت تعمل في نفس مجالها، أما إذا كانت تعمل من مجال إنتاجي مختلف، فقد تكسبها شراكاتها معها الدخول إلى مجالات إنتاجية جديدة واكتشاف منتجات جديدة ومبتكرة تختلف تمام عن المنتجات التقليدية.

ويساعد تحفيز العاملين بحوافز معنوية ومادية على تنمية إحساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتزويد برامج التدريب والتكوين من خبرة ومهارة العامل وتكسبه ذكاء إنتاجي، فيسعى دائما للتجديد والإبداع في تشكيلة المنتجات وتجعله يبحث عن أجود المواد الخام وذلك ضمانا لجودة منتوجه.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي "

¹ ترغيني صباح، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار في أداء العمليات

يمثل الابتكار في أداء العمليات كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، تخفيض تكاليف الإنتاج. فهو عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الإنتاج والخدمات في المؤسسة¹.

فاهتمام المؤسسة باستقراء المستقبل، يمكنها من تطوير خدماتها ومنتجاتها وكيفية تقديمها بشكل أفضل مما هي عليه حالياً. فتخططها للعمل بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية يساعدها على تنفيذ عمليات المستقبل بشكل أفضل مما عليه حالياً.

ما أن دراسة الأفكار والمشكلات التي قد تواجه المؤسسة بشكل جماعي، يسهل عليها تجاوزها وتزيد ابتكاراتها أساليب الإنتاج تقديم الخدمات، فعند حدوث أي خلل أو تقصير في أداء عملياتها سواء التسويقية، الإنتاجية أو الإدارية، فهي تلجأ إلى حلها بطريقة جماعية، وهذا ما يساعدها في تقليل الخسائر المحتملة ووصولها إلى سياسات وتنظيمات جديدة تساهم في تطوير أدائها.

وتوضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة الاختلافات والفروق في النشاطات المختلفة والعمليات الداخلية والخارجية في المؤسسة، وهذا ما يساعد القائد على معرفة خصائص ومميزات كل عملية، وكذلك تساعده معرفة متطلبات أدائها ونواحي القصور وتوقع المشاكل التي ترافق أداء هذه العمليات، وذلك لضمان تنفيذ هذه العمليات بطرق مبتكرة وقليلة التكلفة.

كما أن شراكة المؤسسة مع مؤسسات أخرى تكسبها الكثير من المهارات والخبرات في أداء عملياتها المختلفة؛ فالشراكات تولد للمؤسسة طرق جديدة في تسويق منتجاتها، وهذا ما يطور من عملياتها التسويقية، فتنتهج بذلك سياسات تسويقية مبتكرة كالتسويق البريدي مثلاً، وكذلك تساعدها في إعادة هندسة نظم عملها وعملياتها.

كما أن تحفيز العاملين للأداء المتميز من خلال منحهم حوافز مالية ومعنوية، يجعلونهم يتطلعون إلى تقديم المزيد من الإبداعات في أجازاتهم لعملياتهم الموكلة إليهم. وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات "

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الإداري

يمثل الابتكار الإداري إدماج وتغيير إجراءات وطرق التسيير، وهو يعتبر ابتكاراً غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية، ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المؤسسة².

¹ ترغيني صباح، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

ويساعد توقع المستقبل المدراء على إدراك ما يجب فعله بوعي وتحسين نتائجهم الاستراتيجية بشكل كبير فيكونوا أكثر وعيا بالمستقبل ويمكنهم من التحكم في البيئة الخارجية ومعرفة كل مستجداتها، وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في صالح المؤسسة في الوقت المناسب وبمناهج حديثة ومبتكرة، فإدراكها للتهديدات التي تصدر في بيئتها الخارجية وإدراكها للأهمية الاستراتيجية للمعلومة والمعرفة المبكرة تساعد على إنشاء وحدات إدارية مبتكرة كوحدة الأمن والحماية من التغيرات البيئية مثلا.

ويشجع التفكير النظمي أصحاب المصلحة والمدراء على توحيد القوى لتحقيق أهداف إدارية مشتركة وتحررهم من طرق القيادة التقليدية، ويدفعهم للتفكير بطريقة جديدة لتحسين طرق الاتصال والتعامل مع العاملين، وتقوية الروابط بينهم، مما يجعلهم يعملون كفريق واحد، وهذا ما يزيد من قدرتهم على ابتكار وتصميم حلول وابتكارات إدارية ذكية غير نمطية لحل المشكلات المستعصية.

وتقدم الرؤية المستقبلية للمؤسسة رؤية استراتيجية بعيدة المدى تخلق إحساسا مشتركا بالالتزام بهذه الرؤية بين جميع أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا، بهدف تعريف صناع القرارات بالاتجاهات المستقبلية، بحيث تكون قراراتهم التي يتخذونها أكثر إدراكا للتطورات الأطول أمدا.

وتسمح الشراكات للمؤسسة بإدارة أفضل، فهي تستفيد من التجارب والخبرات الإدارية للشركات المتحالفة معها، وتوظفها في تطوير طرق ومناهج إدارتها وتساهم في تخفيض معدل اتخاذ القرارات خاطئة ومتسعة، وتوفر لها فرصا توسعية يصعب إيجادها في المؤسسة المنفردة، وعند وقوع الخسائر تشارك الأطراف المسؤولية مما يجعل الدعم المعنوي والمالي أكبر.

كما أن تشجيع التفاعل بين العاملين في المؤسسة وتكوين فرق العمل وإقامة دورات تكوينية وتدريبية، يساهم بشكل كبير في زيادة فهم العاملين لطريقة عمل الإدارة والتجاوب معها وتنمية رغبتهم في تقديم مساهمات إدارية مبتكرة ذات قيمة.

وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري "

المطلب الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار التسويقي

النظر للابتكار التسويقي باعتباره ابتكارا يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، نجد أن للاستشراف دورا كبيرا في تدعيم هذا النوع من الابتكار، فهو يزيد من القدرات التسويقية للمؤسسة من خلال توفيره للتنبؤات المبكرة عن السوق وتحركات المنافسين واستراتيجياتهم، ويدعم قدراتها التفاوضية مع الزبائن، والتي تنعكس ايجابيا على قدرتها على الترويج لمنتجاتها، فكلما كانت قدرتها التفاوضية أعلى، كلما زادت معرفتها بالزبائن وأذواقهم، كلما زادت قدرتها على ترويج منتجاتها. فاستقراء المستقبل يسمح للقائد بتشخيص الفرص بشكل يمكنه من استثمارها في اكتشاف طرق جديدة في بيع وتوزيع منتجات المؤسسة، وزيادة حصتها السوقية وتفوقها على منافسيها. ومن كل ما سبق نستخلص أن ابتكارات المؤسسة التسويقية تزداد كلما اعتمدت طرق جديدة في استقراء المستقبل؛

الفصل الأول : الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي وقدرته في دعم الابتكار بالمؤسسة.

وباعتبار أن التفكير النظمي هو القدرة على دمج العناصر المختلفة والنظر إلى المؤسسة كنظام متكامل الأجزاء، فهو يعزز قدرتها التسويقية، فالعمل كنظام يساعدها على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً مما، يجعلها تعرف ما يدور حولها من تطورات وتغييرات بشكل يمكنها من تطوير استراتيجياتها وتقنياتها التسويقية، بما يتلاءم مع تلك التطورات والتغييرات، وكذلك يساهم تفكيرها النظمي في حلها لمشاكلها السعرية والتوزيعية بشكل جماعي وبحلول ذكية ومبتكرة وبأقل الخسائر الممكنة؛ وتمثل الرؤية المستقبلية القدرة على رسم صورة مستقبلية للمؤسسة؛ فاتباع رؤية مستقبلية واضحة المعالم تزيد من الحظوظ التسويقية للمؤسسة، وذلك أن امتلاكها لرؤية مستقبلية للأشياء يكسبها القدرة على وضع صورة مستقبلية لمنتجاتها وخدماتها بمعايير عالية الجودة، مما يكسبها شهرة بين زبائنهم ويعزز مكانتها السوقية؛

قد تلجأ المؤسسات إلى إقامة شراكات وتحالفات مع مؤسسات مشابهة لها أو مختلفة عنها، وذلك بهدف تعزيز قدراتها والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم، فالشراكة لها تأثير على الابتكار التسويقي، وذلك أن المؤسسة تستطيع من خلاله الاستفادة من الخبرة التسويقية للمؤسسات المتحالفة وبناء على ما سبق يمكن اقتراح الفرضية التالية:

" للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي "

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع دراستنا هذه و في المبحثين الأول و الثاني منه نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية للذكاء الاستراتيجي و الابتكار بالمؤسسة حيث يعتبر الذكاء بمثابة السيف والدرع للمؤسسة يصف التهديدات والفرص المستقبلية بطريقة تمكن المدراء من تحديد استراتيجيات وخطط المؤسسة وملائمتها مع تلك التقلبات ويجعلهم قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية و منه تحقيق الابتكار فيها

أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه العلاقة بين المتغيرين لنكتشف بذلك دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل الابتكار واهم النقاط المشتركة بينهم.

الفصل الثاني
الدراسة
التطبيقية لدور
الذكاء
الاستراتيجي
لدعم الابتكار
بالمؤسسة

تمهيد:

بعدما تم التعرف في الفصل السابق على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، وأيضاً طبيعة العلاقة التي تربط بينهما، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على المؤسسة محل الدراسة.

ويتم في هذا الفصل محاولة توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة. وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تتمثل في:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بشرح المنهج المتبع وأدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة وإجراءاتها.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

نحاول هنا الإجابة على السؤال "كيف ابحت" والذي من خلاله توضح كيفية الاستكشاف والاختبار التي تساهم في الإجابة على إشكالية الدراسة ولقد تم اختيار المنهج الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة.

الفرع الأول: المنهج المتبع

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث، لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها، والوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها. أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي نقوم بها، ونحن بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها¹.

1-المنهج الاستكشافي: الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله الى اقتراح نتائج نظرية مبدعة، وفي مجال دراستنا يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري، لتحقيق هدفين أساسيين البحث عن التفسير والبحث عن الفهم، بغية الوصول الى نتائج نظرية أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم، أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين².

2-المنهج الاختباري: الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي، أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية الفرضية أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير، فالاختبار يمكن أن يتم بثلاث طرق (نظرية-تجريبية -خليطه) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به³. فالاستكشاف و الاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

الفرع الثاني: أساليب الاستدلال المستخدمة

يعتبر بلوغ(Blaug) أن الاستنباط هو " الأسلوب المعتمد في الاختبار والذي يمثل البرهان الذي يبدأ في قضايا مسلم بها"⁴.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، 1999، ص52.

² وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 22 فيفري 2010، ص2.

³ وسيلة بن ساهل، مرجع سبق ذكره"، ص 5.

⁴ ديلة فاتح، الاساليب الأبتستمولوجيا، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر 22 فيفري 2010، ص13.

ويسير الى قضايا آخر تنتج عنها بالضرورة ودون الالتجاء الى التجربة وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب، فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة فأن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة والاستنباط نوعان:

✓ **الاستنباط الصريح:** الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس على برهان دقيق مثل الحساب والقياس وهذا النوع من الاستنباط يصعب استعماله في علوم التسيير.

✓ **الاستنباط البناء:** عبارة عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنقول من

قضايا ومبادئ أولية الى قضايا أخرى تستنتج منها بالضرورة لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية.

وفي بحثنا حاولنا تبني أسلوب الأبعاد والافتراض الاستنباطي وهما:

1- **الأبعاد (Abduction):** هدفنا في هذه الدراسة ليس التحقق من فرضيات معينة لاستنتاج قوانين عامة، مثل أسلوب الاستقراء لأننا في هذا البحث لا يهمنا أساسا الوصول الى قوانين عامة يقدر ما يهمنا الوصول الى تفسيرات قادرة على إزالة الغموض. حيث يكفينا اقتراح إطار نظري مفهومي صحيح قوي مبني بشكل محكم، ناتج عن إبداع العقل لعلاقات على درجة ما من العمق والدقة بينها. فهو يهدف إذن الى محاولة استنتاج فرضيات التي سيتم فيما بعد اختبارها بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها؛

2- **أسلوب الافتراض الاستنباطي (Hypothético-Déductive):** أحسن أسلوب لاختبار الفرضيات، الذي ينتقل بطبعه كالاستنباط من العام الى الخاص، أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هاته الفرضيات، بمواجهتها بالواقع من اجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات بتأكيدا أو نفيها، وبمجرد التأكيد من صحتها يتم إدماجها في النظرية؛

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

في الجانب الميداني للدراسة يتطلب على الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من جمع البيانات اللازمة، والتعرف أكثر على ميدان الدراسة.

الفرع الأول: تقنية البحث

تقنيات البحث هي وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، فإذا كان المنهج يتضمن توجيهات عامة فيما يخص طرق معالجة موضوع ما، فأن التقنيات تشير الى كيفية الحصول على المعلومات التي بإمكان هذا الموضوع أن يقدمها متضمنة بذلك الوسائل الأساسية لتقصي الواقع والتي يمكن تصنيفها على سبيل الذكر: دراسة حالة، المقابلة الاستبائية أو سبر الآراء، تحليل الإحصائيات¹.

فالدراسة بالمشاركة تجعل الباحث يندمج مع الأفراد محل الدراسة، بينما الدراسة بدون مشاركة فلا تتطلب الاندماج، فللمشاركة طموحات أكثر من الدراسة من دون مشاركة، لأنها لا تهدف فقط الى تقديم عناصر عن

¹ _ وسيلة بن ساهل، "مرجع سبق ذكره"، ص2.

الوضع، بل أنها تهدف الى الوصول للفهم المعمق للوضع ومعاينته حتى يكون في استطاعته التحليل الموالي إدراك التجربة المعاشة بهدف فهم الوسط الأشخاص الذي يعيشون فيه¹.

نستخدم في بحثنا تقنية دراسة الحالة إذ أنها تقنية مباشرة للتقصي، تستعمل عادة في اللقاء المباشر مع مجموعة ما، وذلك بهدف اخذ معلومات كيفية من اجل فهم المواقف والسلوكيات تكون منظمة، عندما يتعلق الأمر بوصف صادق للحالة. يمكن لعملية جمع المعطيات من خلال دراسة الحالة أن يسيطر عليها الطابع الكمي، ويمكن لها كذلك أن تأخذ أشكالا عديدة، بالمشاركة أو بدون مشاركة، مستترة أو مكشوفة. لكن نظرا لعدم ضرورة العيش مع الأشخاص محل الدراسة والبقاء معهم لمدة كافية كي نشاركهم في حياتهم العملية من اجل دراستهم، اكتفينا بالدراسة من دون مشاركة، وهذا النوع من الدراسة هو الذي تم تطبيقه في بحثنا.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

*مجتمع الدراسة: نقصد به² كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع الدراسة"

*عينة الدراسة: تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أن العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع البحث. فبدلا من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة علمية تمكن من تميم النتائج على المجتمع بأكمله وبما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق هدف الدراسة³.

وتتمثل عينة الدراسة هنا، في موظفي المؤسسة لشركة باك. أم. سي (PAC MS) حيث تتكون العينة من مالكي المؤسسات في الإدارات العليا وبلغ عددهم 7 وكذا رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى وعددهم 7 والعمال في الإدارة الدنيا البالغ عددهم 20.

وقد تم في هذه الدراسة توزيع 34 استبيانا على جميع أفراد المجتمع كمسح شامل للمجتمع ككل، غير أنه تم استرجاع 30 استبيانا فقط. لذلك تم اعتبارها كعينة عشوائية والجدول التالي يبين خصائص عينة الدراسة.

