

التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي
بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات البان أبي
غريب

المدرس خالد روكان عواد
جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد
المدرس المساعد زيد خوام محمود
جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يهدف هذا البحث الى معرفة ما اهم ابعاد التخطيط الاستراتيجي المتوافرة في شركة البان ابي غريب - وزارة الصناعة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين التخطيط الاستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي، تم الاستعانة بنظام الـ (SPSS) الإحصائي للوصول الى النتائج، تم اختيار شركة ألبان ابي غريب التابعة لوزارة الصناعة كدراسة ميدانية للبحث، وكان مجتمع الدراسة مكون من (مدير شعبة ، رئيس قسم ، معاون مدير عام ، مدير عام) وعددهم (30) فردا، صيغت فرضية ارتباط رئيسية بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي يتفرع منها أربعة فرضيات فرعية، كما صيغت فرضية تأثير رئيسية يتفرع منها كل أربعة فرضيات تأثير فرعية، وتوصل البحث ان افضل بعد من ابعاد التخطيط الاستراتيجي هي الرسالة واهم بعد من ابعاد الذكاء الاقتصادي هو الذكاء الاستراتيجي، وان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي من اجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل، تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)، العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي ، الذكاء الاقتصادي ، تحليل الانحدار البسيط .

Abstract

This research aims to find what kinds of dimensions of strategic planning available in the Abu Ghraib Dairy Company, the Ministry of Industry and the most important of the company, find out the relationship and influence between strategic planning and the economic intelligence, the use of system the (SPSS) statistical to get to the results, was selected dairy Abe company strange the Ministry of Industry field as a study of the search, and it was the study population consisting of (Director of the Division, Head of the Department, assistant general manager, general manager) and the number (30) individuals, drafted a key link between strategic planning and intelligence economic hypothesis branches of which four hypotheses subset, as formulated premise effect between strategic planning, intelligence and economic ramifications, including all four hypotheses subset impact, research found that the best dimension of strategic planning is the message and the most important dimension of economic intelligence is strategic intelligence, and that all hypotheses link and influence among the key variables and Sub is a powerful and are significant moral as it recommended search a number of recommendations, including: the need to hold seminars and conferences on the topic of strategic planning and economic intelligence for the advancement of the work and to avoid any negative impact on the work, configure specialized companies in the study of the internal environment (strengths and weaknesses) and external environment points (opportunities and threats) work on hiring and directing new technologies towards the establishment of a communications network and information between various departments and divisions between them and its affiliated departments.

Key words: strategic planning, economic intelligence, simple regression analysis

المقدمة

ومما لاشك فيه أن أي تقدم في أي منظمة متطورة لا يمكن تنفيذه بعيداً عن الخطط الاستراتيجية، ولهذا السبب غدت المفاهيم الاستراتيجية بوصفها معايير أساسية في تقييم مدى نجاح المنظمات، وفي الإطار ذاته تتأثر أهمية اختبار هكذا مفاهيم في مجال المنظمات التي تهتم بتطوير المنتجات حيث يقع على عاتقها مسؤوليات جمة أمام العاملين فيها من جهة وطالبي سلعتها وخدماتها من جهة أخرى بما يمتد ليشمل أصحاب المصالح كافة وهو ما يلزم هذه المنظمات لتحسين مستوى أدائها بالاعتماد على التخطيط الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الذكاء الاقتصادي، لقد هدفت الدراسة إلى بناء إطار فكري لمفاهيم معاصرة وتأصيله نظرياً، فقد اشتمل البحث على أربع محاور، ضم المحور الأول الدراسات السابقة وتحليلها ومجالات الإفادة منها ومجالات التميز التي تسجل للدراسة الحالية كما ضم منهجية البحث، أما المحور الثاني فقد اشتمل على الأطار النظري لمتغيرات البحث، في حين تناول المحور الثالث الأطار العملي للبحث ولإكمال الجانب المنهجي تناول المبحث الرابع الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة والتي بموجبها تم تقديم عدد من التوصيات.

