

الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة فرع أنتيبايوتكال - صيدال-

أليداني إلباس

المركز الجامعي تبسمسيلت

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the concept of Strategic Intelligence in the Algerian organizations, study case on **complex Saidal -Antibiotical Medea-**, and in order to achieve the objectives of study we use a model questionnaire contain the dimensions of strategic intelligence to see how he provide and support the leadership in decision maker and other members of the organization all in their respective areas of activity. The study concluded that SI dimensions (Prospective, thinking systems, future vision, motivation, partnership and intuition and creativity) exist in organization administration and in a varying degrees, have also been providing some of the recommendations calls for the need to activate more and more the concept of SI.

RESUME

Le but de cette étude est d'identifier la notion de renseignement stratégique dans les organisations algériennes, étude de cas sur **complexe Saidal-Antibiotique de Médéa**, et afin d'atteindre les objectifs de l'étude, nous utilisons un modèle de questionnaire contenir les dimensions de l'intelligence stratégique pour but de voir comment le SI aide et soutenir le décideur et les autres membres de l'organisation de tout dans leurs domaines d'activité respectifs. L'étude a conclu que les dimensions SI (prospective, les systèmes de pensée, la vision future, la motivation, le partenariat et l'intuition et la créativité) existent dans l'administration de l'organisation et dans des degrés divers, ont également été fournir certaines des recommandations appelle à la nécessité d'activer de plus en plus le concept de SI.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي - الاستشراف - الدافعية - الأداء - الأهداف الإستراتيجية.

مقدمة :

على المؤسسات الجزائرية أن تكون قادرة على التعرف على ما يحيط بها وأن تفهم بيئتها من أجل أن تتخذ القرارات المناسبة التي تمكنها من النجاح، فبيئة تتميز بالتغير تجعل من التنبؤ بما يحدث في المستقبل أمر صعبا على المؤسسات التقليدية، فحدة المنافسة والتغيرات المتلاحقة (مثل: الأزمات الاقتصادية والمالية وتأثيراتها، ظهور أقطاب اقتصادية جديدة، الشراكة والاندماج بين المؤسسات، التخصص،

التطور التكنولوجي....الخ) تفرض عليها ضرورة اليقظة والمتابعة المستمرة لكافة المتغيرات التي تجري من حولها.

فغياب رؤية وتفكير استراتيجي ومتابعة للتغيرات أدى بـ 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة إلى الإفلاس في تقرير كشفته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار؛ الأمر الذي جعل فكرة حماية المؤسسات مطروحة وبقوة من خلال إيجاد الأنظمة الإدارية والتنظيمية التي تعمل على جلب المعلومة وحمايتها من أجل تعزيز قدراتها التنافسية وتعميق رؤيتها للبيئة وفهمها.

يمثل الذكاء الاستراتيجي (SI) نموذجا مزدوجا يضم كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة؛ فهو نظام لإدارة المعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة وهو أيضا يمثل صفات وخصائص وذكاء لدى قادة المؤسسة تمكنهم من اكتشاف ورصد التغيرات الداخلية والخارجية واستغلالها استغلالا امثلا.

في ضوء ما قيل تتجلى فكرة وأهمية موضوع البحث الذي نحاول فيه إظهار واقع الذكاء الاستراتيجي كنظام لدى قيادة المؤسسات الجزائرية ومدى امتلاكهم لمقومات النجاح الاستراتيجي، في تساؤل رئيسي نحاول الإجابة عنه وهو:

ما هو واقع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية، وما السبل الكفيلة لتسخيره وتفعيله في المؤسسة الاقتصادية؟

أهداف الدراسة: بالإضافة إلى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة، تهدف الدراسة إلى التعريف بكل من:

- الذكاء الاستراتيجي مفهومه وعناصره؛
- إظهار خصائص ومكونات الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة؛
- دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في الفرع وكذا سبل تعزيزه.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون نظام SI هو أحدث المناهج الإدارية المعاصرة في بيئة الأعمال الحديثة، فالمنافسة الشديدة محليا وإقليميا، تفرض عليها العمل على تحسين مستويات أدائها وتنافسيتها (مع الإشارة إلى أن مؤشرات تنافسية مؤسسات الجزائرية وفق للتقارير التنافسية العربية تبقى ضئيلة مقارنة بما تمتلكه الجزائر من المؤهلات والإمكانات المادية والمالية والبشرية أيضا). ومن أجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على التساؤل الرئيسي المطروح تم تقسيم دراستنا إلى جزئين، جزء نظري وآخر تطبيقي.