¹ _موريس أنجرس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر، الطبعة الثانية الجزائر، 2006، ص 184.

² _محمد عبيدات وآخرون، "منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات"، دار وائل، الطبعة 2، 1999، ص 84.

³ _محمد عبيدات وآخرون، "نفس مرجع اعلاه"، ص 83.

الجدول رقم (2): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات و الخصائص	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	16	53.3
	أنثى	14	46.7
	المجموع	30	100%
السن	اقل من 30 سنة	9	30
	من 30 إلى 39 سنة	16	53.3
	من 40 إلى 49 سنة	4	13.4
	50 سنة فأكثر	1	3.3
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	ثانوي	4	13.3
	ليسانس	10	33.3
	ماستر	13	43.4
	مهندس دولة	1	3.3
	دراسات عليا	2	6.7
	المجموع	30	100%
المنصب الإداري	مدير المؤسسة	1	3.3
	نائب مدير المؤسسة	2	6.7
	رئيس مصلحة	13	43.3

6.7	2	رئيس قسم	
23.3	7	مساعد إداري	
16.7	5	عامل	
%100	30	المجموع	
40	12	الإدارة العليا	المستوى الإداري
43.3	13	الإدارة الوسطى	
16.7	5	الإدارة الدنيا	
%100	30	المجموع	
56.7	17	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
26.6	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
6.7	2	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
10	3	من 15 سنة فأكثر	
%100	30	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V23

• حسب الجنس:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن مجموع الذكور يبلغ 16 بنسبة مئوية قدرها 53.3%، أما الإناث فيبلغ عددهم 14 بنسبة مئوية قدرها 46.7%.

• حسب السن:

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يتراوح عمرها ما بين 30 الى 39 سنة بنسبة مئوية قدرها 53.3%، ومن ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية قدرها 30 %، وبعدها الفئة العمرية

من 40 الى 49 سنة بنسبة مئوية قدرها 13.3%، وأخيرا الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها 3.3%.

• حسب المستوى التعليمي:

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة هم ذو مؤهل علمي ماستر بنسبة مئوية قدرها 43.4% ثم يليه المؤهل العلمي ليسانس بنسبة مئوية قدرها 33.3%، ويعدّها يأتي المؤهل العلمي ثانوي بنسبة مئوية قدرها 13.3% بعدها المستوى دراسات عليا بنسبة مئوية قدرها 6.7% وأخيرا المستوى مهندس دولة بنسبة مئوية قدرها 3.3%.

• حسب المنصب الإداري:

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة هم رؤساء مصالح بنسبة مئوية قدرها 43.3%، وتليها مساعد إداري بنسبة مئوية قدرها 23.3%، ثم عمال بنسبة مئوية قدرها 16.7%، نائب مدير المؤسسة ورئيس قسم لهما نفس النسبة مئوية قدرها 6.7%، وأخيرا مدير مؤسسة بنسبة مئوية قدرها 3.3%.

• حسب المستوى الإداري:

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الإدارة الوسطى بنسبة مئوية قدرها 43.3%، وتليها الإدارة العليا بنسبة مئوية قدرها 40%، وأخيرا الإدارة الدنيا بنسبة مئوية قدرها 16.7%.

• حسب الخبرة المهنية:

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة يملكون خبرة مهنية اقل من 5 سنوات بنسبة مئوية قدرها 56.7%، وتليها خبرة مهنية من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات بنسبة مئوية قدرها 26.7%، ومن ثم الخبرة المهنية من 15 سنة فأكثر بنسبة مئوية قدرها 10%، وأخيرا من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة بنسبة مئوية قدرها 6.6%.

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة

(1) طبيعة البيانات المجمعة: قبل تطبيق أداة الدراسة، اعتمدنا عملية جمع البيانات عامة كيفية ونوعية تخص التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها والمعلومات العامة حولها، وذلك بإجراء مجموعة مقابلات مباشرة مع المسؤولين في المؤسسة.

(2) أدوات جمع بيانات الدراسة المستخدمة: ولجمع البيانات التي لها علاقة مباشرة بالدراسة، اخترنا أداة الاستبيان التي تهتم بجمع بيانات كمية، حيث تمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة والتي تتعلق بظاهرة ما، يطلب على المستجوب الإجابة عليها¹.

¹ _فايز جمعة صالح النجار وآخرون، "اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، دار الحامد، عمان، 2009، ص 28 .

ويعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة للحصول على معلومات، تصورات وآراء الأفراد، ويساهم في توفير كثير من الوقت والجهد على الباحث¹. وتم اختيار هذه الأداة لما تتميز به من مميزات ونذكر منها²:

1. يعتبر الاستبيان من الأدوات الموضوعية لأن توزيعه على عدد مناسب من المستجوبين يخفض من احتمال وقوع النتائج في مشكل الذاتية.

2. يمكن الباحث من الحصول على معلومات وبيانات رقمية يمكن إخضاعها للتحليل الإحصائي.

3. يعطي للمستجوب الحرية في الإجابة على الأسئلة فهو لا يضعه تحت ضغوطات نفسية، كما أنه يفسح له المجال الى المراجع أو الوثائق للإجابة على بعض الأسئلة إذا تطلب الأمر.

4. عادة ما تصل نتائجه الى درجة عالية من المصدقية والثبات، وذلك نتيجة لما يمر به من مراجعة وتحكيم.

وقد مر تصميم الاستبيان على عدة مراحل و هي:

- تصميم وصياغة أسئلة الاستبيان بشكل واضح ووفقا لفرضيات الدراسة؛

- تحكيم الاستبيان من طرف المختصين وذوي الخبرة، بهدف الاستفادة من آرائهم وخبرتهم؛

- صياغة الاستبيان صياغة نهائية وفق ملاحظات واقتراحات المحكمين؛

- توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة المستهدفة.

وفي دراستنا هذه تم تقسيم الاستبيان الى قسمين:

*القسم الأول: خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي والإداري والخبرة المهنية).

*القسم الثاني: قسم الى محورين تناولنا فيهما متغيرات الدراسة والعبارات الخاصة بكل منهما كالتالي:

المحور الأول: تضمن الذكاء الاستراتيجي وأبعاده الخمسة، حيث تلخصت في 20 عبارة.

المحور الثاني: فخصص لأنواع الابتكار بالمؤسسة، وكذلك تضمن 19 عبارة.

ولتحليل البيانات المجمعة في الاستمارات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE* التي يرمز لها اختصارا بالرمز (SPSS V23).

¹ _محمد عبيدات وآخرون، "مرجع سبق ذكره"، ص63.

² _نفس المرجع اعلاه، ص63.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

1. **المدى:** والذي يتم الاستعانة به لتحديد درجات المقياس المعتمد في الدراسة، حيث يمثل الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في مقياس ليكرت الخماسي أي (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي (0,8=5/4)، وبعد ذلك يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): طول الفئات (المتوسط الحسابي) والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي

الرمز	1	2	3	4	5
طول (المتوسط الحسابي)	1 إلى 1,79	1,80 إلى 2,59	2,60 إلى 3,39	3,40 إلى 4,19	4,20 إلى 5
الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثرا على نشاط الإبداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 133.

2. **التكرارات والنسب المئوية:** والتي تُعبر عن عدد مرات مشاهدة الإجابة نفسها والتي من خلالها يمكن حساب نسبة كل إجابة، وذلك لوصف مفردات الدراسة وتحديد نسب إجاباتهم.

3. **المتوسط الحسابي:** لترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب درجة الموافقة على عبارات الاستبيان.

4. **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي.

5. **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** يُستخدم للتأكد من صحة وموثوقية البيانات ولمعرفة ثبات محاور الاستبيان، حيث تتراوح قيمته بين الصفر (0) والواحد (1)، فإذا كانت القيمة أقل من (0,6) تكون المصادقية ضعيفة، وعندما تكون القيمة مساوية لـ (0,7) فإن المصادقية مقبولة، وتكون القيمة جيدة إذا كان معامل ألفا كرونباخ يساوي أو يفوق (0,8)¹.

¹ Farzad, A., (2007), **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State- wned Banks in Isfahan**, Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, Iran, p 54.

6. اختبار جودة المطابقة أو اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن كل الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. كما يتم استخدام هذا الاختبار للتأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي، والذي يُعتبر أحد شروط طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS)، المستخدمة للحكم على مدى صلاحية نموذج الانحدار.

7. معامل الارتباط بيرسون: تم استعمال معامل الارتباط بيرسون من أجل التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة (الاستبيان)، ومعرفة طبيعة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، ويقع مجال الارتباط بين (± 1) ، حيث تشير القيم الموجبة إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في نفس الاتجاه، وتشير القيم السالبة إلى ارتباط عكسي بين المتغيرين، أي أن التغيرات في المتغيرين تكون في اتجاهين متعاكسين، أما قيمة الصفر فتشير إلى أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرين. وعندما تكون قيمة الارتباط تساوي $(+1)$ ، فهذا يشير إلى علاقة موجبة بالكامل بين المتغيرين، وعندما تكون مساوية لـ (-1) ، فهذا يشير إلى علاقة سلبية بالكامل بين المتغيرين، وهذا يعني أن التغيرات في المتغير المستقل تفسر (100%) من الاختلافات في المتغير التابع¹. ولمعرفة قوة الارتباط يتم الاطلاع على مستوى الدلالة حيث يُعتبر 0,05 مستوى مقبول في العلوم الاجتماعية بشكل عام بحيث يجب أن تكون قيمة Sig أقل من 0,05.

8. تحليل التباين: يُستخدم لاختبار المعنوية الكلية أو مدى صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

9. الانحدار: تم استخدام الانحدار البسيط لاختبار المعنوية الجزئية واختبار فرضيات الدراسة، وقد تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار البسيط للاختبار.

الفرع الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الصدق والثبات من التقنيات التي يستعملها الباحث الجاد لإعطاء مصداقية لأدوات بحثه، وفيما يلي عرض كيفية قياسنا لكل منهما:

1. صدق أداة الدراسة: ويعني صدق أداة الدراسة قدرة استبيان الدراسة على قياس المتغيرات التي صمم لقياسها، وقد تم تحديدها من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي

▪ الصدق الظاهري: لقد عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (عدد من الأساتذة المتخصصين عددهم 4 أنظر الملحق رقم 2) من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي

¹ _ Kothari C. R. (1990), **Research Methodology-Methods and Techniques**, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India, p 141.

عبد الحفيظ بوصوف، لما لهم من كفاءة ودراية في مجال البحث العلمي والإشراف على الدراسات وتحكيم الاستبيانات لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبيان واتساقها وصلتها بمتغيرات الدراسة

حيث أسفرت نتائج التحكيم عن حصول معظم العبارات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقا ظاهريا جليا، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة. ولقد استفدنا من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين في بناء الأداة وتعرفنا على مدى صلاحية الفقرات من كل محور، حيث تم الأخذ بالملاحظات الواردة منهم.

■ **الصدق البنائي:** لم نكتفي في معرفتنا لصدق الأداة من خلال الصدق الظاهري لها بالإضافة الى آراء المحكمين قمنا بالتأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه وبين كل عبارة ومجمل محاور الاستبيان.

وفيما يلي الجدول رقم(4) الذي يوضح صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والمحور المتواجدة فيه.

الجدول رقم (4):معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
المحور الأول	1	X1	0.332	0.73
	2	X2	0.479 **	0.007
	3	X3	0.70	0.713
	4	X4	0.653 **	0.000
	الاستشراف		0.780 **	0.000
	5	X5	0.356	0.54
	6	X6	0.494 **	0.006
	7	X7	0.701 **	0.000
	8	X8	0.635 **	0.000
	التفكير النظامي		0.870 **	0.000
	9	X9	0.494 **	0.006
	10	X10	0.285	0.126

0.001	0.564**	X11	11
0.004	0.514**	X12	12
0.000	0.773 **	الرؤية المستقبلية	
0.003	0.529 **	X13	13
0.134	0.280	X14	14
0.003	0.517 **	X15	15
0.002	0.535**	X16	16
0.000	0.717 **	الشراكة	
0.005	0.503 **	X17	17
0.000	0.608 **	X18	18
0.001	0.594 **	X19	19
0.001	0.588 **	X20	20
0.000	0.853**	الدافعية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات SPSS V23

* دال عند 0.01

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم عبارات المحور الأول دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الأول، باستثناء العبارات رقم (1)،(3)، في بعد الاستشراف، والعبرة رقم (5) في بعد التفكير النظمي، وكذلك العبرة رقم (10) في بعد الرؤية المستقبلية، ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة و معبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

الجدول رقم (5) معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

المحور	رقم العبارة	الفقرة	معامل الارتباط	Sig
	1	Y1	0.579**	0.001
	2	Y2	0.367*	0.046

0.000	0.620**	Y3	3	المحور الثاني
0.004	0.507**	Y4	4	
0.000	0.713**	Y5	5	
0.000	0.878**	الابتكار الإنتاجي		
0.003	0.522**	Y6	6	
0.000	0.737**	Y7	7	
0.005	0.502**	Y8	8	
0.005	0.502**	Y9	9	
0.000	0.708**	Y10	10	
0.000	0.914**	الابتكار في أداء العمليات		
0.000	0.717**	Y11	11	
0.000	0.620**	Y12	12	
0.007	0.482**	Y13	13	
0.001	0.593**	Y14	14	
0.000	0.644**	Y15	15	
0.000	0.908**	الابتكار الإداري		
0.000	0.604**	Y16	16	
0.000	0.647**	Y17	17	
0.622	0.094	Y18	18	
0.000	0.707**	Y19	19	
0.000	0.858**	الابتكار التسويقي		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V23

* دال عند 0.01

* دال عند 0.05

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معظم عبارات المحور الثاني دالة عند 0.01 و 0.05 وهذا دليل على صدق الاتساق بين عبارات المحور الثاني، باستثناء العبارة رقم (18) في الابتكار التسويقي،

ولكن هذا لم يؤثر على النتائج الكلية، والتي تثبت صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. وبذلك تُعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومعبرة عن ما وضعت لقياسه، مما يجعلها مناسبة لأهداف الدراسة.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة، وهناك عدد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لقياس مدى ثبات أداة جمع البيانات (الاستبيان) تقوم في مجملها على أساس حساب معامل الارتباط بين إجابات المبحوثين في المرة الأولى، وبين إجاباتهم في المرة الثانية، ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الفا كرونباخ) أكبر من (0.70).

وقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (α CRONBACH'S) للتأكد من ثبات أداة الدراسة فتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول رقم (6):

الجدول رقم (6): معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (الفاكرونباخ)
الاستشراف	4	0.156
التفكير النظامي	4	0.506
الرؤية المستقبلية	4	0.441
الشراكة	4	0.525
الدافعية	4	0.587
الذكاء الاستراتيجي	20	0.837
الابتكار الإنتاجي	5	0.602
الابتكار في أداء العمليات	5	0.659
الابتكار الإداري	5	0.674
الابتكار التسويقي	4	0.448

0.882	19	الابتكار
0.926	39	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS V23

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن: معامل الثبات على العموم لكل محاور الاستبيان يفوق النسبة المقبولة وهي (70%)، حيث بلغت قيمته (0.926) أي بنسبة (92.6%)، ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية، مما يعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض، ويجعلها مناسبة لأهداف الدراسة. على الرغم من وجود بعض الأبعاد التي كانت معاملاتها أقل من 0.70.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

من خلال هذا المبحث نحاول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تمت دراسة الحالة شركة صناعة مواد التنظيف وتجميل للجسم، وذلك لتحديد تصنيفها وفقا لعدد الموظفين فيها، وقيمة رأس مالها ومجموع أصولها، و تمويناتها وعملياتها المختلفة وهيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة باك. أم. سي لصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة لإنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني: هي شركة ذات مسؤولية محدودة أنشأت بموجب القانون الأساسي رقم 2016/36 المؤرخ في 2016/03/20 برأسمال يقدر ب 100.000.00 مائة ألف دينار جزائري.