المحور الاول/ منهجية البحث والدراسات السابقة

اولاً: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

تعمل المنظمات في العراق في بيئة متغيرة ومعقدة فيها درجة الالتأكد عالية جداً، فالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي يعاني من عدم الاستقرار منذ سنوات طويلة وحتى وقتنا الحاضر فانعكس هذا الوضع سلباً على جميع القطاعات الاقتصادية لاسيما القطاع الصناعي، وبما إن شركة شركة البان ابي غريب واحدة من المنظمات الصناعية العاملة في هذه البيئة فما لاشك فيه ستتأثر قرارات ادارتها سلباً بهذا الوضع لاسيما قراراتها الاستراتيجية، فطبيعة عمل هذه الشركة وخصوصيتها يتطلب من ادارتها حذراً في تشكيل الخطط الاستراتيجية وتبني ثقافة وتوجهاً يضمن لها مكاناً تنافسياً متميزاً من بين منافسيها من الشركات العالمية العاملة في العراق، وقد بدأ واضحاً من خلال مشاهدتنا الميدانية أن ادارة الشركة وفي ظل الظروف المعقدة الحالية تعاني من مشكلة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تمكنها من اكتشاف وتحليل وادارة نتائج غير متوقعة للحصول على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها و تحقيق الريادة في الأسواق، ومواكبة التطورات وصولاً لمرحلة الذكاء الاقتصادي، هنا تتمثل المشكلة في إهمال التخطيط الاستراتيجي في المنظمة مما ينعكس سلباً في تحقيق الذكاء الاقتصادي، من خلال ذلك التمس الباحثان هذا الواقع من خلال المشاهدة الميدانية في شركة البان ابي غريب مما دعانا إلى تناول هذه المشكلة والسعي لعلاجها في البحث الحالي، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة بالتساؤلات الآتية:

- مدى ادراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة لأهمية التخطيط الاستراتيجي ومامدى معرفتهم بأبعاده؟
- ما مدى ادراك القادة الإداريين في المنظمة المبحوثة للذكاء الاقتصادي؟
- ما مستوى العلاقة والتأثير التخطيط الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي ؟

2- أهمية البحث

ويمكن اجمال أهمية البحث بالنقاط التالية :

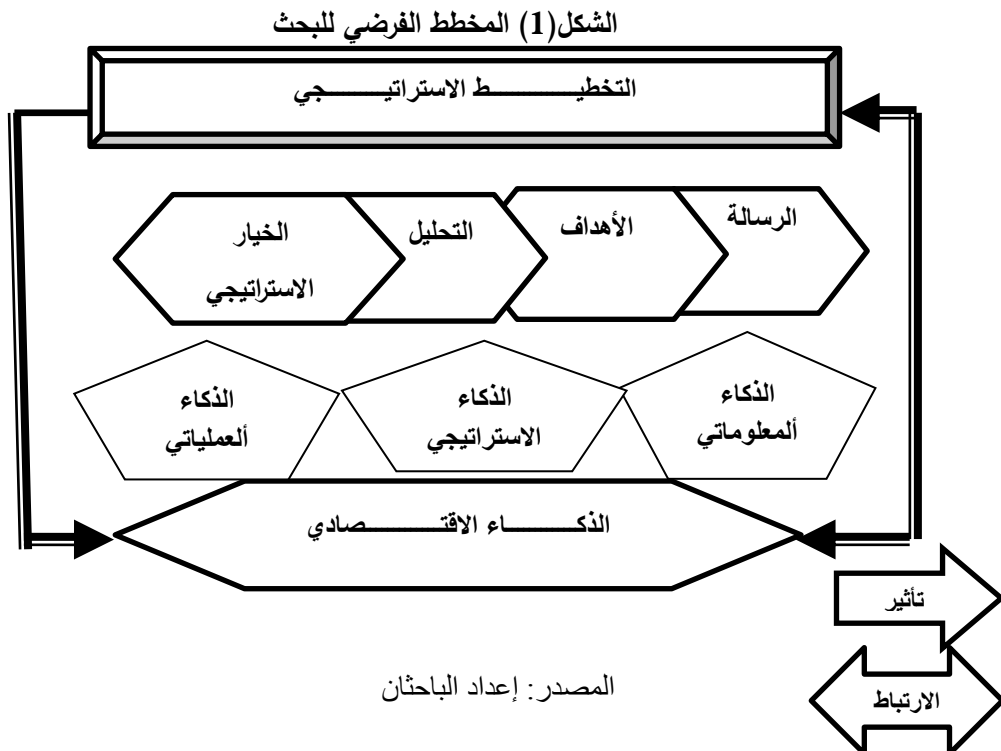
- تبرز أهمية هذا البحث من انها ركزت على شريحة أساسية ومهمة من العاملين في شركة البان ابي غريب ، كونها المحرك الأساس للتخطيط الاستراتيجي .
- يعد هذا البحث وحسب اطلاع الباحثان من اول البحوث التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي في شركة منتجات البان ابي غريب .
- من الممكن ان يعد هذا البحث مهم للقيادات المستقبلية في الشركة المبحوثة، من اجل صقل مواهبهم ومهاراتهم القيادية وصولا للذكاء الاقتصادي .