1. الجانب النظري:

1. 1 **الدراسات السابقة:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الاستراتيجي ودوره في المؤسسة وهي:

دراسة سعاد حرب قاسم (2011)⁽¹⁾: تهدف الدراسة إلى إظهار أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات لدى مديري مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، إلى إعطاء مقترحات لتطوير مفهوم وأثر الذكاء الاستراتيجي على المؤسسة بما يساهم في تعزيزها لدى المدراء العاملين بالأونروا بما يساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتمت الدراسة على 94 مديرا موزعين على سبع مستويات إدارية، وكانت النتائج تتمتع مدراء الأونروا بمستويات عالية من الذكاء الاستراتيجي وأن هناك علاقة بين عناصره وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.

(1) سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عمليات اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، الجامعة الإسلامية، 2011، فلسطين.

دراسة العبدلي ضرغام (2010)⁽¹⁾: صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف هدفت الدراسة إلى تحقيق الموائمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة، وكانت العينة متكونة من 100 مدير وكانت النتائج: أنه يمكن الموائمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي؛ هناك أثر للخصائص الشخصية لمديرين في أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛

دراسة العزاوي بشرى (2008)⁽²⁾: أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد هدفت هذه الدراسة إلى إظهار علاقة الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة والنجاح الاستراتيجي، وشملت الدراسة تسعة (09) كليات تابعة لجامعة بغداد، وعينة الدراسة مكونة من 80 رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس الكليات، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها: أن الذكاء الاستراتيجي يزود المديرين بالمعلومات التي تتيح لهم صناعة قرارات فاعلة.

(1) العبدلي ضرغام ، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، 2010، العراق.

(2) العزاوي بشرى هاشم محمد، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، 2008، العراق.

1. 2 الذكاء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الحديثة:

يعرف الذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) على أنه: "مفهوم تتجاذبه ثلاث اتجاهات فكرية، فالأول: يرى أنه عملية جمع المعلومات، أما الثاني: يصفه بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر على المؤسسة، فيما الثالث: يعتبره جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المؤسسة" (أحمد علي صالح، 2010، 139).⁽¹⁾

فيما يعرفه آخرون على أنه: "وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وأبرز مكوناتهم". (أحمد علي صالح وآخرون، 2010، 141).⁽²⁾

كما أنه نموذج رصد ومعرفة سيضم كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة؛ فهو بذلك يمثل نظام رصد لكل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والعمل على استغلالها أو التعامل معها سواء كانت فرصا أو تهديدات.

1) خصائص الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل، عن طريق المساهمة في زيادة مؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المؤسسة، إضافة

⁽¹⁾ أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان، الأردن، ص 139.

⁽²⁾ أحمد علي صالح وآخرون، نفس المرجع، ص 141.

إلى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى أو تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل، ويساعد الذكاء مهنيًا في تدعيم صناعة القرارات المهمة والاستراتيجية بالذات⁽¹⁾ (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، 171).

يتميز الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص والسمات تتمثل في: (صليحة فلاق، 2012، 10)⁽²⁾.

- أ. **مرحلة الاستشعار:** بناء الوعي وقدرة القائد متخذ القرار بتشخيص مؤشرات التغير الداخلية والخارجية؛
 - ب. **الجمع:** يركز على جمع البيانات ذات الصلة بالقرار المتخذ؛
 - ت. **التنظيم:** يشمل جميع البيانات وتنظيمها؛
 - ث. **المعالجة:** وتعني تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المجمعة؛
 - ج. **الاتصال:** يتضمن تسهيل وصول البيانات والمعلومات للعاملين؛
 - ح. **الاستخدام:** وهو عملية وضع الخطط وتنفيذها.
- (2) **عناصر الذكاء الاستراتيجي:** تتحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي في مجموع العناصر التي يوسم بها القادة، وتلعب دورًا بارزًا في الارتقاء بقدراتهم، وتتجسد في العناصر التالية:

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، الأردن.

(2) صليحة فلاق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة يومي 6 و7 نوفمبر 2012، بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف.