التسمية: شركة ذات مسؤولية محدودة لإنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني -ميلة-.

المقر: حدد المقر الاجتماعي للشركة بالمنطقة الصناعية شراك بن زكري ميله، بلدية ميله، ولاية ميله.

المباني: تتكون من:

- محلات إدارية؛

-معمل صناعة؛

-ملاحق خارجية: حجابه الأمن؛

الفرع الثاني: موضوع وتصنيف مؤسسة باك. أم. سي

أولا: موضوعها

يتمثل: موضوع المؤسسة في:

-إنتاج و توزيع مواد التنظيف.

-نقل البضائع الى كل المسافات.

وبصفة عامة كل العمليات الصناعية والتجارية المرتبطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بموضوع الشركة أو بموضوع آخر مماثل والتي من شأنها أن تسهل الغرض الاجتماعي للشركة وتطورها وتوزيع مجال نشاطها. مكونة من شريكين.

تم تعديلها بموجب قانون رقم 2017/023 بتاريخ 2017/01/22 حيث تم رفع رأسمالها من 100.000.00 دج الى 25100.000.00 دج
-سج التجاري الخاص بها رقم: 16ب0324155. 43/00.

ثانيا :تصنيفها

1-من حيث النشاط: تعتبر مؤسسة باك.ام سي بصناعة مواد التجميل والتنظيف البدني مؤسسة اقتصادية إنتاجية.

2-من حيث الحجم: يمكن تصنيف المؤسسة كمؤسسة صغيرة حيث تشغل 34 عاملا.

3-من حيث الشكل القانوني: تعتبر المؤسسة شركة ذات مسؤولية محدودة يقدر رأسمالها ب25100.000.00

المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة

الفرع الأول: مهام المؤسسة

-كسب وتحقيق الأرباح :يعد هذا الهدف وهذه المهمة من أهم المهام للمؤسسات التجارية وتعد من أول وأهم هدف يتم النظر فيه بل الإقدام على بدء المشروع التجاري ؛

-توسيع وتنمية رقعة المستثمرين في العمل التجاري: ويعد هذا لهدف من مهمة الهدف الثاني في المؤسسة التجارية فهو مهم لزيادة دخل المؤسسة بزيادة عدد المستثمرين فيها والمساهمين؛

-تنظيم عملية التجديد التجاري: يعني تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة التجارية للمستهلك حيث أنها تطور منتجاتها بشكل مستمر؛

-ترويج المنتجات عالية الجودة: من أهم أهداف العمل التجاري أن يكون مفيد ونافع للمجتمع؛

-تقديم الأعمال والخدمات بشكل عادل و مباح: ويجب على المؤسسة ضمان جودة ومشروعية ما تقدمه للمستهلك.

-التعامل الحسن مع الموظفين: و يتم هذا بتقديم الرواتب للموظفين.

الفرع الثاني :أهداف المؤسسة

-تحقيق الاكتفاء الذاتي وتلبية حاجيات المواطنين من مواد التنظيف المتمثلة في سائل تنظيف الأواني، معطر الجو، ملمع الزجاجالخ ؛

-توفير المواد الأولية الجيدة من أجل الوصول إلى منتجات عالية الجودة وبكميات وفيرة ؛

-تحسين الوضع الاجتماعي للعمال وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع ؛

- تحقيق الربح؛

- مضاعفة وتحسين قيمة الإنتاج الوطني؛
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها؛
- تهدف إلى دعم الاقتصاد الوطني ؛
- إعطاء فرصة عمل للشباب ؛
- تطوير تشكيلة منتجاتها وذلك بالبحث عن منتجات جديدة ؛
- إعطاء صورة جيدة لمنتجات المؤسسة وعلامتها التجارية.

المطلب الثالث: أنواع المخزونات و التموينيات الموجودة في المؤسسة وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: أنواع المخزونات الموجودة في المؤسسة

1- المنتجات التامة: تحتوي المؤسسة على مجموعة من المنتجات نذكرها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(7): المنتجات الموجودة في مؤسسة بك. أم. سي.

الرقم	اسم المنتجات
1	سائل تنظيف الأواني ليمنون 710مل
2	منظف الزجاج 500مل
3	ملمع الخشب 500مل
4	معطر الجو ورد 500مل
5	معطر الجو الياسمين 500مل
6	معطر الجو الخوخ 500 مل
7	معطر الجو فا 500مل
8	سائل تنظيف الأواني تفاح 710مل
9	سائل تنظيف فراولة 710مل
10	سائل تنظيف الأواني ليمنون 5ل
11	ماء جافيل 5ل

ماء جافيل 850مل	12
ماء جافيل 1800ل	13
ماء جافيل 900مل	14
صانيبو بعطر ورد 850مل	15
صانيبو بعطر نسيمات البحر 850مل	16
صانيبو بعطر الخزامى 850مل	17
صانيبو بعطر الخزامى 2ل	18
صانيبو بعطر نسيمات البحر 5ل	19
معطر الجو نسيمات البحر 2ل	20
صانيبو بعطر ورد 2ل	21
صانيبو بعطر نسيمات البحر 1ل	22
صانيبو بعطر الخزامى 1ل	23
صانيبو بعطر الورد 1ل	25
صانيبو بعطر الخزامى 5ل	26
صانيبو بعطر ورد 5ل	27

المصدر: من وثائق المؤسسة

2-المواد الأولية: تمتلك المؤسسة مجموعة من المواد الأولية التالية:

الجدول رقم(08): المواد الأولية الموجودة في المؤسسة

الرقم	اسم المادة الأولية
1	مادة أولية (PREFORME PET 50 GR)
2	مادة أولية (HUILE DE VASELINE)
3	عطر العسل
4	عطر الخزامى
5	عطر الكراميل
6	عطر الياسمين
7	عطر الخوخ
8	عطر الخزامى الملكي
9	حمض الخل
10	حمض السلفونيك
11	مادة أولية ORO40
12	حمض الستريك
13	الصودا
14	فارمول
15	مادة أولية (SOLUBILISANT RO40)
16	مادة أولية (ISO)
17	مادة أولية (PARFUM FLOREL ROSE)

مادة أولية (COMPERLAN)	18
ملون احمر	19
ملون برتقالي	20
ملون اصفر	21
مادة أولية (PVP K30 POUUDRE THOS)	22
ملون اخضر	23
ملح	24
مادة أولية (SOLVANT CITRONIX)	25
مادة أولية (CITERNE VIDE)	26
مادة أولية (CEINTURE BOX)	27
مادة أولية (DOMINO ENCRE 825 ML)	28
مادة أولية (CITRONIX SOLVANT 01L)	29
مادة أولية (DOMINO CARTOUCHE MAKE-UP POUR AX)	30
عطر نسّمات البحر	31
مادة أولية (PREFORME 24 GR)	32
مادة أولية (PREFORME 34G)	33
مادة أولية (PREFORME 35 GR)	34
مادة أولية (BOX PREFORME)	35
مادة أولية (PALETTE BOX)	36
عطر الورد	37

مادة أولية (RO40)	38
تيوسولفات الصوديوم	38
مادة أولية (DOMINO SOLVANT 1 ;2 L)	39
مادة أولية (BETANAINE AB 45)	40
مادة أولية (PARFUM COCKTAIL D'AGRUMES)	41
مادة أولية (PAREHM NOTE FLEURIE)	42
مادة أولية (PARFUM ROTE FLEURIE)	43
مادة أولية (PARFUM ROUGE FLEURIE)	44
مادة أولية (PARFUM MENTHE)	45
مادة أولية (PARFUM CHEWING GUM)	46
مادة أولية (PARFUM MARINE BRISE)	47

المصدر: من وثائق المؤسسة

وتتبع المؤسسة عدة عمليات في تسييرها لمخزونات:

حيث تتبع طريقة الجرد الدائم في التسجيل المحاسبي أما بالنسبة للتقييم فنستعمل طريقة FIFO

أولاً: عمليات الشراء

العمليات المتعلقة بالمخزون هي عملية شراء المواد الأولية وتخزينها بطريقة جيدة ثم إعادة تصنيعها.

تمر عملية الشراء بمرحلتين :

-مرحلة استلام الفاتورة.

-مرحلة إدخال المخزونات إلى المخازن .

ثانياً: عمليات الإنتاج

عملية الإنتاج هي عملية تحويل المواد الأولية إلى منتج تام وتمر بمرحلتين :

-مرحلة إخراج المواد الأولية من المخزن .

-مرحلة إدخال المنتجات إلى المخازن .

ثالثاً: عمليات البيع

تمر عملية البيع بمرحلتين :

-مرحلة الفوترة .

-مرحلة الإخراج من المخازن.

الفرع الثاني: التموينيات الموجودة في المؤسسة :

تملك المؤسسة على سلسلة من التموينيات نذكرها من خلال الاتي :

الجدول رقم(9): التموينيات الموجودة في المؤسسة

الرقم	اسم التموينيات
1	ملصقات معطر الجو خوخ (أمام)
2	ملصقات معطر الجو خوخ (خلف)
3	ملصقات معطر الجو فا (أمام)
4	ملصقات معطر الجو فا (خلف)
5	ملصقات معطر الجو ياسمين (أمام)
6	ملصقات معطر الجو ياسمين (خلف)
7	ملصقات معطر الجو ورد(أمام)
8	ملصقات معطر الجو ورد(خلف)
9	ملصقات غسول الأواني ليون
10	ملصقات غسول الأواني فراولة
11	ملصقات غسول الأواني تفاح
12	ملصقات ملمع الخشب
13	ملصقات منظف الخشب
14	تموينيات (BOUCHON PULVERISA TEUR)

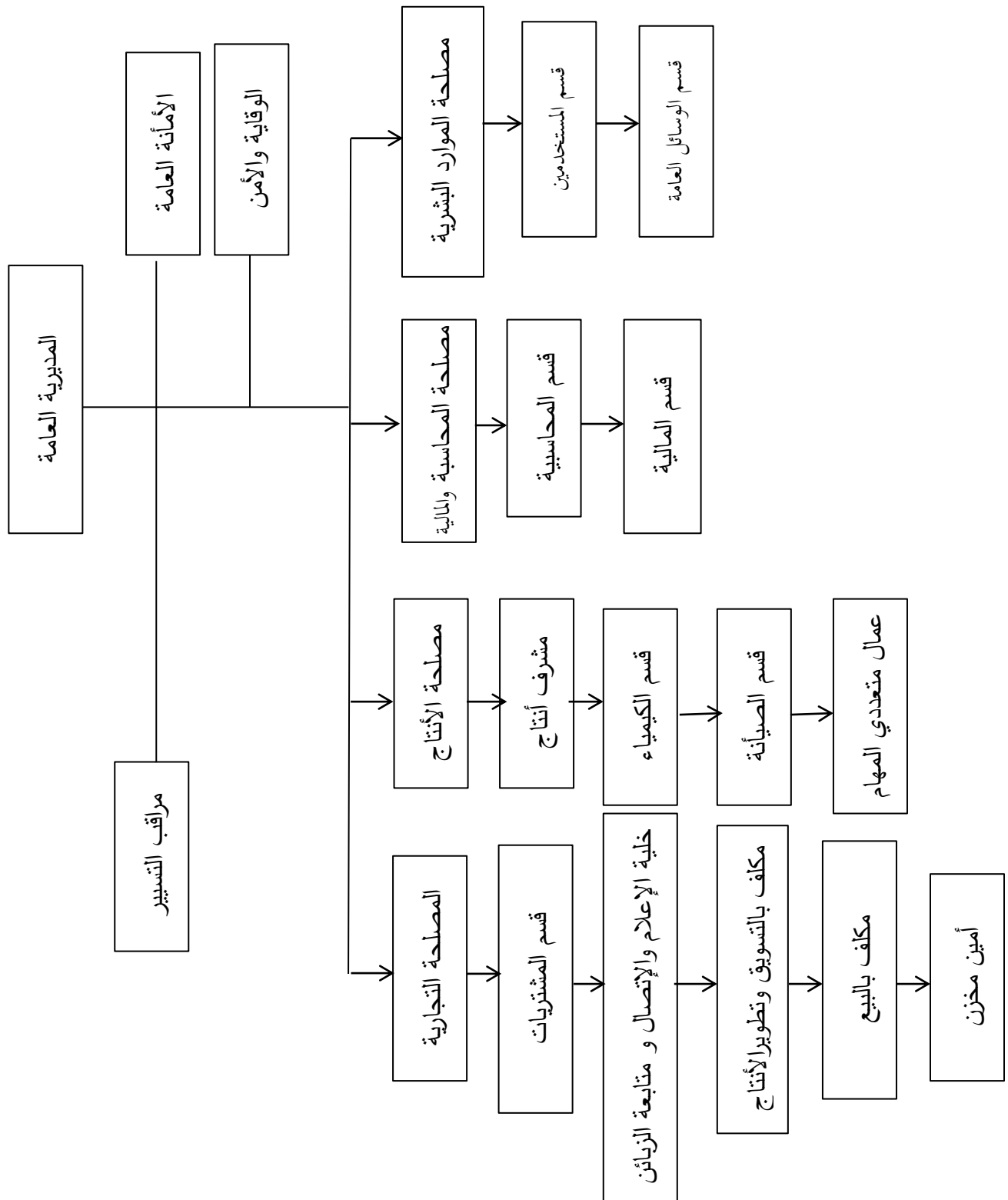
تموينيات (BOUTEILLE SOFLLEE TRAANSP)	15
تموينيات (BOUTEILLE OPAC 500 ML)	16
تموينيات (BOUCHON LIQIDE VAISSELLE ROGE BLE)	17
تموينيات (SAC D'EALLAGE)	18
تموينيات (BOUTEILLE SANIBOU 01L)	19
تموينيات (BOUTEILLE EAU DE JAVEL 900 ML)	20
تموينيات (BOUTEILLE SANIBOU 850ML)	21
ملصقات سائل غسول الأواني 5 ل	22
ملصقات سائل غسول الأواني 10 ل	23
FILM THERMORETRACTABLE LAIZA 44 تموينيات	24
BOUTEILLE SANIBOU 02L PEHD تموينيات	25
BOUTEILLE SANIBOU 01L PET تموينيات	26
BOUTEILLE FLIP _TOP MOVE تموينيات	27
BOUTEILLE FLIP _TOP ROSE تموينيات	28
BOUTEILLE FLIP _TOP TRANSPANT تموينيات	29
BOUTEILLE SAVON LIQUIDE A POMPE تموينيات	30
BIDOUN 5L PEHD JAUNE تموينيات	31
BOUTEILLE SOUFLEE 500ML تموينيات	32
BOUTEILLE EAU DE JAVEL 2L PEHD JAUNE تموينيات	33
BOUTEILLE EAU DE JAVEL 850ML تموينيات	34

SLEEVE BOUCHON THERMORETRACTABLE تموينيات	35
BARQUETTE DE BOUTEILLE SOUDEE 850ML تموينيات	36
BOUCHON LIQ VAI ROUGE تموينيات	37
PAR CITRON FRAIS تموينيات	38
BARQUETTE DE BOUTEILLE JAVEL 900ML تموينيات	39
ملصقات ماء جافيل 5 مل	40
ملصقات جافيل 850 مل	41
ملصقات جافيل 900 مل	42
ملصقات جافيل 1800مل	43
ملصقات صانيبو بعطر الورد 850 مل	44
ملصقات صانيبو بعطر الخزامى 850 مل	45
ملصقات صانيبو بعطر نسמת البحر 850 مل	46
ملصقات صانيبو بعطر الورد 1ل (أمام، خلف)	47
ملصقات صانيبو بعطر الخزامى 1ل (أمام، خلف)	48
ملصقات صانيبو بعطر نسמת البحر 1 ل (أمام، خلف)	49
ملصقات صانيبو بعطر الورد 2 ل	50
ملصقات صانيبو بعطر الخزامى 2 ل	51
ملصقات صانيبو بعطر نسמת البحر 2 ل	52
ملصقات صانيبو بعطر الورد 5 ل	53
ملصقات صانيبو بعطر الخزامى 5ل	54

ملصقات صانيبو بعطر نسيمات البحر 5 ل	55
ملصقات سائل غسول الأيدي ميلو موز	56
ملصقات سائل غسول الأيدي ميلو كوكتيل	57
ملصقات سائل غسول الأيدي ميلو خوخ	58

المصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باك. ام. سي



المصدر: من وثائق المؤسسة

يمثل الهيكل التنظيمي البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة ويوضح مختلف المستويات الإدارية الوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة، ومن أجل السير الحسن للمؤسسة تم وضع هيكل التنظيمي يسهل عملية توزيع المهام، بما يكفل استمرار النشاط وتبادل المعلومات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

المديرية العامة: وتمثل المدير العام الذي يتحمل كل المسؤولية في تسيير وتوجيه الإدارة والإنتاج ويتمثل دوره فيما يلي:

— مراقبة ومتابعة التنفيذ.