3- هدف البحث

- يهدف هذا البحث الى معرفة ابعاد التخطيط الاستراتيجي المتوفرة لدى القيادات في شركة البان ابي غريب واثرها على الذكاء الاقتصادي وذلك من خلال ما يلي من الأهداف:-
- معرفة تأثير التخطيط الاستراتيجي على الذكاء الاقتصادي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.
 - التعرف على ما اهم ابعاد التخطيط الاستراتيجي المستخدمة في الشركة من وجهة نظر المبحوثين وما هي الاكثر استخداما من وجه نظر المبحوثين في الشركة .
 - التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي و ابعاده من وجهة نظر المبحوثين في شركة البان ابي غريب

4- المخطط الفرضي :

يمثل المخطط الفرضي تجسيدا لفكرة البحث وفرضياته وسريان علاقاته وارتباطاته المفترضة تمهيدا لاختبار مدى صحة وقوة هذه الارتباطات والعلاقات ، حيث تم اعتماد ابعاد (عباس، 2005) كأبعاد للتخطيط الاستراتيجي وتم اعتماد ابعاد (رضا، 2007) كأبعاد للذكاء الاقتصادي ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث :



5- فرضيات البحث :

- يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين ، تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي :-
- الفرضية الرئيسية الأولى :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية وكما يلي:-
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة و ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف و ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل و ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي و ابعاد الذكاء الاقتصادي .
- الفرضية الرئيسية الثانية :- يوجد هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي ، وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الثانية أربعة فرضيات فرعية وكما يلي :-
- يوجد تأثير للرسالة في ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - يوجد تأثير للأهداف في ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - يوجد تأثير لتحليل في ابعاد الذكاء الاقتصادي .
 - يوجد تأثير للخيار الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي .

6- مجتمع البحث

مجتمع البحث مكون من الملاك القيادي في الشركة وهم (رئيس شعبة، رئيس قسم ، مدير عام ، معاون مدير عام) وعددهم (30) ان اغلب مجتمع العينة كان اختصاصهم فني ونسبة (70%) والنسبة الاداريين كانت (30%) كما ان نسبة الذكور اعلى من نسبة الاناث بفارق قليل ، حيث كانت نسبتهم (53%) اما نسبة الاناث كانت (47%) والفئة العمرية الاكبر كانت (36-45) ، اما نسبة رؤساء الاقسام كانت عالية ، حيث شكلت ما يقارب (85%) من مجتمع العينة ، اما التحصيل الدراسي ، فنسبة حملة شهادة البكالوريوس كانت عالية ، حيث شكلت ما يقارب (85%) .

7- اسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال استمارة استبيان وزعت على افراد مجتمع البحث في شركة البان ابي غريب ، وقد استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يلي (لا اتفق تماما (1) لا اتفق (2) محايد (3) اتفق (4) لا اتفق بشدة (5)) وقد تضمنت الاستبانة على نوعين من المعلومات ، الأولى تعريفية ، والثانية ذات علاقة بمتغيرات البحث ، وقد تضمنت على (24) توزعت على متغيرات البحث وكالتالي:

- **التخطيط الاستراتيجي :** ضمت (14) سؤالا وزعت على الابعاد الفرعية كالتالي : الرسالة (3 اسئلة) و الاهداف (3 اسئلة) التحليل (5 اسئلة) واخيرا الخيار الاستراتيجي (3 اسئلة)
- **الذكاء الاقتصادي:** واحتوى على (10 اسئلة) توزعت على الابعاد الفرعية كما يلي :الذكاء المعلوماتي (3 اسئلة) الذكاء الاستراتيجي (3 اسئلة)الذكاء العملياني (4 اسئلة).

وقد تم إعداد اسئلة الاستبانة من خلال المصادر التالية:

❖ التخطيط الاستراتيجي : (العاني، 2002) (حسين، 2005) (الكبيسي، 2012)

❖ الذكاء الاقتصادي : Lori, 2003 ، (احمد، 2015) (عبيد، 2015)

8- صدق وثبات المقياس

لغرض أن تستوفي الاستبانة الدراسة للشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية :

- **الصدق الظاهري** : بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس ، وذلك من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (12) خبراء أي نسبة (86%). واستناداً إلى آراء الخبراء ، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس ، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (24) فقرة .

- **اختبار الثبات** : وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني ، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات ، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت ، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half) وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية ، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman-Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007). وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (0.88) ، يعني إن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج ذاتها.

9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحليل البيانات تم الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- **النسب المئوية** : لغرض عرض البيانات الخاصة بوصف واختيار مجتمع البحث.
- **الوسط الحسابي والانحراف المعياري**: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي وإيجاد معامل الاختلاف .
- **معامل الارتباط (سبيرمان)** : لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)** : وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
- **اختبار (F-Test)** لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- **اختبار (T-Test)** لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

ثانياً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1. دراسة (حسين ، 2005) بعنوان " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة " أذ يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي والتعرف على مدى رضا الزبائن في شركة الفرات العامة ، وكانت عينه الدراسة مكونه من مدرءا وزبائن عددهم (32مدير و 57 زبون) ولغرض الحصول على النتائج تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي (Microsoft Excel) وتوصلت الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي بمتغيراته (الرسالة ،الاهداف ،التحليل ، الخيار الاستراتيجي) له علاقة ارتباط وتأثير قوية في رضا الزبون ومتغيراته (الجودة ، الوقت ، الخدمة) عدا السعر فقد كان قليل .