I. **الاستشراف:** هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختبار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل، وهو أيضا قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل وهو في مجال العمل "استشعار المؤسسة وقادتها موجة قادمة ثم ركوبها". (عواطف شاكر محمود، 2010، 68) ⁽¹⁾

II. **التفكير بالنظم:** هي القدرة على توليف ودمج العناصر أكثر من فضلها إلى أجزاء ثم تحليلها، أي فهم العلاقة بين مختلف العناصر المكونة للمنظمة وكيفية تفاعلها مع بعض بما يسمح للمنظمة الوصول إلى أهدافها.

III. **الرؤية المستقبلية:** الرؤية هي عبارة عن الطموحات والآمال التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في المدى الطويل، كما أن الرؤية الاستراتيجية على أنها: "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القرارات والإمكانات التي تخطط لتنميتها". (مؤيد سعيد السالم، 2005، 72) ⁽²⁾

IV. **الشراكة:** إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة. (فريد النجار، 1999، 14) ⁽³⁾

(1) عواطف شاكر محمود، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، ص 86.

(2) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، عمان، الأردن، ص 72.

(3) فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، تيراك للنشر والتوزيع، 1999، القاهرة، مصر، ص 14.

V. **الدافعية:** استعداد الفرد لبذل الجهد في سبيل تحقيق عدد من الأهداف التي يملئها تعامله مع مواقف الحياة المختلفة؛ ومن مظاهرها الطموح، الحماس، الإصرار، والمثابرة والتفاني في العمل والرغبة في تحقيق الذات والتفوق، والرغبة المستمرة في الإنجاز.

VI. **الحدس والإبداع:** الحدس هو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باعتماد الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية، أما الإبداع فهو قدرة فطرية لدى الأفراد على التفكير في نسق مفتوح وعلى إعادة تشكيل عناصر الخبرة في أشكال جديدة.

2. **الجزء التطبيقي:** يهدف الجزء التطبيقي إلى تبين واقع عناصر الذكاء الاستراتيجي الستة لدى المؤسسة محل الدراسة، إذ تم تقديمها في شكل استبيان وزع على عينة من مجتمع الدراسة.

1-2 **مجتمع الدراسة:** يتمثل في ما يلي:

الجدول رقم (01): تقسيم الموارد البشرية للفرع أنتيبويتكال

حجم العمالة للفرع	أفراد الفرع	النسبة المئوية
الإطارات	في سنة 2012 عدد موظفي الفرع بلغ 930 موظف	26%
أعوان الإتقان		56%
أعوان التنفيذ		18%
المجموع		100%

المصدر: مديرية الموارد البشرية للفرع.

2-2 **عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية ممثلة من مجتمع تم اختيار فئة الإدارة العليا وهي "الإطارات" وقد تم توزيع 100 نسخة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 95 نسخة.

3-2 **فرضيات الدراسة:** تم وضع الفرضيات كما يلي التالي:

الفرضية H01: " يملك أفراد فرع أنتيبيوتكال قدرة على الاستشراف والتفكير بالنظم؛

الفرضية H02: " لدى أفراد فرع أنتيبيوتكال قدرة على رؤية مستقبل وآفاق الفرع والمجمع؛

الفرضية H03: " لدى الفرع قدرة على جعل أفراد العاملين أكثر دافعية ورغبة في القيام بالأعمال وفق ما تراه "؛

الفرضية H04: " يرى أفراد الفرع أن هناك سياسة واضحة نحو الشراكة وتعزيز قدرات المؤسسة؛

الفرضية H05: " يعمل الفرع على خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين".

4-2 أدوات الدراسة

تم تصميم الاستبيان بالاستناد على الدراسات السابقة بغرض جمع البيانات الأولية حول الموضوع من عينة الدراسة، إذ تم عرضه على مجموعة من المختصين الأكاديميين من أساتذة الجامعات لتحكيمهما، وبعد إجراء التعديلات المناسبة تم توزيعه على عينة الدراسة، يشمل الاستبيان على جزأين: جزء البيانات الشخصية، وجزء يعنى بقياس مدى معرفة أفراد العينة بالذكاء الاستراتيجي.

كما تم أخذ مقياس ليكرت الخماسي لقياس عناصر الذكاء الاستراتيجي في الفرع، والمبين في الجدول رقم 02.

جدول (02): معيار التحليل على أساس المتوسطات الحسابية

الوسط الحسابي	2,99 – 1,00	4,00 – 3,00	5,00 – 4,01
الدرجة	قليلة	متوسطة	عالية

لغرض تحليل البيانات الأولية للدراسة تم استخدام برنامج التحليل SPSS وحساب ما يلي:

- التكرارات والنسب المؤوية للمتغيرات الشخصية؛
- قياس المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مستويات معرفة العينة بعناصر الذكاء الاستراتيجي؛
- تم استخدام اختبار التباين الأحادي (One Sample T-test) بغية معرفة الدلالة الإحصائية لكل عنصر من العناصر.