— ترأس الاجتماعات.

— يمضي على الوثائق المهمة (الشيكات.....).

الأمانة العامة: تشرف عليها السكرتيرة اذ تعتبر اليد اليمنى للمدير داخل المؤسسة ومن مواصفاتها:

— حفظ أسرار العمل.

— التذكير بمواعيد العمل

— كتابة وتسجيل المراسلات الصادرة والواردة.

مراقب التسيير: تحتاج المنشأة في مختلف أشكالها الى رقابة داخلية تعرف باسم مراقب التسيير التي يتم من خلالها التأكد من صحة العمليات وتحقيق الأهداف واكتشاف مناطق الخلل ومعرفة أسبابها والعمل على حلها.

الوقاية والأمن: تحرص على امن المؤسسة ومن بين مهامها:

— التأكد من هوية الزوار والمتعاملين مع المؤسسة.

— توفير الاستقرار والهدوء بالمؤسسة.

— حراسة ممتلكات المؤسسة.

مصلحة الموارد البشرية والوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بتطبيق النصوص القانونية المعمول بها على المستوى الوطني وخاصة بقانون العمل، كما تقوم بتنظيم عمل الصالح وتوفير الشروط الحسنة للعمال وتسيير شؤونهم، وتتكون هذه المصلحة من قسمين:

1- قسم المستخدمين: يعمل هذا القسم على تحديد سياسة إدارة الموارد البشرية وتسيير شؤون عمل المؤسسة من ترقية وتوظيف وغيرها من المهام التي يمكن ذكر بعضها من خلال النقاط التالية:

— توظيف العمال وإعداد عقود عملهم تعديلها.

— دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من طرف جميع المصالح

— متابعة ملفات تقاعد العمال وملفات الضمان الاجتماعي.

— متابعة الغيابات.

- مسك مختلف الدفاتر الخاصة بالعمال كدفاتر المنح العائلية، العطل السنوية، حوادث العمل....الخ.
- متابعة أجور ورواتب العمل شهريا مع حفظ ملفاتهم.
- 2- قسم الوسائل العامة: يعمل هذا القسم على تسيير وسائل وتجهيزات المؤسسة والمحافظة عليها، وتتمثل عموما إبراز مهام هذه المصلحة في:
 - تموين مصالح المؤسسة.
 - مراقبة معدات وآلات المؤسسة.
 - تسيير استهلاك الأدوات المكتبية وأدوات النظافة.
- مصلحة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه المصلحة بجميع العمليات المتعلقة بالتسجيل المحاسبي ومعالجة البيانات المحاسبية بجميع الإيرادات والمصاريف وكل العمليات التي من شأنها التأثير على المركز المالي وتتكون هذه المصلحة من قسمين:
 - 1- قسم المحاسبة: يقوم هذا القسم بالتقيد المحاسبي واعداد القوائم المالية وغيرها من المهام والتي يمكن توضيح بعضها من خلال ما يلي:
 - _ التسجيل المحاسبي لجميع العمليات المنفذة ؛
 - مراجعة جميع الوثائق والبيانات والأدلة والاحتفاظ بها؛
 - إعداد جداول المراقبة البنكية ؛
 - إعداد القوائم المالية؛
 - القيام بأعمال نهاية الدورة وإجراءات الجرد.
 - _ **قسم المالية:** يتكفل هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركة النقود من دخول وخروج وذلك بالتنسيق مع المصلحة التجارية وتتمثل مهامها فيما يلي:
 - تسديدا ثمن المشتريات؛
 - تحصيل الإيرادات؛
 - مراجعة كل الوثائق والأوراق الخاصة بحركة النقود.
 - **مصلحة الإنتاج:** هي عبارة عن عملية تقنية تتميز بفترة زمنية التي تتعلق بتحويل السلع والخدمات وحتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة وفي الوقت المناسب.
 - **مشرف إنتاج:** هو يقوم بالإشراف على الإنتاج والإعداد من بداية تحويل المواد الأولية إلى خروج المنتج التام؛
 - **مسئول قسم الكيمياء:** يقوم بإعداد العينات ومراقبة المنتجات والبحث عن كيفية إنتاج منتج جديد بأقل التكاليف وبالتالي معرفة أن كأن هذا المنتج قابل للتسويق أو غير قابل ومطابق للمواصفات أو غير مطابق
 - **مكتب مهندس الصيانة:** يقوم بكل أنواع الصيانة وإصلاح الأعطال في الأجهزة والآلات الخاصة بالإنتاج كما تعتمد طريقة الصيانة الوقائية من خلال تفادي العطل قبل حدوثه؛

- **عمال متعددي المهام:** يقومون بجميع المهام المسندة إليهم داخل ورشات الإنتاج كالتعبئة والتغليف....إلخ؛

المصلحة التجارية: تتمثل مهامها في تسيير الأمور التجارية للمؤسسة كالتموين بالمواد الأولية ونقلها إلى المراكب وكذلك تسويق المنتجات وبيعها في ضوء برامج التموين والنقل المسطرة ونظرا لكثرة المهام تنقسم إلى عدة أقسام:

1- قسم المشتريات: توفير المواد الأحسن جودة والأقل تكلفة مثل المواد الأولية وغيرها لكي لا تتوقف المؤسسة عن الإنتاج والتذبذب في العملية الإنتاجية؛

2- خلية الإعلام و الاتصال ومتابعة الزبائن: تقوم هذه المصلحة بمتابعة الزبائن والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد، وإعلام أيضا الزبائن بمنتجات جديدة التي تنتجها المؤسسة؛

3- مكلف بالتسويق وتطوير الإنتاج: إيصال المنتجات للزبائن والعمل على تسويق المنتج لمختلف الأماكن والعمل على تحسين مختلف المنتجات ؛

4- مكلف البيع: يقوم ببيع النتوج وتسليمه للزبائن وتحصيل المبيعات ؛

5- أمين المخزن:

- استلام المواد الأولية بغرض تخزينها؛

- تسليم المواد الأولية بغرض تصنيعها ؛

- استلام منتوجات تامة لغرض تخزينها .

المبحث الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جداول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات. بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج التي التوصل اليها والخاصة بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة، وصولا الى تحليل وتفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محاور الدراسة

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الذكاء الاستراتيجي

للتعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراءه، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والتي تتمثل في الاستشراف والتفكير النظامي و الرؤية المستقبلية و الشراكة والدافعية ولذلك اعتمد على (20) عبارات، والموضحة في الجدول رقم (10)، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسات محل الدراسة للذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (10): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة

المتغير	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوافق تماما	متوافق	متوسط	لا متوافق	لا متوافق تماما	المجموع الأول
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	متوافق تماما	0.817	4.43	16	13	0	0	1	X1
				53.3	43.3	%	%	%3.3	
14	متوافق	1.017	4.00	10	14	3	2	1	X2
				33.3%	%46.7	%10	6.7%	%3.3	
3	متوافق تماما	0.805	4.20	12	13	4	1	0	X3
				40%	43.3%	13.3%	%3.3	0%	
20	متوافق	1.333	3.50	8	10	4	5	3	X4
				26.7%	33.3%	13.3%	16.7%	10%	
متوافق		0.5403	4.033	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستشراف					
4	متوافق	1.064	4.20	15	10	2	2	1	X5

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي لدعم الابتكار بالمؤسسة

	تماما			50%	33.3%	6.7	6.7	3.3	
17	موافق	0.868	3.93	8	14	6	2	0	X6
				26.7%	%46.7	%20	%6.7	%0	
15	موافق	1.259	4.00	15	7	2	5	1	X7
				50%	23.3%	6.7	16.7%	3.3%	
10	موافق	1.125	4.10	16	5	5	4	0	X8
				53.3%	16.7%	16.7%	13.3%	0%	
موافق		0.69071	4.0583	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لتفكير النظامي					
5	موافق	0.874	4.17	13	10	6	1	0	X9
				43.3%	33.3%	20	3.3%	0%	
2	موافق	0.750	4.30	13	14	2	1	0	X10
	تماما			43.3%	46.7%	6.7%	3.3%	0%	
11	موافق	1.015	4.07	12	11	5	1	1	X11
				40%	36.7%	16.7%	3.3%	3.3%	
12	موافق	0.928	4.03	11	11	6	2	0	X12
				36.7%	36.7%	20%	6.7%	0%	
موافق		0.54805	4.1417	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرؤية المستقبلية					
8	موافق	0.973	4.13	13	11	3	3	0	X13
				43.3%	36.7%	10%	10%	0%	
13	موافق	1.159	4.03	13	11	1	4	1	X14
				43.3%	36.7%	3.3%	13.3%	3.3%	
19	موافق	1.382	3.77	11	11	2	2	4	X15
				36.7%	36.7%	6.7%	6.7%	13.3%	
18	موافق	1.094	3.90	11	9	7	2	1	X16
				36.7%	30%	23.3	6.7	3.3%	
موافق		7.4592	3.9583	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لشراكة					
6	موافق	0.950	4.17	14	9	5	2	0	X17
				46.7%	30%	16.7%	6.7%	0%	
7	موافق	0.973	4.13	13	11	3	3	0	X18
				43.3%	36.7%	10%	10%	0%	

9	موافق	1.074	4.13	14	10	3	2	1	X19
				46.7%	33.3%	10%	6.7%	3.3%	
16	موافق	1.299	3.97	14	8	4	1	3	X20
				46.7%	26.7%	13.3%	3.3%	10%	
موافق		0.72397	4.1000	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدافعية					
موافق		0.51979	4.0583	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء الاستراتيجي					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن وجود ذكاء استراتيجي في مؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لموافقتهم (4.0583)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3.40 إلى 4.19)، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على القيادة التحويلية، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.51979).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على الذكاء الاستراتيجي، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط نرتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

بعد الاستشراف:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الاستشراف بلغ (4.033) وبانحراف معياري بلغ (0.5403). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.43)، وانحراف معياري مساوي لـ (0.817) بتوجه نحو درجة "موافق تماما"، تليها العبارة رقم (3) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.20)، وبانحراف معياري مساوي لـ (0.805) بتوجه نحو درجة "موافق تماما". تليها العبارة رقم (2) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.00)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.017) بتوجه نحو درجة "موافق"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (4)، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.50)، وانحراف معياري مساوي لـ (1.333) بتوجه نحو درجة "موافق".

بعد التفكير النظامي :

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التفكير النظامي بلغ (4.0583)، وبانحراف معياري بلغ (0.69071). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.20) وانحراف معياري مساوي لـ (1.064) بتوجه نحو درجة "موافق تماما"، تليها العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.10)، وبانحراف معياري مساوي لـ (1.125) بتوجه نحو درجة "موافق"، تليها العبارة رقم (7) بمتوسط حسابي

يقدر ب(4.00)، وانحراف معياري مساوي ل(1.259) بتوجه نحو درجة " موافق "، وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.93) وانحراف معياري مساوي ل(0.868) بتوجه نحو درجة "موافق".

بعد الرؤية المستقبلية:

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الرؤية المستقبلية بلغ (4.1417)، وانحراف معياري بلغ (0.54805). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(4.30)، وانحراف معياري مساوي ل (0.750) بتوجه نحو درجة " موافق تماما"، تليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.17)، وانحراف معياري مساوي ل (0.874) بتوجه نحو درجة " موافق"، تليها العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.07)، وانحراف معياري مساوي ل (1.015) بتوجه نحو درجة " موافق"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم (12) بمتوسط حسابي يقدر ب(4.03)، وانحراف معياري مساوي ل (0.928) بتوجه نحو درجة "موافق".

بعد الشراكة :

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الشراكة بلغ (3.9583)، وانحراف معياري بلغ (7.4592). مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (4.13)، وانحراف معياري مساوي ل (0.973) بتوجه نحو درجة " موافق"، تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.03)، وانحراف معياري مساوي ل (1.159) بتوجه نحو درجة " موافق". تليها العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.90)، وانحراف معياري مساوي ل(1.094) بتوجه نحو درجة " موافق" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.77)، وانحراف معياري مساوي ل(1.382) بتوجه نحو درجة "موافق".

بعد الدافعية :

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الشراكة بلغ (3.9583)، وانحراف معياري بلغ (7.4592)، مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم (13) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (4.13)، وانحراف معياري مساوي ل (0.973) بتوجه نحو درجة " موافق"، تليها العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.03)، وانحراف معياري مساوي ل (1.159) بتوجه نحو درجة " موافق". تليها العبارة رقم (16) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.90)، وانحراف معياري مساوي ل(1.094) بتوجه نحو درجة " موافق" وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (15) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.77)، وانحراف معياري مساوي ل(1.382) بتوجه نحو درجة "موافق".