2. دراسة (JOHNSON ، 2004) " التخطيط الاستراتيجي في المدارس العامة لميلارد " أذ يهدف هذا البحث الى فهم عملية التخطيط الاستراتيجي واطار عملة المطور من اجل دعم التعلم في مدارس ميلارد العامة في الولايات المتحدة الأمريكية ، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة على عينة من المشاركين الحاليين والسابقين في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنطقة، وتم اعتماد المقابلات الشخصية مع العينة المبحوثة ، وأظهرت النتائج ان مدارس ميلارد قد استخدمت طرق مختصرة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي ، واوصت الدراسة على الضرورة الملحة في تقييم معايير النجاح لتنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجي .

ب/ الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي)

1. دراسة (داي، 2014) " تطبيق السياسات الإقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر، واقع وافق " أذ تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى إلقاء الضوء على أهمية الذكاء الاقتصادي الإقليمي كسياسة عمومية تعمل على تفعيل الشراكة بين الأعوان السوسيو - الاقتصاديين "والدولة ضمن تدخل ذكي لهذه الأخيرة من خلال إسقاط مقومات الذكاء الاقتصادي من خلال استراتيجيات إقليمية ، لكسب رهان التنمية الوطنية من جهة ، وتعزيز تنافسية وجاذبية الأقاليم المحلية واستدامة التنمية الإقليمية بما يعرف بالذكاء الإقليمي مع قراءة لواقع حالة الجزائر من جهة أخرى ، خلصت الدراسة بعد استعراض آليات الذكاء الإقليمي وخطوات تفعيلها و كذا حصر المكاسب الوطنية وتحديد النقائص بعد حوالي 15 سنة من إطلاق سياسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر إلى أن تحقيق مجموعة من التوصيات مفادها أن تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة يحتاج إلى منح صلاحيات أوسع للجماعات الإقليمية مع إضفاء مرونة اكبر على الإطار التشريعي والمعلوماتي من اجل تشجيع المبادرات المحلية و نشر الحكامة الإقليمية .

اما مدى الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن تلخيصها بالاتي :

- 1- بلورة مشكلة البحث.
- 2- أغناء البحث بقائمة مهمة من المصادر .
- 3- تجنب المزالق والعقبات التي واجهت الباحثين السابقين.
- 4- الاستفادة من النتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسات السابقة .

المحور الثاني : الاطار النظري

اولا : التخطيط الاستراتيجي

التخطيط كممارسة إنسانية ليس جديد الظهور ، بل هو اول الوظائف واهمها في الإدارة (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة) وبدونه لا تتم أي وظيفة أخرى ، فالخطة غالبا ماتكون الأساس الصحيح لنجاح أي عمل ، وان أول من استخدم مفهوم التخطيط بصورته الحالية هو الأستاذ النرويجي " كرستيان شو نهيدر " في عام (1910) ثم بعد ذلك أخذت فكرة التخطيط في العالم الغربي تأخذ أبعادا أكثر أهمية ، لاسيما في ألمانيا خلال الحرب العالمية الأولى وأصبح التخطيط وسيلة هادفة لإدارة الأنشطة الحربية و الاقتصادية وخلق اطر ملائمة بين الحاجات التي يتطلبها الاقتصاد القومي خلال الحرب العالمية الثانية (الذهبي والعزاوي، 2005: 103) ، وفي عام (1920) أعطى الاتحاد السوفيتي للتخطيط الاقتصادي أهمية خاصة من خلال الخطط الخمسية الرامية لتحويل البلاد من دول زراعية الى دول صناعية متقدمة وذلك بالسيطرة على الموارد الاقتصادية المختلفة (الشماع وممود ، 1989: 300) ان بدايات نشوء التخطيط الاستراتيجي من قبل العالم (I.Ansoffe) في أوائل الستينات، وقد حظي التخطيط الاستراتيجي بأهمية متزايدة في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين والاقتصاديين والسياسيين في دول اقتصاديات السوق المتقدمة ، مما دفع ذلك الرئيس الأمريكي الأسبق (ليندون جونسون) ان يطلب في عام (1965) من المؤسسات الأمريكية كافة بضرورة اعتماد وتطبيق التخطيط الاستراتيجي (معروف ، 2009: 15) وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بتعريفات شتى ، حيث عرفه (Basel, 2011: 13) على انه عملية تحديد اختيار وتنفيذ الأنشطة التي من شأنها تعزيز أداء المنظمة على المدى الطويل من خلال وضع الاتجاهات وخلق التوافق المستمر بين مصادر ومهارات البيئة الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية التي تعمل ضمنها المنظمة، كما وعرفه (برايسون، 2003: 20) بأنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون (ينفذون) بطريقة استراتيجية ، كما عرف (النجار، 2010: 112) التخطيط الاستراتيجي على انه الأعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد والفرص المتاحة و بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي (نقاط قوة وضعف داخل المنظمة) ، ومما تقدم يرى الباحثان ان التخطيط الاستراتيجي يعد مطلب اساسي للمنظمات المعاصرة ، فهو السمة الاساسية في التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة.