3. تحليل مؤشرات الذكاء الاستراتيجي:

1-3 تحليل الجزء الأول: (البيانات الشخصية)

انطلاقا من الاستبيانات المسترجعة تم إيجاد النتائج التالية: فيما يخص الفئة المستهدفة فأغلب أعمار المشاركين تتراوح بين 30 و 40 سنة بنسبة 65%، تمثل فئة الذكور 75% والإناث 25%، تتوزع شهاداتهم الجامعية بين مجال الاقتصاد والإدارة والصيدلة وصناعة الأدوية والإعلام الآلي وغيرها. بالنسبة للمناصب الوظيفية فبحسب الجدول رقم(02) نجد أن نسبة الإطارات 26% وأعوان الإتقان 56% أما أعوان التنفيذ فنسبتهم 16%، أما بالنسبة للخبرة المهنية فنجد

أن نسبة 30% لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، و45% ف خبرتهم المهنية تتراوح بين 10 و 20 سنة، أما الباقي 25 % ف خبرتهم تتجاوز الـ 20 سنة.

2-3 تحليل الجزء الثاني: (مؤشرات وعناصر الذكاء الاستراتيجي)

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف لكل عنصر كانت كما يلي:

أ. نتائج عنصر الاستشراف:

جدول (03): نتائج عنصر الاستشراف

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	فهم البيئة الداخلية والخارجية يساعد على تشخيص الفرص التي تمكن الفرع من استغلالها.	4,26	2,01	عالية
2	الاستشراف يساعد في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية التي تؤثر على قدرات الفرع الحالية والمستقبلية.	4,32	1,56	عالية
3	أتابع باستمرار حدوث التغيرات في البيئة الخارجية وأعيد التفكير في انعكاساتها بالفرع.	4,09	1,78	عالية
4	تتابع القيادة التغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية من أجل اكتشاف وجلب قدرات العملاء الحالية والمحتملة.	3,65	2,89	متوسطة

5	لدي القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية للفرع.	4,20	1,84	عالية
6	أستقرى المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات الفرع والمجمع في الأمد البعيد.	4,13	1,85	عالية

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 أن المتوسطات الحسابية لأسئلة عنصر الاستشراف تراوحت بين (3.65-4.32) وكانت الانحراف المعياري ما بين (1.56-2.89) وهي تشير إلى أن لدى أفراد العينة قدرة على رؤية ما يجب أن يكون عليه الفرع والمجمع ككل وتمتع إطارات وقيادة المجمع على الاستشراف، لكن بالرغم من ذلك يبقى رؤيتهم ناقصة نظرا لأن الفرع هو جزء تابع للمجمع ولا يستطيع أن يتخذ أي قرارات دون الرجوع لقيادة المجمع. يايايايا

ب. نتائج عنصر التفكير بالنظم:

جدول (04): نتائج عنصر التفكير بالنظم

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المجمع بالنسبة لي نظام مترابط ومتناسق الأجزاء.	3,88	1,13	متوسطة
2	التفكير بالنظم يجعل رؤية الأحداث التي تحيط بالفرع واضحا أكثر.	3,80	1,76	متوسطة

3	أمتلك القدرة على دمج العناصر المكونة للفرع لغرض تحليلها وفهم التفاعل بينها.	3,81	1,00	متوسطة
4	أدرس الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	3,94	1,07	متوسطة
5	أحلل المشكل انطلاقا من أسبابه مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.	3,92	1,00	متوسطة

تبين نتائج جدول التفكير بالنظم رقم 04 أن المتوسطات الحسابية تتراوح بين (3.80-3.94) أما الانحراف المعياري لها كان بين (1.00-1.76) وهي تشير إلى أن مؤشر التفكير بالنظم لدى أفراد العينة يتمتعون بقدرات ولو نسبية لتحليل وإدراك الترابط بين أجزاء الفرع والمجمع وبيئته الداخلية والخارجية، مما يجعلهم قادرين على معرفة أسباب أي مشكل واتخاذ القرار المناسب لحله.