الفرع الثاني: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محور الابتكار

للتعرف على مستوى الابتكار في المؤسسة محل الدراسة، وكذا العوامل التي تقف وراء هذا الابتكار، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة، على عبارات أنواع الابتكار، والتي تتمثل في الابتكار الإنتاجي والابتكار في أداء العمليات و الابتكار الإداري و الابتكار التسويقي المناسبة ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على (19) عبارات، والموضحة في الجدول رقم، وذلك لتحديد مدى ممارسة مؤسسة محل الدراسة للابتكار

الجدول رقم (11): استجابة أفراد عينة الدراسة نحو دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في

المؤسسة

الفرع الأول	الاتفاق تماما	متفق	لا	متفق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
Y1	0	0	1	8	21	0.547	موافق	1
	0	0	3.3	26.7	70		تماما	
Y2	1	3	1	14	11	1.066	موافق	12
	3.3	10	3.3	46.7	36.7			
Y3	1	3	5	8	13	1.159	موافق	14
	3.3	10	16.7	26.7	43.3			
Y4	1	1	0	14	14	0.915	موافق	6
	3.3	3.3	0	46.7	46.7		تماما	
Y5	0	5	1	5	19	1.1143	موافق	8
	0	16.7	3.3	16.7	63.3		تماما	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار الإنتاجي								
Y6	0	1	3	8	18	0.817	موافق	3
	0	3.3	1.	26.7	60		تماما	
Y7	1	2	8	8	11	1.106	موافق	17
	3.3	6.7	26.7	26.7	36.7			
Y8	1	3	6	6	14	1.189	موافق	15
	3.3	10	20	20	46.7			

9	موافق تماما	1.104	4.23	17	7	3	2	1	Y9
				56.7	23.3	10	6.7	3.3	
18	موافق	1.383	3.87	15	5	3	5	2	Y10
				50	16.7	10	16.7	6.7	
موافق		0.738	4.07	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار في أداء العمليات					
2	موافق تماما	0.728	4.43	17	9	4	0	0	Y11
				56.7	30	13.3	0	0	
5	موافق تماما	0.959	4.33	17	8	4	0	1	Y12
				56.7	26.7	13.3	0	3.3	
11	موافق	1.003	4.03	19	7	2	1	1	Y13
				63.3	23.3	6.7	3.3	3.3	
10	موافق	0.999	4.03	11	12	5	1	1	Y14
				36.7	40	16.7	3.3	3.3	
16	موافق	1.269	3.90	13	8	4	3	2	Y15
				43.3	26.7	13.3	10	6.7	
موافق تماما		0.663	4.22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار الإداري					
19	موافق	1.418	3.70	14	3	5	6	2	Y16
				46.7	10	16.7	20	6.7	
7	موافق تماما	0.988	4.30	18	5	5	2	0	Y17
				60	16.7	16.7.	6.7	0	
4	موافق تماما	1.006	4.43	20	6	2	1	1	Y18
				66.7	20	6.7	3.3	3.3	
13	موافق	1.326	4.03	15	9	1	2	3	Y19
				50	30	3.3	6.7	10	
موافق		0.736	4.12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار التسويقي					
موافق		0.611	4.17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابتكار					

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (11) أن أفراد عينة الدراسة موافقين على أن وجود ابتكار في مؤسستهم حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لموافقتهم (4.17)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,40 إلى 4,19) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "موافق" في أداة الدراسة، كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك اتساقا عاما في حكم أفراد العينة على الابتكار، حيث بلغ الانحراف الكلي (0.611).

بناء على نتائج الجدول، يمكن التعمق أكثر في العوامل التي ساهمت في موافقة أفراد العينة على الابتكار، من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور وفقا لكل بعد ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي (والعبارات متساوية المتوسط ترتبها بناء على أقل انحراف معياري)، وذلك كما يلي:

الابتكار الإنتاجي:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للابتكار الإنتاجي، بلغ (4.2467) وبانحراف معياري بلغ (0.6162)، مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(4.67)، وبانحراف معياري مساوي ل (0.547) بتوجه نحو درجة " موافق تماما "، تليها العبارة رقم (4) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.30)، وبانحراف معياري مساوي ل (0.919) بتوجه نحو درجة " موافق تماما "، تليها العبارة رقم (5) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.27)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.1143) بتوجه نحو درجة " موافق تماما"، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (2)، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (4.03)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.106) بتوجه نحو درجة " موافق"، وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم (3) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.97)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.159) بتوجه نحو درجة " موافق".

الابتكار في أداء العمليات :

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للابتكار في أداء العمليات بلغ (4.07)، وبانحراف معياري بلغ (0.738) مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات.

حيث جاءت العبارة رقم (6) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (4.43)، وانحراف معياري مساوي ل (0.817) بتوجه نحو درجة "موافق تماما"، تليها العبارة رقم (9) بمتوسط حسابي يقدر ب (4.23)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.104) بتوجه نحو درجة "موافق تماما"، تليها العبارة رقم (8) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.97)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.189) بتوجه نحو درجة " موافق"، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (7)، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.87)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.106) بتوجه نحو درجة " موافق" وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة رقم (10) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.87)، وبانحراف معياري مساوي ل (1.383) بتوجه نحو درجة " موافق".

الابتكار في الإداري:

يتضح من خلال الجدول رقم(11) أن المتوسط الحسابي العام للابتكار الإداري، بلغ (4.22) وبتباين معياري بلغ (0.663) مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم(11) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(4.43) ، وبتباين معياري مساوي ل(0.728) بتوجه نحو درجة "موافق تماما" تليها العبارة رقم (12) بمتوسط حسابي يقدر ب(4.33)، وبتباين معياري مساوي ل(0.959) بتوجه نحو درجة "موافق تماما" تليها العبارة رقم(14) بمتوسط حسابي يقدر ب(4.03)، وبتباين معياري مساوي ل(0.999) بتوجه نحو درجة "موافق وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم(13)، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(4.03)، وبتباين معياري مساوي ل(1.003) بتوجه نحو درجة " موافق " وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم(15) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.90)، وبتباين معياري مساوي ل(1.269) بتوجه نحو درجة " موافق " .

الابتكار التسويقي:

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام للابتكار التسويقي، بلغ (4.12)، وبتباين معياري بلغ (0.736) مما يدل على وجود اتساق بين الإجابات. حيث جاءت العبارة رقم(18) في المرتبة الأولى، وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب(4.43) ، وبتباين معياري مساوي ل(1.006) بتوجه نحو درجة " موافق تماما" تليها العبارة رقم(17) بمتوسط حسابي يقدر ب(4.30)، وبتباين معياري مساوي ل(0.988) بتوجه نحو درجة "موافق تماما" تليها العبارة رقم(19) بمتوسط حسابي يقدر ب(4.03)، وبتباين معياري مساوي ل(1.326) بتوجه نحو درجة "موافق " وفي المرتبة الأخيرة جاءت لعبارة رقم(16) بمتوسط حسابي يقدر ب(3.70)، وبتباين معياري مساوي ل(1.418) بتوجه نحو درجة "موافق" .

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان، يأتي هذا المطلب كمحاولة لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv23).

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية وذلك لضمان استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لفرضيات تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث سيتم اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفقا لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة.

1. اختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة (اختبار جودة المطابقة): للتأكد من ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، يتم استخدام اختبار كلموجروف-سميرنوف (Kolmogorof-Smirnov). حيث يعتبر من أهم الفروض الاحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي. وللقيام بهذا الاختبار يتم وضع الفرضيتين التاليتين:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، إذا كان مستوى دلالة المتحصل عليه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (12): نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف

المتغيرات	قيمة معامل كلمجروفسميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	Sig
الاستشراف	0.158	0.054
التفكير النظامي	0.139	0.144
الرؤية المستقبلية	0.143	0.118
الشراكة	0.133	0.187
الدافعية	0.215	0.001
الذكاء الاستراتيجي	0.155	0.065
الابتكار الإنتاجي	0.150	0.083
الابتكار في أداء العمليات	0.162	0.043
الابتكار الإداري	0.176	0.019
الابتكار التسويقي	0.165	0.035
الابتكار	0.155	0.063

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 23.

من خلال الجدول رقم (12) يتضح بأن أغلبية المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن توزيع المتغيرات يتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بمواصلة تحليل الدراسة من خلال استخدام أدوات التحليل للاختبارات المعلمية.

2. اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة: كما ذكرنا سابقاً سيتم اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار الخطي البسيط، ثم المعنوية الجزئية لفرضيات الدراسة، ليتم بعد ذلك التأكد من توفر شرط اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لهذه الفرضيات.

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: يُقصد بها اختبار الشكل الدالي المقترح (النموذج الخطي) هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وذلك باستخدام اختبار (F). وبتعبير آخر فإن قبول الشكل الدالي المقترح له مدلول آخر: هو أن هناك معامل واحد على الأقل من معاملات نموذج الانحدار يختلف عن الصفر (أي أنه معنوي)¹.

وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (ANOVA) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار لفرضيات الدراسة، والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل تباين خط الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغير المستقل	المتغير التابع	البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الفرضية الفرعية الأولى	الذكاء الاستراتيجي	الابتكار الإنتاجي	الانحدار SSR	6.798	1	6.798	45.142	0.000
			البواقي SSE	4.217	28	0.151		
			الإجمالي SST	11.015	29			
الفرضية الفرعية الثانية	الذكاء الاستراتيجي	الابتكار في اداء العمليات	الانحدار SSR	9.619	1	9.679	43.587	0.000
			البواقي SSE	6.179	28	0.221		
			الإجمالي SST	15.799	29			
الفرضية	الذكاء	الابتكار	الانحدار SSR	7.323	1	7.323	37.799	0.000

¹ - أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008، ص 106-107.

		0.194	28	5.425	البواقي SSE	الإداري	الاستراتيجي	الفرعية الثالثة
			29	12.748	الإجمالي SST			
0.000	38.010	9.050	1	9.050	الانحدار SSR	الابتكار التسويقي	الذكاء الاستراتيجي	الفرضية الفرعية الرابعة
			28	6.667	البواقي SSE			
		0.238	29	15.717	الإجمالي SST			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال جدول تحليل التباين الذي يبين مدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، نجد:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig} = 0,000^* < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: فنظهر أن قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig} = 0,000^* < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig} = 0,000^* < \alpha=0,05$).
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: فقد أظهرت قيمة فيشر (F) عند مستوى معنوية (0.000^*)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0,05$) أي ($\text{Sig} = 0,000^* < \alpha=0,05$).

من خلال ما سبق، يظهر أن العلاقة بين المتغيرات خطية ما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ما يدل على وجود علاقة معنوية بين المتغيرات وأن نموذج الانحدار جيد، أي هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار تختلف عن الصفر. وبهذا نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الأولى للدراسة.

ب- المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار: يقصد بها اختبار معنوية معاملات الانحدار للمتغير المستقل لكل فرضية، بالإضافة إلى ثابت الانحدار، وذلك من خلال اختبار (T)¹. وقد تم في الخطوة السابقة التوصل إلى نتيجة تنص على أن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية أي تختلف عن الصفر، ولتحديد

¹ - أسامة ربيع أمين، "مرجع سبق ذكره"، ص 106.

ما هي المعاملات التي تكون مقبولة من الناحية الإحصائية أي معنوية إحصائية، يتم إجراء ما يطلق عليه اختبار المعنوية الجزئية للنموذج. و تكون الفرضيات الإحصائية في هذه الحالة كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): جميع معاملات الانحدار غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0=0 \text{ و } b_1=b_2=0 \text{ و } b_3=0 \text{ و } b_4=0$$

الفرضية البديلة (H_1): واحد على الأقل من معاملات الانحدار معنوية (تختلف عن الصفر)، أي:

$$b_0 \neq 0 \text{ أو } b_2 \neq b_1 \neq 0 \text{ أو } b_3 \neq 0 \text{ و } b_4 \neq 0$$

حيث أن:

(b_0): هو ثابت الانحدار

(b_1): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل والمتمثل في: الذكاء الاستراتيجي للفرضية الفرعية الأولى

(b_2): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثاني والمتمثل في: الذكاء الاستراتيجي للفرضية الفرعية الثانية.

(b_3): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الثالث والمتمثل في: الذكاء الاستراتيجي للفرضية الفرعية الثالثة .

(b_4): معامل الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل الفرعي الرابع والمتمثل في : الذكاء الاستراتيجي للفرضية الفرعية الرابعة.

والجدول رقم (14) يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص فرضيات الدراسة:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة

الفرضيات	النموذج	قيمة معاملات الانحدار	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الفرضية الفرعية الأولى	الثابت (<i>constant</i>)	0.467	0.823	0.418
	الذكاء الاستراتيجي	0.931	6.719	0.000
الفرضية الفرعية الثانية	الثابت (<i>constant</i>)	-0.423	-0.617	0.542
	الذكاء الاستراتيجي	1.108	6.602	0.000
الفرضية الفرعية الثالثة	الثابت (<i>constant</i>)	0.279	0.461	0.648

0.000	6.148	0.967	الذكاء الاستراتيجي	
0.734	-0.343	-0.245	الثابت (constant)	الفرضية الفرعية الرابعة
0.000	6.165	1.075	الذكاء الاستراتيجي	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (14)، يتضح:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: يتضح بأن مستوى الدلالة لثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الأولى غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الأولى معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: يتضح بأن مستوى الدلالة لثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: يتضح بأن مستوى الدلالة لثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة قدر بقيمة (0.000)، بالتالي فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة معنوي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: يتضح بأن مستوى الدلالة لثابت (b_0) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن المقدار الثابت في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة غير معنوي. بالنسبة لمعامل الانحدار (b_1)، يتضح أن مستوى الدلالة

قدر بقيمة (0.000)، بالتالي، فهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، و بالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معامل الانحدار (b_1) في نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة معنوي.

ت- اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي لفرضيات الدراسة: يتم التأكد من اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي من خلال حساب معامل كلمجروفسميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:
الجدول رقم (15): نتائج اختبار كلمجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي لفرضيات الدراسة

الفرضيات	البيان	قيمة معامل كلمجروفسميرنوف (Kolmogorof-Smirnov)	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الفرعية الأولى	البواقي	0.073	0.200*
الفرضية الفرعية الثانية	البواقي	0.129	0.071*
الفرضية الفرعية الثالثة	البواقي	0.129	0.200*
الفرضية الفرعية الرابعة		0.143	0.120*

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V 23

من خلال الجدول رقم (15) يتضح:

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200^*) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.071^*) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.200^*) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) ، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي.
- بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة: مستوى الدلالة يقدر بـ (0.120^*) ، وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، ومنه يتم التأكيد على أن التوزيع الاحتمالي للبواقي يتبع التوزيع الطبيعي

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد أن تم التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والتأكد من تحقق جميع شروط أسلوب الانحدار الخطي البسيط ، سيتم اختبار فرضيات الدراسة، حيث تنص الفرضية الأولى على: "للاستشراف دور في دعم الابتكار بالمؤسسة"، والفرضية الثانية تنص على: "للتفكير النظمي دور في دعم الابتكار بالمؤسسة"، الفرضية الثالثة تنص على: "أن للرؤية المستقبلية دور في دعم الابتكار بالمؤسسة"، الفرضية الرابعة تنص على: "أن للشراكة دور في دعم الابتكار بالمؤسسة"، الفرضية الخامسة تنص على: "أن لدافعية دور في دعم الابتكار بالمؤسسة".

1. اختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإنتاجي:

يتم اختبار الفرضية الأولى من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الاستشراف والابتكار، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الذكاء الاستراتيجي" و المتغير التابع والمتمثل في "الابتكار الإنتاجي" وكأن معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(16):معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي في المؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي	0.786**	0.001

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

* الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوي و موجب. وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الاستشراف والابتكار كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي بالمؤسسة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	6.798	1			0.604	0.38806	45.142	0.000
البواقي	4.217	28	0.786**	0.617				
الإجمالي	11.015	29						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل الارتباط الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي قدر بـ (0.786)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.604) أي أن 60.4% من التغيرات الحاصلة في الابتكار الإنتاجي راجع إلى للذكاء الاستراتيجي وأن الباقي أي (39.6%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة (0.38806) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الأولى نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإنتاجي، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:
 H_0 = ليس للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر) ؛
 H_1 = للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).
ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y_i = b_0 + b_1 x + u_i$$

حيث أن:

(Y_i): يمثل المتغير التابع الفرعي الأول المتمثل في الابتكار الإنتاجي (INP).

(x): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي (SI).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل للفرضية الأولى.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الأولى:

جدول رقم (18): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للذكاء الاستراتيجي مع الابتكار الإنتاجي بالمؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	
الثابت (constant)	0.467	0.567		0.823	0.418
الذكاء الاستراتيجي	0.931	0.139	0.786	6.719	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أنه هناك دور للذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإنتاجي حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (6.719) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$).

كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية.

وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (18) فإن معادلة خط الانحدار للذكاء الاستراتيجي على الابتكار الإنتاجي، هي كما يلي:

$$INP=0.467INP+0.931SI$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الذكاء الاستراتيجي فإن الابتكار الإنتاجي تقدر بـ (0.467)، كما أنه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الابتكار الإنتاجي (0.931)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (0.467) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج.

وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه:

"الذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي بالمؤسسة"

2. اختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات :

يتم اختبار الفرضية الثانية من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الذكاء الاستراتيجي و الابتكار في أداء العمليات ، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الذكاء الاستراتيجي " والمتغير التابع والمتمثل في " . الابتكار في أداء العمليات " . وكأن معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم(19):معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات في المؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات	0.780**	0.000

المصدر: على Spssv23 من اعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات

* الارتباط دال عند مستوى 0,01

*الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوية و موجبة.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثانية تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات

بالمؤسسة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	9.619	1	0.780**	0.609	0.595	0.46978	43.587	0.000
البواقي	6.179	28						
الإجمالي	15.799	29						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل الارتباط الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات قدر بـ (0.780)، وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.595) أي أن 59.9% من التغيرات الحاصلة في الابتكار في أداء العمليات راجع إلى الذكاء الاستراتيجي وأن الباقي أي 40.1% يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير و البالغة (0.46978) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F). وللاجابة على الفرضية الثانية نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة. بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر) ؛

H_1 = للذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر). ويعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y_2 = b_0 + b_1 x_1 + u_i$$

حيث أن:

(Y_2): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار في أداء العمليات (INOp).

(x_1): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي (SI).

(b_0): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b_1): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثانية:

الجدول رقم (21): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لذكاء الاستراتيجي مع الابتكار في أداء

العمليات بالمؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية	المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	-0.423	0.686	-0.617	0.542
الذكاء الاستراتيجي	1.108	0.168	6.602	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أنه هناك دور لذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (6.602) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (21) فإن معادلة خط الانحدار لذكاء الاستراتيجي و الابتكار في أداء العمليات، هي كما يلي:

$$INOP = -0.423INOP + 1.108SI$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الذكاء الاستراتيجي فإن الابتكار في أداء العمليات يقدر بـ (-0.423) كما أنه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الابتكار في أداء العمليات بـ (1.108)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (-0.423) عند مستوى معنوية (0.542) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0.05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري بالمؤسسة، وأيضا جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع. لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما، وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه:

"الذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات بالمؤسسة"

3. اختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري بالمؤسسة :

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال المتغير المستقل والمتمثل في "الذكاء الاستراتيجي" والمتغير التابع والمتمثل في "الابتكار الإداري"، وكأن معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (22): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري بالمؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري	0.758**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

* الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوي وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الثالثة تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار ل الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري بالمؤسسة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المصحح ($\bar{R}^2$)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	7.323	1	0.758**	0.574	0.559	0.44016	37.799	0.000
البواقي	5.425	28						
الإجمالي	12.748	29						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن معامل الارتباط للذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري قدر بـ (0.758)، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق، كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.559) أي أن 55.9% التغيرات الحاصلة في الابتكار الإداري راجع إلى الذكاء الاستراتيجي وأن الباقي أي (40.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.44016) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الثالثة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري، بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس الذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر).

H_1 = للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y3=b_0+b_1x + u_i$$

حيث أن:

(Y3): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار الإداري (MIN).

(X): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي (SI).

(b₀): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b₁): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (24): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري بالمؤسسة

النموذج	المعاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية		مستوى الدلالة Sig.
	A	الخطأ المعياري SEb	Bêta	قيم اختبار T	
الثابت (constant)	0.297	0.643		0.461	0.648
الذكاء الاستراتيجي	0.967	0.157	0.758	6.148	0.000

الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (24) يتضح أنه هناك دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (6.148) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05).

كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (24) فإن معادلة خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري، هي كما يلي:

$$MIN=0.297MIN+0.967SI$$

انطلاقاً من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الذكاء الاستراتيجي فإن الابتكار الإداري يقدر بـ (0.297)، كما أنه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى زيادة الابتكار الإداري بـ (0.967)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين.. وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ 0.297 عند مستوى معنوية (0.648) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛ وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه:

"لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري بالمؤسسة"

4. اختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار التسويقي بالمؤسسة :

يتم اختبار الفرضية الرابعة من خلال دراسة تحليل تباين خط الانحدار بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي، وأيضاً جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور المتغير المستقل في المتغير التابع، لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهم، وبناء على ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "الذكاء الاستراتيجي" والمتغير التابع والمتمثل في "الابتكار التسويقي". وكان معامل الارتباط كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي بالمؤسسة

طرفي العلاقة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي	0.759**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSV23

* الارتباط دال عند مستوى 0,01

* الارتباط دال عند مستوى 0,05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) يتضح بأن معامل الارتباط بلغت قيمته (0.805) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهو يمثل علاقة ارتباط قوي وموجب.

وللتعرف على مدى ملائمة خط انحدار البيانات مع الفرضية الأولى تم إجراء تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل تباين خط الانحدار الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري بالمؤسسة

البيان (مصدر التباين)	مجموع المربعات	درجات الحرية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل التحديد المصحح (R ²)	الخطأ المعياري للتقدير	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	7.323	1	0.758**	0.5740	0.559	0.44016	37.799	0.000
البواقي	5.425	28						
الإجمالي	12.748	29						

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (26) نلاحظ أن معامل الارتباط لذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي قدر بـ (0.758) ، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب، وهذا ما يؤكد نتائج الجدول السابق. كما أن معامل التحديد المصحح بلغ (0.559) أي أن (55.9%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي راجع إلى الذكاء الاستراتيجي، وأن الباقي أي (44.1%) يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0.44016) إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي، جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشاري وهو ما تدل عليه معنوية قيمة فيشر (F).

وللإجابة على الفرضية الرابعة نستدل بجدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار التسويقي . بحيث كانت الفرضيات كما يلي:

H_0 = ليس لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛

H_1 = للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي بالمؤسسة عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$) ، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

وبعد الشكل العام لمعادلة خط الانحدار البسيط كما يلي:

$$Y_4 = b_0 + b_1 x + u_i$$

حيث أن:

(Y₄): يمثل المتغير التابع المتمثل في الابتكار التسويقي (INM).

(X): تمثل المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي (SI).

(b₀): يمثل مقطع خط الانحدار من معادلة الخط المستقيم (الثابت).

(b₁): يمثل معامل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل.

(u): حد الخطأ العشوائي.

والجدول الموالي يلخص النتائج المتحصل عليها فيما يخص الفرضية الرابعة:

الجدول رقم (27): معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لذكاء الاستراتيجي مع الابتكار التسويقي

النموذج	المعاملات غير معيارية	المعاملات المعيارية	قيم اختبار T	مستوى الدلالة Sig.
الثابت (<i>constant</i>)	0.297	0.643	0.461	0.000
الذكاء الاستراتيجي	0.967	0.157	6.148	0.000

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول رقم (27) يتضح أنه هناك دور لشراكة في دعم الابتكار حيث بلغت (T) قيمة المحسوبة (6.148) عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). كما أن مستوى الدلالة للثابت أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية. وبالتالي، اعتمادا على نتائج الجدول رقم (27) فإن معادلة خط الانحدار لذكاء الاستراتيجي و الابتكار التسويقي، هي كما يلي:

$$INM=0.297INM+0.967SI$$

انطلاقا من هذه المعادلة، يمكن القول أنه في حالة غياب الذكاء الاستراتيجي فإن الابتكار التسويقي تقدر بـ (0.297). كما أنه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي بوحدة واحدة فإن هذا سيؤدي إلى: زيادة الابتكار التسويقي بـ (0.967)، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين. وبالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت)، فقد قدرت بـ (0.297) عند مستوى معنوية (0,000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha=0,05$)، مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج. وعليه يتم: رفض فرضية العدم (H_0) القائلة بأنه: ليس لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي جميع معاملات الانحدار الخطي البسيط غير معنوية (لا تختلف عن الصفر)؛ وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي عند مستوى معنوية ($\alpha=0,05$)، أي واحد على الأقل من معاملات الانحدار الخطي البسيط معنوية (تختلف عن الصفر).

ومنه يتم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه:

"لذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي بالمؤسسة"

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

تم في هذه الدراسة دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بالمؤسسة . وسيتم في هذا المطلب تفسير نتائج الدراسة التي طبقت على مؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإنتاجي

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور الذكاء الاستراتيجي الجدول رقم (10) أن القادة في المؤسسة محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الذكاء الاستراتيجي، حيث اتجهت إجابات الأفراد الى "موافق" و بلغ المتوسط الحسابي (4.0583) وبانحراف قدره (0.51979).

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثانية المتعلقة بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإنتاجي، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدر ب (0.786) ، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.604)، أي الذكاء الاستراتيجي فسر ما نسبته (60.4%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار الإنتاجي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة الى الإيجابيات التي تتخلل هذا الذكاء في استخدام طرق حديثة ومبتكرة في الإنتاج تساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة وترفع المنافسة والتحدي فيها الذي يؤدي في الأخير الى إخراج طاقات كامنة وأهمها قدرتها على الإنتاج بأقل التكاليف ممكنة وبأعلى جودة .

الفرع الثاني: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور الذكاء الاستراتيجي الجدول رقم (10) أن القادة في المؤسسات محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الذكاء الاستراتيجي، حيث اتجهت معظم إجابات الأفراد الى "موافق" وبلغ المتوسط الحسابي (4.0583)، وبانحراف قدره (0.51979).

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في أداء العمليات، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدر ب (0.780) ، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.595) ، أي الذكاء الاستراتيجي فسر ما نسبته (59.5%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار في أداء العمليات على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج الإيجابية راجعة الى اتباع القادة في المؤسسة محل الدراسة الذكاء الاستراتيجي حيث يشجع القائد الذكي استراتيجيا المرؤوسين على أداء العمل بكفاءة عالية من خلال منحهم الفرصة لذلك، كما يأخذ يعين الاعتبار الأفكار الجديدة ويدعمها، ويقوم بتوفير بيئة ملائمة لتنفيذ أعمالهم ويسعون إلى تخفيض مختلف التكاليف من خلال احتفاظهم ببرامج كفاءة العمل على العاملين وتزويد من قدرتهم الإنتاجية والأدائية .

الفرع الثالث: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري

تبين من استجابة أفراد العينة حول محور الذكاء الاستراتيجي الجدول رقم (10) أن القادة في المؤسسة محل الدراسة تتوافر فيهم سمات الذكاء الاستراتيجي حيث اتجهت معظم إجابات الأفراد الى "موافق" وبلغ المتوسط الحسابي (4.0583) وبتحرف قدره (0.51979).

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الثالثة المتعلقة بدور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الإداري، وذلك بمعامل ارتباط قوي موجب قدر بـ (0.785)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.559)، أي الذكاء الاستراتيجي فسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار الإداري على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

هاته النتائج الايجابية التي توصلت إليها دراستنا راجعة الى أهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة، لأن اعتماده من طرف القادة تخلق إدارة أفضل وفرص تسويقية ابتكارية ويساعدها في إحداث تغييرات جذرية في هياكلها التنظيمية واستعمال تقنيات وأساليب إدارية حديثة كاستعمال نظم الحاسوب في عملياتها الإدارية .

الفرع الرابع: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار التسويقي

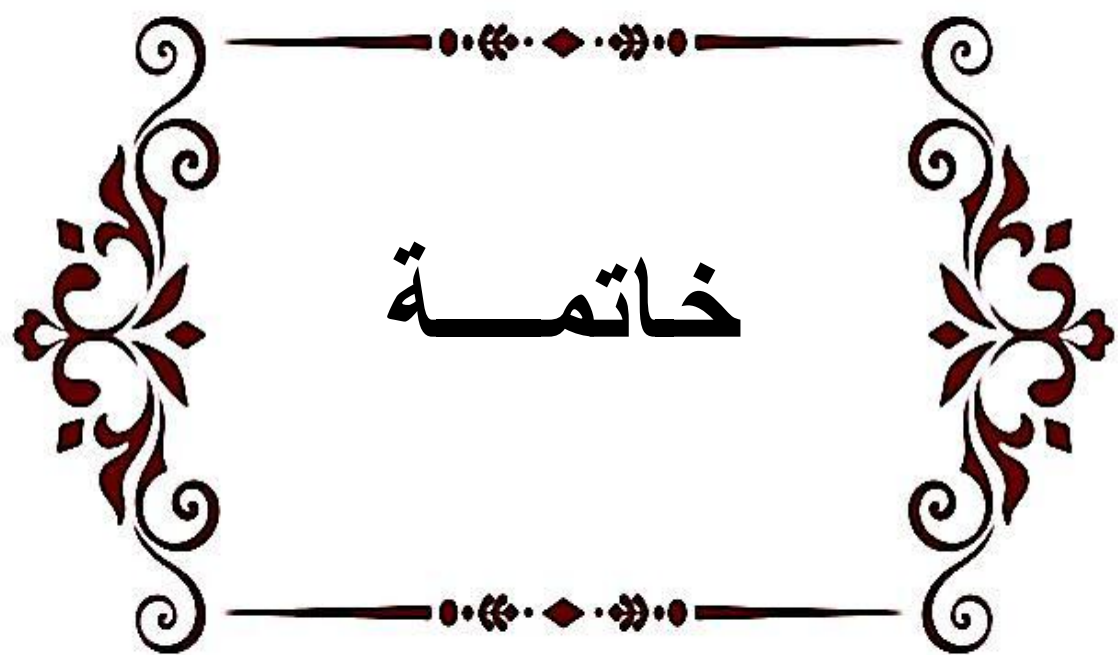
تبين من استجابة أفراد العينة حول محور الذكاء الاستراتيجي الجدول رقم (10) أن هناك خصائص وسمات الذكاء الاستراتيجي فيهم حيث اتجهت كل الإجابات الى "موافق" وبلغ المتوسط الحسابي (4.0583) وبتحرف قدره (0.51979).

وبناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة من خلال الاستبيان، تم التأكيد من صحة الفرضية الأولى المتعلقة دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار التسويقي، وذلك بمعامل ارتباط قوي وموجب قدر بـ (0.759)، ومعامل تحديد مصحح بلغ (0.559)، أي الذكاء الاستراتيجي فسر ما نسبته (55.9%) من التغيرات الحاصلة في الابتكار التسويقي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهذه النتائج راجعة للذكاء الاستراتيجي الذي ينتهجه قادة المؤسسة، والمبني على استقراء المستقبل لتحقيق المصلحة العامة، وهذا يزيد من قدرة المروّسين على أداء العمل بشكل أفضل، و هو يوفر لهم التنبؤات المبكرة لتهديدات والفرص الموجودة في بيئتهم مما يمكنهم من استغلال هذه الفرص قبل غيرهم كإكتشاف أفكار تسويقية جديدة لمنتجاتهم أو إدخال طرق توزيعية وترويجية مبتكرة من قدرتهم التسويقية.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم اسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية، اين تم التطرق فيه لمنهجية الدراسة المتبعة التي تمثلت في إتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد لتحليل نموذج دراستنا والوصول إلى اقتراح علاقات تربط بين متغيرات الدراسة: الذكاء الاستراتيجي والابتكار. و من خلال صياغة هذه الاقتراحات في شكل فرضيات تم اختبارها وفقا لتقنية دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة، من خلال توزيع 34 استبيان استرجع منها 30 فقط، ثم قمنا بتفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS V23**، وقد تم الخروج بنتائج بينت قبول فرضيات الدراسة، حيث أثبتت النتائج أن من الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في دعم الابتكار بمختلف أنواعه في المؤسسة محل الدراسة. وبناء على تلك النتائج تم التوصل إلى أن الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في دعم الابتكار في المؤسسة.