ثانيا : عناصر التخطيط الاستراتيجي

تباينت آراء الباحثين حول عناصر التخطيط الاستراتيجي ، ومن المحتمل ان يكون هذا التباين في خلفياتهم النظرية او بسبب اختلافهم من بلد الى آخر ، الا ان اغلب الباحثين ومنهم (Robbins, 1994) و (عباس، 2005) و (العاني، 2002) قد اجمعوا على اربعة عناصر هي (الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي) والتي اعتمدها الباحث كأبعاد للبحث الحالي :

1. الرسالة :

نحن لا نمكن ان نبدأ بتحليل البيئة أو التفكير باستراتيجية المنظمة أي شيء آخر إلا إذا كنا واضحين في ما تريد المنظمة فعلة (Gimbert, 2011: 22) والوضوح يكمن في رسالة المنظمة ، حيث ان الرسالة هي سبب وجود أي

منظمة (Hitt et al, 2001:27) وهي الموجه لنشاط المنظمات وما تسعى الى تحقيقه على المدى المتوسط أو البعيد ، لذا فأنها توضح الغايات الأساسية لوجود المنظمة ، وتعرف على إنها الأهداف أو الغايات الأساسية للمنظمة التي تميزها عن كافة المنظمات الأخرى. (القيسي والطائي، 2012: 90) لذا ينبغي ان يفهم الرسالة جميع المدراء في كافة المستويات وان تكون تلك الرسالة شاملة للمنظمة ككل او لكل قسم على حده (Mondy&Pearmux, 1995:141) وتؤثر الرسالة القوية في الموظفين العاديين ومن خلالها سوف يعرفون الغرض الأساسي الذي وجدت منه المنظمة وبالتالي سوف يزداد التزام الموظفين (Daft & Marcic , 2000:141).

2- الأهداف :

ان الأهداف تختلف من منظمة الى أخرى ، فأهداف المنظمات الخاصة هو الربح ، أما المنظمات العامة فهدفها هو تقديم الخدمات ووضع المصلحة العامة في مقدمة الأهداف، وبشكل عام ذكر (القيسي والطائي، 2012) ان الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات الى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، ومن واجب الإدارة العليا ان تتحقق من الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة منه (القيسي والطائي، 2012: 106) فالأهداف ضرورية لكافة المنظمات مهما تعددت خصائصها ومميزاتها ، فوجود أهداف وغايات منهجية لا يضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف المعينه ، بل يمنع حتى الانحرافات والنشاطات الغير هادفة والإرباك وضياح الغاية من وجود المنظمة (السالم ، 2005: 70) وينبغي على الإدارة العليا عند وضعها للأهداف ان تأخذ بعين الاعتبار قدرتها على تحقيق تلك الأهداف، وحسب أولوياتها، ومرورها بمراحل عديدة ، فالمرحلة الأولى تتصف فيها الأهداف بالعمومية ، ومن ثم تنتقل الى مرحلة الأهداف المكتوبة وتليها تثبيت الأهداف بالصورة الرسمية ، وبالتالي تأخذ الأهداف صيغتها الواضحة والدقيقة والمحددة، (الدوري ، 2003: 61) وذكر العالم (Dess, 2007:104) ان الأهداف الجيدة والتي تكون ذات معنى ، تتصف بعدة صفات هي:

- إمكانية قياسها : أي ان تكون تلك الأهداف ملموسة ونتائجها قابلة للقياس .
- التحديد : أي ان تكون تلك الأهداف محددة وواضحة تبين ما يجب ان يتم تحقيقه
- الملائمة : أي ان تكون الأهداف متلائمة ومنسجمة مع رسالة ورؤية المنظمة
- المرونة : أي ان يكون الهدف قابلا للتحقق ، ويعطي الفرصة للمنظمة فرصة التفاعل مع البيئة المحيطة بها
- التوقيت : أي يجب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة .

3- التحليل :

قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية المناسبة ، تقوم بالتحليل البيئي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يعرف التحليل البيئي على انه مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات ، وتشخيص السمات والمميزات للبيئة الداخلية للمنظمة بشكل يساعد الإدارة على تحقيق العلاقة الايجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد الأهداف التنظيمية وتحديد الاستراتيجية المطلوبة ، (الدوري ، 2003: 83) وذكر (Thompson) ان التحليل البيئي هو فهم المنظمة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل الاستجابات للتغيرات السريعة واستغلالها لتحقيق أفضل أداء (Thompson, 1997:37).