ت. نتائج عنصر الرؤية المستقبلية:

جدول (05): نتائج عنصر الرؤية المستقبلية

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لدي قيادة المجمع القدرة على رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاهاتها.	3,71	0,97	متوسطة
2	أستخدم رؤيتي في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراض المجمع.	4,02	0,63	عالية

3	أعتمد على رؤيتي من أجل أيجاد الأفكار والإبداعات الجديدة الفرع.	4,18	1,07	عالية
4	أعتمد على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	3,23	1,34	متوسطة
5	أمتلك القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المجمع وأهدافه.	4,12	1,26	عالية
6	أمتلك القدرة على إقناع أفراد وتحفيزهم على الإيمان برؤيتي الإستراتيجية.	3,03	0,57	متوسطة

يشير الجدول رقم 05 إلى أن المتوسطات الحسابية لعنصر الرؤية المستقبلية تقع بين (3.71-4.12) وكانت الانحراف المعياري ما بين (0.57 – 1.34) وهي ترمي إلى أن عناصر العينة لديهم وعي بالرؤية المستقبلية للفرع والمجمع من خلال تحديد اتجاهات المجمع.

ث. نتائج عنصر الدافعية:

جدول (06): نتائج عنصر الدافعية

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أمتلك القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات المجمع التي تم وضعها.	4,05	1,10	عالية
2	أثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات	4,25	0,53	عالية

			والأفكار.	
متوسطة	0,62	3,66	أكافئ العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم المختلفة.	3
عالية	0,88	4,14	أشجع التفاعل بين العاملين في الفرع وأيضاً تكوين فرق العمل بينهم.	4
عالية	0,70	4,31	أحث العاملين على المشاركة في تقديم آرائهم وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	5
عالية	0,68	4,16	أحفز الأفراد للتصرف بانسجام وتوافق مع أهداف الفرع.	6

نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن المتوسطات الحسابية لأسئلة عنصر الدافعية هي بين (3.66-4.25) وكانت الانحراف المعياري ما بين (0.53-1.10) وهي تشير إلى دافعية أفراد العينة مرتفعة نوعاً وهو ما يشير إلى أن وعيهم بمدى أهمية الدافعية والتحفيز من أجل القيام بالأعمال بكفاءة، وكذلك تعكس حرص القيادة على تحفيزهم من أجل تفادي أي نتائج تضر بالعمل والعاملين وتحقيق الأهداف.

ج. نتائج عنصر الشراكة:

جدول (07): نتائج عنصر الشراكة

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الشراكة أسلوب يفيد الجمع ككل في تنفيذ رؤيتها وتحقيق الأهداف.	4,45	0,80	عالية
2	ترداد القدرات التنافسية للمنظمات المتحالفة وينمو أداؤها ويتطور.	4,60	0,47	عالية
3	أتسعى القيادة لإقامة شراكة إستراتيجية مع مؤسسات محليا وإقليميا.	4,32	0,87	عالية
4	التحالفات تمكن من الاستفادة من الموارد المادية وغير المادية والتجارب وخبرة الآخر.	4,24	0,71	عالية
5	الشراكة تحالف أو اندماج تمثل خيار للخروج من الأزمة وتعزيز قدراتها الإستراتيجية.	4,33	1,13	عالية

يظهر الجدول رقم 07 أن المتوسطات الحسابية لأسئلة عنصر الشراكة تراوحت بين (4.32-4.60) وكانت الانحراف المعياري ما بين (0.47-1.13) وهي تشير إلى أن فكرة الشراكة موجودة وبشكل لافت ذلك نظرا معرفتهم بمدى أهميتها في توسيع حصة الفرع والمجمع وزيادة الخبرة.

ج. نتائج عنصري الحدس والإبداع:

جدول (08): نتائج عنصري الحدس والإبداع

الرقم	الأسئلة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يركز المجمع والفرع على تشخيص أنواع المعرفة المطلوبة لكل مستوى من مستوياتها المختلفة.	3,49	1,41	متوسطة
2	يتوفر لدى الاستعداد للبحث عن المعرفة المرتبطة بمهامي وأنشطتي من المصادر المتعددة.	3,38	1,86	عالية
3	يهتم الفرع بتطوير الأفكار الجديدة المبتكرة وتعزيز القدرات التنافسية لها.	3,17	2,14	عالية
4	يشجع المجمع والفرع العاملين لديها على تبادل الخبرات فيما بينهم	3,38	1,60	متوسطة
5	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي لتوليد الإبداع والتطوير والابتكار.	3,32	1,96	عالية