خاتمة:

لقد حتمت التطورات التي عرفتها البيئة والظروف الاقتصادية الحديثة على كل المؤسسات السعي الدؤوب من أجل الاستمرار وتقديم الجديد للتفوق على المنافسين ورصد أكبر شريحة سوقية، فكأن الابتكار أحد أوجه الظواهر التي تبنتها من أجل ذلك. وتتعدد صور الابتكار وأشكاله فيمكن أن يتمثل في تقديم منتجات جديدة أو محسنة، تحسين العمليات والممارسات الإدارية والتسويقية من أجل رصد شريحة جديدة من الزبائن وتحسين توقعات الزبائن الحاليين.

وكل هذا يتطلب توفير السبل والطرق اللازمة لدعمه وتحقيقه، وقد شكل الذكاء الاستراتيجي أحد أهم هذه الطرق التي توفر للمؤسسة قاعدة معرفية مهمة تخدمها في تدعيم ظروف ومستويات الابتكار بها، ويساعدها على التحسين من فلسفة عملها وتحسين أدائها التنافسي، وهو ضرورة، بالنظر إلى كل ما يدور حول المؤسسة سواء بيئتها الخارجية (من منافسين، موردين، عملاء، كفاءات محورية، معلومات وتكنولوجيات.. الخ)، وأيضاً بيئتها الداخلية المهمة هي أيضاً لأهمية تأثيرها، مثل العمال، نظام العمل، روح المواطنة والتمكين، التحفيز والإبداع، رأس المال الفكري، تشجيع الكفاءات، تكنولوجيا العمل، العصف الخ) وقد تم التعبير عن هذه الأفكار في مجموعة من الفرضيات والتي تعكس جملة من العلاقات التي تربط المتغير المستقل الممثل للذكاء الاستراتيجي بأبعادها المتمثلة في: الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة والدافعية؛ المتغير التابع والمتمثل في الابتكار بأنواعه المتمثلة في: الابتكار الانتاجي، الابتكار في أداء العمليات، الابتكار الإداري والابتكار التسويقي؛

وقد قمنا بإسقاط ما تم تقديمه سابقاً في نموذج الدراسة وفقاً لمجموعة من الفرضيات على الواقع باختبارها من خلال تطبيقها على دراسة حالة للمركز الجامعي، وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث توصلنا من خلاله إلى نتائج محددة.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد تم التوصل من خلال بحثنا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الاشكالية محل الدراسة نذكرها فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإنتاجي في المؤسسة، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يدعم الابتكار الإنتاجي من خلال استحداثه لطرق وتقنيات إنتاجية جديدة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها و أنتاج انتاج مبتكر ومرن قابل للتعديل بما يتلاءم مع التغيرات والمواقف المختلفة.
- **الفرضية الثانية:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار في أداء العمليات في المؤسسة، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يدعم الابتكار في أداء العمليات من خلال تطويره لخدمات ومنتجات المؤسسة وكيفية تقديمها بشكل أفضل وإعادة هندسة نظم عملها وعملياتها بأساليب مبتكرة.

- **الفرضية الثالثة:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار الإداري في المؤسسة، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يدعم الابتكار الإداري من خلال تفعيله لطرق واستراتيجيات إدارية مبتكرة وتحسين طرق الاتصال والتعامل بين الرئيس ومروسيه وتقوية الروابط بينهم وتطويره لمناهج إدارية فعالة تساهم في تدعيم مستويات اتخاذ القرارات.
- **الفرضية الرابعة:** للذكاء الاستراتيجي دور في دعم الابتكار التسويقي في المؤسسة، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يدعم الابتكار التسويقي من خلال مساعدة المؤسسة في اكتشاف وخلق طرق تسويقية وترويجية جديدة واجراءات تغييرات كبيرة في تصميم المنتج ووضعه في السوق واتباع حديثة لترويج وتوزيع منتجاتها كالترويج من خلال مواقع التواصل الاجتماعي..... إلخ ذلك.

• ثانيا: التوصيات

- ✓ يجب توفر بصيرة عالية للقادة الاستراتيجيين من اجل دراسة حالة السوق الراهنة ووضع خطط مستقبلية تضمن نجاح وتطور المؤسسة.
- ✓ يجب تبني نظام حوافز جديد من اجل رفع الاداء للعاملين وتحسين انتاجيتهم وضمان ولائهم.
- ✓ رفع شعار التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدفا تسعى إليه المؤسسات والأفراد
- ✓ ضرورة تبني المؤسسة لمفهوم الابتكار ووضعه كجزء من استراتيجياتها وتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لتنفيذه ومتابعته.
- ✓ السماح للعاملين أحيانا باستخدام افكارهم و تجاربهم، و السماح بهامش معين من الخطأ لهم.

ثالثا: حدود وأفاق البحث

رغم هذه الدراسة التي تم انجازها والنتائج التي توصلنا إليها، توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فضيق الوقت حال دون تطرقنا للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع واستعمال أداة واحدة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الاستبيان دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية متنوعة (المقابلات مثلا). إضافة إلى أن موضوعي الذكاء الاستراتيجي الابتكار من المواضيع الواسعة المجال، بحيث لا يمكن الإحاطة بكل جوانبهما إلا أن هذا الموضوع يفتح لنا أفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي بإضافة متغيرات جديدة، وتأثيره على الابتكار باعتماد نماذج جديدة، بالإضافة لمحاولة دراسة أهمية اليقظة في تدعيم قدرة المؤسسة على الإبداع و الابتكار، أو دور ادارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، وأثر الذكاء الاستراتيجي في زيادة الدافعية، إضافة إلى توسيع الدراسة على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة.

واخيرا استنتجنا أن "الذكاء الاستراتيجي يبقى صفة يجب أن يتسم بها القادة لكنها ليست حكرًا عليه



1) المراجع باللغة العربية :

أ/الكتب:

- 1_ نجم عبود نجم "القيادة وإدارة الابتكار"، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، 2015.
- 2_ رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، الجزء الأول، 2000 ،
- 3_ أحمد سيد مصطفى، "ادارة البشر الأصول والمهارات"، دار غريب للنشر والتوزيع ، مصر، 2002
- 4_ الناصر "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2015.
- 5_ أكرم محسن الياسري واحمد عبد الله الشمري "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، الجزء 6، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2015
- 6_ أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي وإبراهيم خليل إبراهيم، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- 7_ محمد عبد حسين الطائي ونعمة عباس الخفاجي، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8_ محمد محمد قاسم، المدخل الى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى بيروت، 1999.
- 9_ موريس أنجرس ، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الطبعة الثانية الجزائر، 2006.
- 10_ محمد عبيدات واخرون، "منهجية البحث العلمي، القواعد المراحل والتطبيقات"، دار وائل، الطبعة 2، 1999.
- 11_ فايز جمعة صالح النجار واخرون، "اساليب البحث العلمي منظور تطبيقي"، دار الحامد، عمان، 2009.
- 12_ أسامة ربيع أمين، التحليل الاحصائي للمتغيرات المتعددة باستخدام SPSS جامعة المنوفية، القاهرة، مصر، 2008.

ب/الرسائل :

- 1_ بويعة عبد الوهاب "دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس" مذكرة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير ،قسم علوم تسيير تخصص ،إدارة الموارد البشرية -جامعة منتوري قسنطينة 2012.
- 2_ محمد سليمان ، "الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،فرع التسويق ، جامعة المسيلة، 2007

- 3_ ترغيني صباح، " دور التعلم التنظيمي في دعم الابتكار في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريج" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2018.
- 4_ سمية بروجي " دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة -دراسة حالة المشروعات الغازية مامي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010/ 2011
- 5_ عادل رضوان " دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، فرع: التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر 3 ؛ (2011/2012).
- 6_ عادل عيد عياد "أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.سنة 2017.
- 7_ كوثر فضل موسى "دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية-غزة-2016.
- 8_ الهاشمي ربيعي، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه في علوم تسيير، تخصص ادارة أعمال جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021.
- 9_ تامر حمدان عبد القادر مسلم، " أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين، 2015.
- 10_ سعاد حرب قاسم، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- 11_ طيبي نادية "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس "أطروحة دكتوراه في علوم تسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم تسيير، جامعة تلمسان،الجزائر 2017/ 2018.
- 12_ علاوي نصيرة "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة تلمسان ،الجزائر ، 2015.
- 13_ زواو ضياء الدين دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة فرحات عباس -سطيف 2012/ 2013 .

- 14_ بلقيثوم صباح ، "اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة قسنطينة 2012 -2013.
- 15_ محمد كنوش "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة -دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر"، مذكرة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية وعلوم تسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف ، 2016 /2017.
- 16_ محمد رشدي سلطاني، المعارف الجماعية كمورد استراتيجي واثرا على نشاط الإبداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014.
- ج) المطبوعات :**
- 1_ الطيف عبد الكريم، "محاضرات في إدارة الإبداع والابتكار"، مطبوعة بيداغوجية، موجهة لطلبة ماستر 2السداسي الأول تخصص إدارة أعمال، قسم علوم تسيير ،كلية علوم اقتصادية وتجارية علوم تسيير جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2017/2018.
- د)المجلات :**
- 1_ السيد راد ي نور الدين ،"الإبداع والابتكار في المنظمات الحديثة- دراسة تجارب عالمية، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الأول.
- 2_ شيشة نوال" أثر التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة حالة "، مجلة الاقتصاد الجديد-العدد 17-المجلد 02-2017.
- 3_ نوال يونس محمد وبسمان عبد اللطيف سليم "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الإبداع الفردي" -مجلة تنمية الرافيدين العدد96،مجلد 31،جامعة الموصل العراق، 2009.
- 4_ الصادق لشهب، أحمد بوريش، شيخ هتهات "دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بنقرة ولاية ورقلة" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية - عدد 07/ ديسمبر 2017 .
- 5_ اسماء رتيمي،رحيمة غضبان "معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة"،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثامن،جامعة البليدة 2، الجزائر 2017.
- 6_ بيطاط نور الدين ،بوالزليفة صابر "أليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية" -مجلة اقتصاديات المال والأعمال الجزائر، 2017.
- 7_ بن منصور الهام ، "الابتكار في التعبئة والتغليف ودوره الفعال في خلق الميزة التنافسية للمنتج :دراسة حالة منتج العلامة "رامي" نموذجا -مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة المجلد02،العدد02 جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ،ديسمبر 2018
- 8_ كباب منال" الابتكار التسويقي كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية " مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية،العدد17 / 2017

- 9_ يوسف بومدين، شتوان صونية "سياسة الابتكار في الجزائر و دورها في ترقية الصادرات خارج قطاع المحروقات"، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 11-المجلد 2-2014،
- 10_ هند غدايفي، احمد فرحات، يونس بن حسين "الابتكار وطرق قياسه وتتميته (مقاربة نظرية)" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد 35/ديسمبر 2018.
- 11_ فراس رديم يونس العزاوي، "تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المنقولة في إقليم كردستان"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 90، المجلد 22، جامعة بغداد ، العراق ، 2016.
- 12_ المحاسنة محمد عبد الرحيم وسالم احمد الشماسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية"، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 2، عمان، الاردن، 2016.
- 13_ عمرو مصطفى محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مصر، 2019.
- 14_ خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الاقتصادية، المجلد 2، العدد 5، جامعة جدة ،السعودية ،2015.
- 15_ بابر مبارك عثمان الشيخ ، التاج محمد علي، أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العموم الإدارية بجامعة نجران "مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد 9العدد 19، جامعة الأنبار ،العراق ،2017.
- 16_ سعدون حمود جثير، هاشم فوزي العبادي ، بلال جاسم القيسي صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 5 ،العدد 10، جامعة الأنبار ،العراق ، 2013.
- 17_ نضال عبد الهادي عمران" أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات "، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية ،العدد 3، المجلد 63.جامعة الفرات الأوسط التقنية. العراق، سنة 2015.
- 18_ طارق كاظم شلاكة "دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي بحث تحليلي في شركة الوزراء العامة للصناعة الكهربائية" مجلة تركيت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 17 العدد 55 جامعة سومر، العراق سنة 2021.
- 19_ نعمة عباس الخفاجي، " التفكير الاستراتيجي- إطار نظري " ،مجلة جامعة بابل، المجلد 03،العدد 01،جامعة بابل ،العراق 1998.

- 20_ يحي زكريا الصعوب، محمد مفضي الكساسية "دور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية" مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية" مجلد 7 العدد 1 جامعة الأردن سنة 2021.
- 21_ سيف بن سالم السالمي ،جابر شعيب الاسماعيل "أثر الذكاء الاستراتيجي في تبني الممارسات الأفضل لإدارة الموارد البشرية في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان :دراسة ميدانية"، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد 5،العدد22 معهد الإدارة العامة ، سلطنة عمان، نوفمبر 2021 .
- 22_ هكار زكي محمد و مالفين سليم نوري ،.خيرى علي أوسو "دور الذكاء الاستراتيجي في إقامة متطلبات الجامعة الريادية دراسة استطلاعية تحليلية لآراء أصحاب القرار في الجامعات الحكومية بمحافظة دهوك " المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز حقوق ،العراق 2017.
- 23_ منصور محمد علي الايوبي وريهام ممدوح البوجي "الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة" مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات جامعة فلسطين ،سنة 2020
- (د/الملتقيات :
- 1_ نصر الدين بن نذير ؛ مصطفى بداوي ،"رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز الإبداع وتحقيق الميزة تنافسية مستدامة ،الملتقى الدولي حول" إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة بالجزائر، ديسمبر 2008.
- 2_ سفيان نقماري " الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك "ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع 17/ 18أفريل
- 3_ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول: ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، يومي: 23 و26 أفريل، 2021 .
- 4_ محمد عبد العزيز العبيدي وقصي سالم السالم، "الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 23-26أفريل 2012.
- 5_ وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 22فيفري 2010.
- 6_ دبله فاتح، الاساليب الأبتستولوجيا، للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر 22فيفري 2010.