4- الخيار الاستراتيجي :

عرف الخيار الاستراتيجي على انه اختيار بديل من بين عدة بدائل طرحت بعد ان تم دراستها وتقويمها ليكون الأفضل من اجل المنظمة والعمل به لفترة زمنية قادمة وإبقاء المنظمة في حالة منافسة دائمة (التميمي، 2009: 42) وعرف أيضا الخيار الاستراتيجي على انه نتاج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والأطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله نقاط القوة واقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة (الظاهر، 2009: 218) وذكر (الدباغ، 1998: 65) ان الخيار الاستراتيجي يمر بثلاث مراحل للوصول للخيار او البديل المناسب ، والخطوات هي :

- توليد البدائل الاستراتيجية
- تقويم تلك البدائل
- اختيار البديل المناسب

ففي البداية تقوم المنظمة بتوليد عدة بدائل استراتيجية، ومهما كانت الطريقة التي تولد بها البدائل الاستراتيجية، فإنها تتطلب فضلا عن المعرفة النظرية والخبرة العلمية من القائمين عليها درجة عالية من الخلق والإبداع في توليد البدائل والتي يمكن ان يكون أحداها خياراً استراتيجياً يحقق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها وبعد هذه المرحلة يتم تقييم تلك البدائل الاستراتيجية على وفق معايير محددة (القطب، 2012: 27) إلا ان النجاح في تطبيق الخيار الاستراتيجي قد يصطدم بمجموعة من الصعوبات والمحددات والتي هي : (الظاهر، 2009: 218-219) .

أ- **المعلومات:** قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الاستراتيجي ، او قد يؤديون أعمالهم في ضوء معلومات غير صحيحة، وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل ، وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمراً غير مناسباً.

ب- **الوقت وضوابط الكلفة :** أي في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له وتجاوز الكلف المسموح بها ،فإن فاعلية الخيار ستتدهور وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ .

ج- **انقطاع الاتصالات :** حيث قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوفرة فعلا في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن متناول أيدي الإداريين المشاركين في صناعة الخيار الاستراتيجي بسبب ضعف أو انعدام الاتصالات داخل المنظمة .

د- **السوابق المماثلة :** إذ ان الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد تقسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي ، وهنا تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغيرة.

و- **الإدراك والتبصر:** ان الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي ، وفي هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار الاستراتيجي معتمدا على المشاهدة فقط، لكن بالقدرة الإدراكية السليمة والتبصر والحكم الموضوع على الأمور، وفي ضوء المحددات الداخلية والخارجية يصل صانعي الخيار الاستراتيجي الى مبتغاهم من دون نقصير .

ثالثاً/ معوقات التخطيط الاستراتيجي :

تمثل المعوقات او الصعوبات تلك العناصر او العوامل التي تقف عقبة او الحيلولة دون القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي او النهوض بها على اكمل وجه (العاني، 2002: 29) فاستخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً سهلاً، فهناك عدة عقبات تجعل من الصعوبة على الكثير من المنظمات استخدام التخطيط الاستراتيجي ، وفي ما يلي بعض العقبات:- (الخطيب، 2003: 21)

- 1- عدم رغبة المدراء أو ترددهم لاستخدام هذا الأسلوب، ويرجع هذا لعدة أسباب هي :
 - ❖ اعتقاد المدير بعدم توفر الوقت الكافي للقيام بالتخطيط الاستراتيجي.
 - ❖ اعتقاد المدير بأن هذا العمل ليس ضمن مسؤوليته.
 - ❖ اعتقاد المدراء بأنهم لن يكافؤوا على القيام بهذا العمل.
- 2- اضطراب البيئة الخارجية مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل ان يبدأ بسبب :
 - ❖ التغيير السريع في عناصر البيئة الخارجية ، القانونية والسياسية والاقتصادية....الخ .
 - ❖ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.
- 3- مشاكل التخطيط الاستراتيجي اذ تترك عادة انطباعاً سيئاً في ذهن المدراء بسبب :
 - ❖ مشاكل وضع النظام وغموضه تحد من تقبل المدراء للفكرة.
 - ❖ مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية ، تجعل المدير غير مكتزناً للفكرة.
 - ❖ وجود أخطاء في إدارة الخطط الاستراتيجية السابقة مما يجعل المدير يعتقد بأن الفكرة غير مجدية.
- 4- ضعف الموارد المتاحة وصعوبة الحصول عليها، أو صعوبة إدارة تلك الموارد ونقص القدرات اللازمة.
- 5- التخطيط الاستراتيجي يحتاج الى وقت وتكلفة عالية، لأن المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة تستغرق وقتاً طويلاً من الإدارة العليا، ويحتاج الأمر أيضاً الى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة .
- 6- عدم قدرة المدير الاستراتيجي على إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية.
- 7- جمع معلومات قد تكون خاطئة ، إلا ان (هاريسون، 2012: 244) ذكر عدة مسببات تؤدي الى إفشال التخطيط الاستراتيجي وهي :

- أ- الإعداد السيئ للخطة وعدم الدراسة الجيدة .
- ب- عدم إخبار جميع المدراء والعاملين في المنظمة.
- ت- عدم اتخاذ القرارات بناءً على الخطة الاستراتيجية.
- ث- فقدان التركيز والبعد عن الخطط الاستراتيجية .
- ج- عدم المرونة وعدم تغيير الخطة بالرغم من وجود تغيرات مؤثرة بشكل واضح على افتراضات الخطة الاستراتيجية.