يظهر الجدول رقم 08 أعلاه أن المتوسطات الحسابية لأسئلة عنصري الحدس والإبداع تراوحت بين (3.17-3.49) وكانت الانحراف المعياري ما بين (1.41-2.14) وهي بذلك تشير إلى أن مؤشري الحدس والإبداع لدى أفراد العينة متوسط ذلك نظرا لعدة أسباب أهمها عدم تواجد سياسة واضحة نحو خلق

الإبداع والابتكار في الفرع، كما أن مجال البحث والتطوير في الفرع غير مشجع، نظرا للواقع الذي يقول أن الفرع ينتج أدوية جنيسة بناء على طرق ومراحل محددة.

3-3 نتائج اختبار الفرضيات: لوصف مدى تبني مؤسسات عينة البحث لمؤشرات الذكاء الاستراتيجي قمنا باختبار الفرضيات لنجد النتائج التالية:

جدول (09): نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
الاستشراف	4,32	1,21	28.123	0.000
التفكير بالنظم	3,87	1,20	29.087	0.000
الرؤية المستقبلية	3,59	1,29	30.064	0.000
الدافعية	4,09	0,79	29.175	0.000
الشراكة	4,39	0,81	29.091	0.000
الحدس والإبداع	3,35	1,81	28.064	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج تحليل المعطيات الكلية.

يظهر من الجدول رقم 09 أن المتوسطات الحسابية لمدى توفر مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لدى الأفراد العينة كانت بين (3.35-4.39)، احتل عنصر الشراكة الصدارة فيما جاء مؤشر كل من الحدس والإبداع في الأخير بمتوسط ضعيف قدر

بـ (3,94)، كما أظهر الجدول أن جميع قيم t ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وعلى أساس ذلك تم قبول كافة فرضيات الدراسة.

أن جميع المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الستة تراوحت بين قيم متوسطة إلى مرتفعة، كما تم حساب المتوسط الحسابي للمجموع الكلي ليعطي قيمة 3,93 وهو إن دل فإنما يدل على أن منهج ونظام الذكاء الاستراتيجي في الفرع موجود ولكن بنسبة متوسطة.

3-4 تحليل النتائج النهائية:

يمكن تحليل النتائج من عدة جوانب نعرض أهمها كما يلي:

- إن مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لدى أفراد العينة من قيادة الفرع والأفراد ذوي المناصب العليا يتمتعون بوعي وفهم لمنهج ونظام الذكاء الاستراتيجي ولو بصفة غير واضحة؛
- احتل مؤشري الاستشراف والشراكة الصدارة نظرا للوعي والاهتمام الكبير لما يمثلانه للفرع من جهة والمجمع ككل؛ حيث قام الفرع بإبرام العديد من الاتفاقيات في السنوات العشر الماضية في مجال صناعة أنواع جديدة من الأدوية بالشراكة مع عدة مؤسسات ومخابر أجنبية؛
- إن تجاوب أفراد العينة مع كل من مؤشري التفكير بالنظم والرؤية المستقبلية كان بنسب متوسطة نظرا لارتباطهم بمهام إدارية وتنظيمية محددة من جهة، ومن جهة ثانية يمكن القول أن الفرع هو إدارة جزئية تابعة للإدارة الأم؛
- دعم وجود نظام فعال للحوافز وكذلك التوظيف الجيد للكفاءات وتشجيعهم على البحث والتطوير تمكينهم بما يساهم في رفع مستوى العمل والتحسين المستمر وإرساء منهج التحسين المستمر.

4. **الاقتراحات والتوصيات:** من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع البحث المتمثل في واقع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات الجزائرية ، وبناء على ما تم

تناوله من مفهوم وخصائص وأهمية وعناصر الذكاء الاستراتيجي، تم اختيار أحد المؤسسات الجزائرية والتي هي مؤسسة صيدال فرع أنثييونكال المدية، وكمحصلة لما تم تناوله من تحليل للاستلانة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات تمس المؤسسة محل الدراسة كنموذج وكافة المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة وهي:

✓ يتطلب الأخذ بمنهج ونظام SI اتخاذ عدة تدابير من أهمها عمل دورات تدريبية من أجل فهم أكثر لمبادئ وخصائصه بما يمكن من الفهم الجيد لبيئة النشاط ويرفع من درجة يقظة المؤسسة وقياداتها؛