(2) المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1_ Don McDowell, Strategic intelligence, revised edition, Jan Goldman series edition, United Kingdom, 2009.
- 2_ Kuosa, T. (2011). "Different approaches of pattern management and strategic intelligence". Technological Forecasting & Social Change .
- 3_ Gottschalk , P. (2008) "Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing". International Journal of Law, Crime and Justice.
- 4_. Liebowitz ,Jay "Strategic Intelligence :Business Intelligence, Competitive Intelligence ,and Knowledge Management" ,Boca Rota, new York, Taylor & Francis group, Auerbach Publications (2006).
- 5_ Brilman Jean, " les meilleurs pratiques de management", 3eme edition, Editions d'organisation, Paris ,2001.
- 6_ Amos David," L'intelligence économique et les système d'informations, problématiques et approches de solutions", Equipe LORIA, collection Hermes sciences publishing, Vancouver, France, 2010.
- 7_ Lucidarme Thierry , (2013)Valoriser et développer l'innovation, édition Vuibert, France.
- 8_ Farzad, A., (2007), The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-wned Banks inIsfahan, UnpublishedMaster'sThesis, Lulea University of Technology, Iran.
- 9_ Kothari C. R. (1990), Research Methodology-Methods and Techniques, second revised edition, Wiley Eustern Limited, New Delhi, India.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
—	البسملة
—	شكر وتقدير
—	اهداء
—	الملخص باللغة العربية
—	الملخص باللغة الإنجليزية
أ	مقدمة
ب	تمهيد
ج	الفرضيات
ج	اسباب اختيار الموضوع
ج	أهداف الدراسة
ث	أهمية الدراسة
ث	الدراسات السابقة
خ	صعوبة الدراسة
خ	المنهج المستخدم
خ	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الاطار النظري لذكاء الاستراتيجي و قدرته على دعم الابتكار بالمؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : لإطار النظري للابتكار بالمؤسسة

3	المطلب الأول :ماهية الابتكار
3	الفرع الأول : تعريف الابتكار
5	الفرع الثاني: الابتكار وعلاقته بالمصطلحات ذات الصلة
8	الفرع الثالث: أهمية الابتكار
8	المطلب الثاني: أساسيات الابتكار في المؤسسة
8	الفرع الأول: خصائص الابتكار
10	الفرع الثاني: أنواع الابتكار
12	الفرع الثالث: مستويات الابتكار
13	المطلب الثالث: مقومات الابتكار
13	الفرع الأول :العوامل المؤثرة على الابتكار
17	الفرع الثاني: شروط نجاح الابتكار
18	الفرع الثالث: عراقيل الابتكار
21	المبحث الثاني : المدخل النظري للذكاء الاستراتيجي
22	المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي
22	الفرع الأول : بدايات الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي
23	الفرع الثاني : مفهوم الذكاء الاستراتيجي
23	أولا : تعريف الذكاء الاستراتيجي
25	ثانيا :أهمية الذكاء الاستراتيجي
27	الفرع الثالث :أهداف الذكاء الاستراتيجي
29	المطلب الثاني : أسس الذكاء الاستراتيجي

29	الفرع الأول : من اليقظة الاستراتيجية إلى الذكاء الاستراتيجي
29	أولا :تعريف اليقظة الاستراتيجيةVeille Stratégique
29	ثانيا : التداخل بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي
32	الفرع الثاني : خصائص الذكاء الاستراتيجي
33	الفرع الثالث: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
34	المطلب الثالث: محددات الذكاء الاستراتيجي
34	الفرع الأول : أبعاد الذكاء الاستراتيجي
37	الفرع الثاني: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي
41	الفرع الثالث : سمات القادة الأذكياء استراتيجيا
42	المبحث الثالث: الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم الابتكار في المؤسسة
44	المطلب الأول :علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الإنتاجي
45	المطلب الثاني : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار في أداء العمليات
45	المطلب الثالث : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الاداري
46	المطلب الرابع : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار التسويقي
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث :الدراسة التطبيقية لدور الذكاء الاستراتيجي لدعم الابتكار بالمؤسسة	
50	تمهيد
51	المبحث الأول :الإطار المنهجي لدراسة
51	المطلب الأول :منهجية الدراسة
51	الفرع الأول : المنهج المتبع

51	الفرع الثاني: أساليب الاستدلال المستخدمة
52	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
52	الفرع الأول: تقنية البحث
53	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
56	الفرع الثالث : الادوات المستخدمة لجمع بيانات الدراسة
57	الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة
59	الفرع الخامس: صدق وثبات أداة الدراسة
64	المبحث الثاني :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة باك .أم .سي
64	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
64	الفرع الثاني: موضوع و تصنيف مؤسسة باك ام سي
65	المطلب الثاني: مهام وأهداف المؤسسة محل الدراسة
65	الفرع الأول: مهام المؤسسة
65	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
66	المطلب الثالث: مخزونات و التموينات الموجودة في المؤسسة وهيكلها التنظيمي
66	الفرع الأول: مخزونات المؤسسة
70	الفرع الثاني :تموينات المؤسسة
74	الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باك .أم .سي
78	المبحث الثالث :تحليل إجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة
78	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد المجتمع حول محاور الدراسة

78	الفرع الاول: تحليل اجابات افراد المجتمع حول محور الذكاء الاستراتيجي
82	الفرع الثاني: تحليل اجابات افراد المجتمع حول محور الابتكار
85	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
85	الفرع الاول: اختبار الفرضيات الاساسية للانحدار الخطي البسيط
92	الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
104	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
104	الفرع الاول: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الانتاجي
104	الفرع الثاني: تفسير نتائج دور لذكاء الاستراتيجي في دعم ابتكار اداء العمليات
105	الفرع الثالث: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار الاداري
105	الفرع الرابع: تفسير نتائج دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار التسويقي
106	خلاصة الفصل
108	خاتمة
111	قائمة المراجع
118	فهرس المحتويات
124	فهرس الجداول
127	فهرس الاشكال
129	قائمة الملاحق

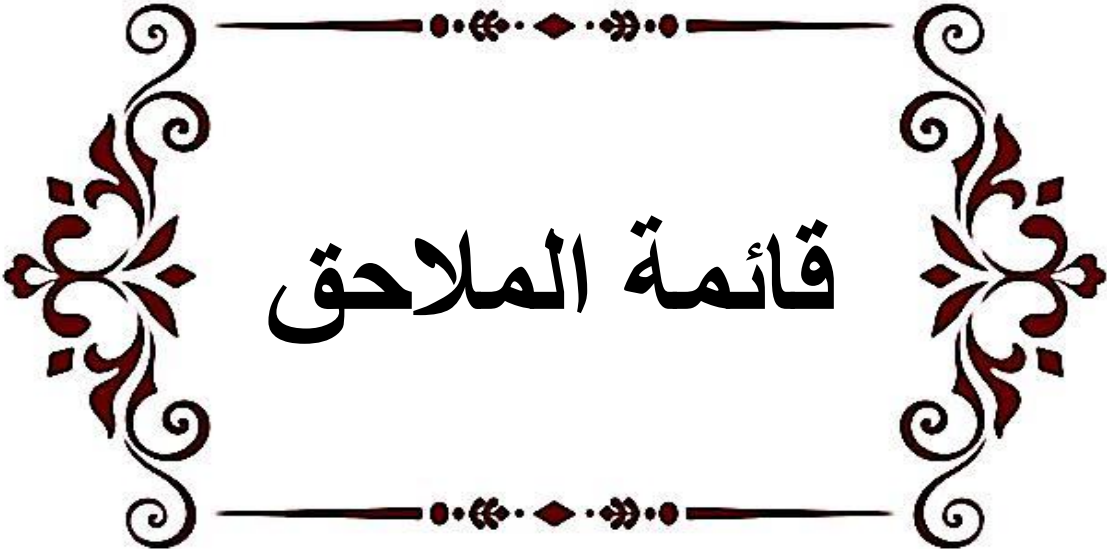


رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	زيادة القيمة لأعمال المؤسسة من خلال الذكاء الاستراتيجي	1
53	خصائص عينة الدراسة	2
58	طول الفئات (المتوسط الحسابي)والإجابات المقابلة لها حسب مقياس ليكرت الخماسي	3
60	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	4
61	معامل الارتباط للاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور	5
63	معاملات الثبات عن طريق استخدام معامل الفا كرونباخ	6
66	المنتجات الموجودة في مؤسسة باك. أم .سي	7
67	المواد الأولية الموجودة في مؤسسة باك. أم .سي	8
71	التموينات الموجودة في مؤسسة باك. أم .سي	9
78	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة	10
82	استجابة أفراد عينة الدراسة نحو دور الابتكار في المؤسسة	11
86	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف	12
87	نتائج تحليل خط الانحدار لاختبار الفرضيات الدراسة	13
89	نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار لفرضيات الدراسة	14
91	نتائج اختبار كلموجروف-سميرنوف لاعتدالية البواقي الفرضيات الدراسة	15
92	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي في المؤسسة	16

93	نتائج تحليل تباين خط الانحدار للذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي	17
94	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط للذكاء الاستراتيجي والابتكار الإنتاجي	18
95	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات في المؤسسة	19
96	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات	20
97	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لذكاء الاستراتيجي والابتكار في أداء العمليات	21
98	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري في المؤسسة	22
98	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري	23
100	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لذكاء الاستراتيجي والابتكار الإداري	24
101	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي في المؤسسة	25
101	نتائج تحليل تباين خط الانحدار لذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي	26
102	معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لذكاء الاستراتيجي والابتكار التسويقي	27



رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مفهوم الابتكار-الأول إلى الفكرة ،المنتج ،والسوق	1
26	أهمية الذكاء الاستراتيجي وادواره	2
31	خطوات اليقظة الاستراتيجية	3
43	نموذج الدراسة	4



قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

تخصص ادارة اعمال



السنة الجامعية : 2021 / 2022

استبيان

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها و المعنوية ب: دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة ، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم تسيير ،تخصص إدارة أعمال بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

في هذا الإطار تسعى الباحثتان أن تستكشفا معكم حقيقة الموضوع المدروس بمساعدتكم في الإجابة عن أمام الجواب الذي تعتقدون أنه يعبر عن رأيكم في صحة (X) جميع أسئلة الاستبيان دون استثناء بوضع علامة الجواب.

نعدكم بأن إجابتكم سوف تستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة لا غير.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية الخاصة بأساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله، بغرض تحليل النتائج، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

الجنس	ذكر
	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة
	من 30 إلى 39 سنة
	من 40 إلى 49 سنة
	50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي
	ليسانس
	ماستر
	مهندس دولة
	دراسات عليا
	مدير مؤسسة
المنصب الإداري	نائب مدير المؤسسة
	رئيس مصلحة
	رئيس قسم
	مساعد إداري
	عامل
	الإدارة العليا
المستوى الإداري	الإدارة الوسطى
	الإدارة الدنيا
	أقل من 5 سنوات
الخبرة المهنية	من 5 إلى 10 سنوات
	من 10 إلى 15 سنة
	أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستمارة

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

يهدف هذا الجزء إلى معرفة أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة ، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) في المربع المناسب وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الاستشراف: و هو عبارة عن باستشعار القائد للاتجاهات المستقبلية بعد دراسة الماضي وفهم الحاضر.						
1	يمكن للمؤسسة تحديد الفرص المتاحة في بيئتها والاستفادة منها قبل منافسيها.					
2	للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير حلولها قبل حدوثها.					
3	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على الخبرة الشخصية والإمكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
4	للمؤسسة القدرة على توقع التوقيت المناسب لإحداث التغييرات في المسار الإستراتيجي.					
التفكير النظامي: هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة بدلا من فصلها.						
5	التفكير بطريقة شمولية يساعد على فهم ما يحدث خارج المؤسسة بشكل واضح.					
6	تقوم المؤسسة بتصميم و تطوير ابتكارات وحلول ذكية غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها.					
7	النظر للمؤسسة كنظام متكامل الأجزاء يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا.					
8	يمكن للمسؤولين دمج العناصر المختلفة في المؤسسة لتحليلها وفهم كيفية التفاعل والارتباط بينها.					
الرؤية المستقبلية : هو القدرة على رسم صورة مستقبلية للمؤسسة.						

					يسعى المسؤولون إلى إشراك العاملين في تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة.	9
					توضح الرؤية الصورة المتوقعة للمؤسسة والمُراد الحصول عليها	10
					يسعى للمسؤولين لتحويل الرؤية لواقع ممكن تطبيقه.	11
					يعتمد المسؤولون على الرؤية لاتخاذ القرارات المناسبة.	12
الشراكة : مقدرة المؤسسة على إقامة شراكات وتحالفات استراتيجية وتوحيد الغايات للوصول للتحقيق الأهداف ومصالح المؤسسة.						
					تسعى المؤسسة لتشارك مع مؤسسات أخرى للاستفادة من مواردها، تجاربها وخبراتها.	13
					يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها من خلال الشراكة مع مؤسسات أخرى.	14
					تعزز الشراكة من قدرة المؤسسة على مواجهة ظروف المنافسة الحادة.	15
					الشراكة مع مؤسسات أخرى تعتبر حلاً للمشاكل وطريقاً للخروج من الأزمات التي قد تواجه المؤسسة.	16
الدافعية : عملية التأثير في سلوك الموظفين وتوجيهه لتحقيق الأهداف والاستمرارية في العمل مع شرط معرفة المدراء للكمان الإبداعية لدى موظفيهم وتحفيزهم.						
					لمؤسسة نظام تحفيز متكامل يعمل على تحسين وتطوير امكانيات وأداء العاملين.	17
					تشجع المؤسسة العاملين على التفاعل والعمل كفريق واحد.	18
					يتم منح العاملين المتميزين في أداء عملهم حوافز مادية ومعنوية.	19
					تسعى المؤسسة إثارة التنافس بين العاملين لتحسين الأداء.	20

المحور الثاني: الابتكار في المؤسسة

يهدف هذا الجزء إلى معرفة مدى وجود أنواع الابتكار في المؤسسة، لذا الرجاء وضع العلامة (×) في المربع المناسب وفق ما ترونه مناسباً من الخيارات المتاحة.

الرقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الابتكار الإنتاجي: يتعلق بتطوير أنظمة وسائل الإنتاج الحديثة مثل: حلقات الجودة، كنظام التصنيع في الوقت الملائم، أو نظام تخطيط العمليات الإنتاجية.						
1	تعمل المؤسسة على استخدام طرق جديدة لإنتاج منتجات متميزة مقارنة بالمنافسين.					
2	تسعى المؤسسة لمعرفة احتياجات ورغبات عملائها وخصائص المنتجات المنافسة.					
3	تعمل المؤسسة على إدخال عناصر جديدة أو محسنة على المنتجات بشكل دوري.					
4	تحرص المؤسسة على حداثة المعدات والأجهزة المستخدمة للإنتاج.					
5	تُتَوَّع المؤسسة في تشكيلة منتجاتها الجديدة مقارنة بمنافسيها.					
الابتكار في أداء العمليات : هو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية.						
6	تقوم المؤسسة بابتكار طرق جديدة في عملية تقديمها للخدمات.					
7	غيرت المؤسسة في تصاميم المنتجات وطرق تقديمها للعملاء وفقاً للتقنيات الحديثة المستخدمة.					
8	توصلت المؤسسة إلى إجراء عمليات مبتكرة لتطوير معاملاتها.					
9	يمكن للمؤسسة التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع التقلبات التغيرات السوق.					
10	تسعى المؤسسة لتخفيض حجم التكاليف من خلال					

					احتفاظها ببرامج كفاءة.	
الابتكار الإداري: ويتعلق بتطوير فلسفات إدارية حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، هيكلية أنشطة وعمليات المنظمة ، تقديم أنظمة تصنيع حديثة كمتطورة.						
11					تقوم المؤسسة بإجراءات تساعد على تحسين الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.	
12					تحرص المؤسسة على تسطير برامج فعالة تساعد العاملين على فهم طرق عمل الإدارة.	
13					تعمل المؤسسة على اجراء تغييرات جذرية عند استعمال نظم الحاسوب في عملياتنا الإدارية.	
14					تتخذ المؤسسة قراراتها بناءا على مناهج حديثة ومبتكرة في صياغتها.	
15					تمنح المؤسسة الحرية للعاملين لحل المشكلات الفورية المتعلقة بتقديم خدماتها.	
الابتكار التسويقي: هو يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات، مثل التسويق عبر الانترنت أو تقديم تسهيلات مالية بالدفع، كطرق جديدة في المبيعات مثل التسويق المباشر لتسويق المنتجات.						
16					تقوم المؤسسة بتغيير تصميم أغلفة منتجاتها وألوانها بشكل دوري.	
17					تعتمد المؤسسة على طرق جديدة للبيع والتوزيع (التوصيل...).	
18					تروج المؤسسة لخدماتها ومنتجاتها بأسلوب مبتكر عبر وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي مثلا.	
19					تستخدم المؤسسة تسعيرات جديدة ومتغيرة للمنتجات حسب نوع وضعية الزبون.	

شكرا جزيلا لوقتكم وحسن تعاونكم.

الملحق رقم 2:

قائمة الأساتذة المحكمين:

الجامعة	قائمة الاساتذة المحكمين
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الاستاذ: حريز هشام
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الاستاذ: زايد جابر
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الاستاذة: خندق سميرة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	الاستاذة: طويل حدة

الحمد لله