رابعاً : مفهوم الذكاء الاقتصادي

إن المقاربة الشائعة لنشوء الذكاء الاقتصادي بدأت بانتهاء المعسكر الشيوعي وانتهاء الحرب الباردة وانفراد القطب الغربي بالقيادة الإيديولوجية للعالم وما ترتب عنه صرف النظر إلى الحرب الاقتصادية غير المعلنة ما

تطلب رسكلة الأعوان الجواسيس و توجيه مهمتهم من الأولويات العسكرية إلى الاقتصادية من خلال الاندماج في النسيج الاجتماعي و الاقتصادي للدول المنافسة على شكل استخبارات اقتصادية وفرض هيمنة معينة من المنافسة (داي، 2016: 3) بريطانيا العظمى كانت القوة العالمية الأولى خلال الثورة الصناعية ، هذه المكانة التاريخية التي اكتسبتها في مجموعة البلدان الصناعية جعلت من دراستها أهمية بالغة ، فقد كانت رائدة في مجال الصناعة إضافة إلى عدة انتصارات حققتها كاحتكارها و لمدة نصف قرن على مناجم البترول الإيرانية ، و هذا كله بفضل عمليات الخدمات المعلوماتية ، و بالتالي كانت أول من استعمل الذكاء الاقتصادي في نظام قراراتها إذ أن ثقافة الذكاء البريطاني وجدت جذورها في تطور إمبراطوريتها الاستعمارية ، إذ أن الذكاء الاقتصادي نابع من الفكر العسكري الذي يعتمد على المعلومة من أجل اكتشاف نقاط قوة و ضعف الخصم ، و من ثم تحليلها من أجل الاستعداد الجيد لمواجهته ، و بريطانيا خلال فترة استعمارها كانت تحصل على معلوماتها عن منطقة البحر المتوسط و غير ذلك من أسرارها من البندقية ، وفي 1990 كانت بداية ظهور الذكاء الاقتصادي في فرنسا، أذ أن اعتماد الفرنسيين في تكوين هذا المفهوم كان ذي جذور أنقلو سكسونية متناسين في ذلك التجربة اليابانية ، و أول الدراسات حول الذكاء الاقتصادي كانت من طرف الرائدین " Anguilar , Keegan " و بدأ استحضار هذا المفهوم بعد تطور الأعمال حول مراقبة المحيط و التي قام بها كل من " Lesca , Martin " و البحوث الأولية التي قام بها " Lesca " حول تسيير المعلومة و أهميتها للمسيرين و المختصين (اسماء، 2014: 20-21). ويعرف الذكاء الاقتصادي على انه " نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية و الاستراتيجية للمنطقة ، خزنت و أنتجت في إطار قانوني من مصادر مفتوحة" (محمد، 2012: 20) ويعرف ايضا على انه " مجموعة من الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول الى تطوير مؤسسة اقتصادية ما ، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما ، أي انه نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية (العايشي ومحمد، 2011: 213) .

خامساً : خصائص الذكاء الاقتصادي

هنالك العديد من الخصائص التي يتسم بها الذكاء الاقتصادي ، فمن بين الخصائص الرئيسية للذكاء الاقتصادي نذكر ما يلي: (محمد، 2012: 14) (شريف وبولعيد، 2013: 400)

- الاستعمال الاستراتيجي للتكتيكي للمعلومة ذات القيمة و الكفيلة بإعطاء ميزة تنافسية في اتخاذ القرارات المختلفة - التوفر على إدارة لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات ، الجامعات ومختلف الإدارات المركزية والمحلية.
- الوصول إلى تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية ، التقنية ، الاقتصادية ، القانونية والجيوستراتيجية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة قانونية.

سادساً : أنواع الذكاء الاقتصادي

تنقسم انواع الذكاء الاقتصادي الى ثلاث انواع هي (رضا، 2007: 16) (سواء، 2008: 23)

- الذكاء المعلوماتي : ويعكس القدرة على إدارة المعلومات بصفة شخصية وفردية، وتعتبر المهارات المكتسبة على مستوى المؤسسة ممهدا لبناء ثقافة معلوماتية جيدة.