✓ العمل على إيجاد إطار قانوني والقيام بإجراءات تمكن من غرس مقومات الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي في المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى وجود ضرورة وجود الإرادة للتغيير وحماية وجودها وتعزيز مواطن قوتها؛

✓ على المؤسسات الجزائرية أن تستوعب أن نجاحها وتفوقها لم يعد مرتبطا فقط بالإمكانات المادية والمالية فقط وإنما بمدى قدرتها على توفير المعلومة المناسبة في الوقت المناسب والحفاظ عليها لتعزيز مواطن قدراتها التنافسية داخليا وخارجيا؛

✓ العمل على إيجاد نظام معلومات استراتيجي يمكن من الاستشراف الذي يمثل جهاز إنذار يساعدها على مواجهة تحولات محتملة من فرص تستغلها وتعزز مكانتها أو تهديدات محتملة تستعد لها بسيناريوهات مبكرة وخطط إستباقية؛

✓ إيجاد نظام فعال للحوافز في المجمع والفرع الذي يعمل على مكافأة وتشجيع الإبداع والتطوير في كل المجالات، وتطوير رأسمالها الفكري باعتباره موردا استراتيجيا ومصدرا لخلق القيمة، وكذلك تشجيع واثمين أساليب العمل الجماعي وتعزيز روح الفريق من أجل التنافس والتطوير؛

✓ يجب على الفرع والمجمع تفعيل التواصل بين المخابر الأجنبية وشراكتها وأيضا تشجيع البحث العلمي وتبنيه، من خلال تحويل منتجات البحث إلى استثمارات ابتكارية وتجسيدها ميدانيا؛

✓ تثمين نتائج البحث العلمي، وذلك بالكيفية التي تسمح بالتوصل إلى طرق جديدة تستخدمها المؤسسات بهدف تحسين تنافسيتها على المستوى المحلي والخارجي خاصة في المجال الصيدلاني وصناعة الأدوية؛

✓ وضع الآليات المناسبة للدعم وتشجيع الابتكار والإبداع، من خلال إرساء سياسة حقيقية لتثمين نتائج البحث في المؤسسات وأيضا في المخابر الوطنية والأجنبية.

خلاصة

كخلاصة يمكن القول أن مقومات التفوق والنجاح لدى المؤسسات الجزائرية متوفرة وبالشكل المناسب، من حيث الإمكانيات المادية والمالية وخاصة البشرية، إذ ينبغي فقط أن يتم تفعيلها بالإرادة القوية ووجود سياسة واضحة للدولة لحمايتها، فنحتاج المؤسسات الوطنية يمكن أن يكون بوجود الإرادة لذلك، من خلال العديد من الإجراءات التي تمس كافة المستويات التنظيمية؛ من دعم للبحث والتطوير، وتدريب وتكوين الإطارات المتوفرة لذلك، إيجاد المناخ التنظيمي للمؤسسات الذي يدعم روح العمل والتمكين لدى الأفراد، وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات وتكوين رأس مال فكري متكامل؛ كما أن إقامة الشراكة الإستراتيجية التي تحتاجه مؤسساتنا الاقتصادية توفر قدرات جديدة.

كل هذا يرمي إلى حتمية وجود أنظمة إدارية حديثة تساهم في توفير المعلومة والعمل على حمايتها واستغلالها استغلالا أمثلا، ألا وهو الذكاء الاستراتيجي الذي يعمل على توطيد علاقة المؤسسة ببيئتها وتوفير مقومات النجاح الداخلية والخارجية ، لذا يجب عليها (أي المؤسسات) خاصة والدولة عامة توفير مقومات

النجاح، وأن تعمل على تفعيل مفهوم SI كخيار لا بد، والعمل على التغيير الفعلي في الأنظمة الإدارية التقليدية وتبني الاستثمار في الكفاءات المحورية.

قائمة المراجع:

1. أحمد علي صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، 2010، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. العزاوي بشرى هاشم محمد، أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، 2008، جامعة بغداد، العراق.
3. العبدلي ضرغام ، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الأشرف، مذكرة ماجستير غير منشورة، 2010، جامعة الكوفة، العراق.
4. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عمليات اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، 2011، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
5. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، 1999، تيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
6. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، الطبعة الأولى، الاردن.

7. صليحة فلاق، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة يومي 6 و 7 نوفمبر 2012، بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرارات داخل منظمات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
8. عواطف شاكر محمود، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 19، سنة 2010، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
9. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، (دار وائل للشعر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005).