- الذكاء العملياتي : ويقصد به القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي ، وتخص هذه المعلومات كافة حلقات سلسلة الإنتاج انطلاقاً من تصميم المنتج أو الخدمة مروراً بالإنتاج المادي إلى بلوغ مرحلة النوعية والتسويق ، ويعتبر هذا النوع من الذكاء الأكثر تكيفاً ومتطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستويين المحلي والإقليمي.
 - الذكاء الاستراتيجي : ويتعلق بإدارة المعلومة الاستراتيجية للتأثير في محيط المؤسسة، ويعد هذا النوع من الذكاء مجالاً لتطبيقه في إطار المؤسسات الكبرى ، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات التوجه الدولي .
- ومما سبق يرى الباحثان ان الذكاء الاقتصادي هو شرط أساسي للمخطط الاستراتيجي ، ومن الملاحظ ان بيئتنا الحالية تتسم بالتغيير المستمر الذي يفرض على المنظمات ان تملك قادة يتمتعون بقدرات عقلية عالية يستخدمونها في مواجهة كافة التغييرات الحاصلة في الوقت الراهن وتوقع الأحداث قبل وقوعها .

المحور الثالث : الإطار العملي للبحث

أولاً : عرض وتحليل النتائج

1- عرض وتحليل النتائج للمتغير التفسيري (اليقظة الإستراتيجية)

بصورة عامة ، حصل متغير التخطيط الاستراتيجي كما مبين في الجدول (1) على وسط حسابي عالي هو (3.7) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يدل على استخدام الشركة في الآونة الأخيرة للمنهج الاستراتيجي ومواكبة البيئة المتطورة، اما من ناحية الابعاد الفرعية، فقد قيس متغير (الرسالة) من خلال ثلاث اسئلة، يشير الجدول (1) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الرسالة)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (4)، وكان الانحراف المعياري (0.94)، وهذا يدل على انفتاح الشركة للبيئة والتفاعل مع محيطها من خلال رسالة واضحة وهذا ما يؤكد السؤال رقم (3) الذي مفاده هناك رسالة واضحة ومفهومة لدى الشركة ، إذ بلغت قيمة الوسط لهذه الفقرة (4.1) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبالتفاق عالي نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.99) ، وهذا مؤشر على ان القادة في الشركة يتفاعلون مع المجتمع والثقافة السائدة في البلد، كما ورد في الفقرة (2)، إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (4.03)

الجدول رقم (1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للرسالة وللتخطيط الاستراتيجي

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-	تتضمن رسالة الشركة إشراك جميع الاقسام في ابداء آرائها		3.933	1.1725
2-	تتضمن رسالة الشركة قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل		4.067	.9072
3-	تمتلك الشركة رسالة واضحة ومفهومة للجميع		4.100	.9948
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للرسالة		4.033	.9483
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للتخطيط الاستراتيجي		3.7	0.95

جرى قياس متغير (الاهداف)، من خلال ثلاث اسئلة، إذ يشير الجدول (2) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (الاهداف)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً

حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.9) وهو عالي جداً، وكان الانحراف المعياري (0.71)، مما يدل على أن الشركة متأكدة من أنها لا تستطيع الرقي في العمل دون وجود أهداف واضحة المعالم لدى الجميع وهذا يؤكد الفقرة رقم أربعة التي تنص على أن أهداف الشركة مصاغة بشكل واضح، حيث بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.1) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، ويقبول عالي جداً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.9)

الجدول رقم (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأهداف

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4-	أهداف الشركة واضحة ويمكن تحقيقها		4.167	.9129
5-	تنبثق أهدافنا من رسالتنا وتعبّر عما ورد فيها		3.800	.9965
6-	تأخذ أهدافنا بنظر الاعتبار الثقافة الاجتماعية واتجاهات المجتمع		3.733	1.0148
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأهداف		3.900	.8976

قيس متغير (التحليل)، من خلال خمسة أسئلة، يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (التحليل)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.24) وهو عالي، وكان الانحراف المعياري العام حولهما (0.71)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر أن أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (9)، والتي تنص أن الشركة تركز على اقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية إذ بلغت قيمة الوسط (3.5) وهو عالي، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.77)، وهذا مؤشر على أن الشركة تطمح للتنافس من خلال تقديم منتجات إلى الأسواق بكفاءة عالية وسعر مناسب، أما الفقرة (10) التي نصت (على تحويل التهديدات إلى فرص) فقد حققت أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط (2.9) وهو أقل من الوسط الفرضي (3)، وبتشتت (0.88) مما يدل أن الشركة لا تستطيع استثمار التهديدات بل فقط معالجتها عند الضرورة.

الجدول رقم (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للتحليل

ت	الأسئلة	الإجابة	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7-	لدى الشركة جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها		3.100	.9229
8-	تسعى الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية		3.433	1.0726
9-	تسعى الشركة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية		3.500	.7768
10-	تسعى الشركة إلى تحويل التهديدات إلى فرص يمكن استثمارها بشكل إيجابي		2.900	.8847
11-	تطمح الشركة لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة		3.267	.9803
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتحليل		3.240	.7152

قيس متغير (الخيار الاستراتيجي)، من خلال ثلاث أسئلة، يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (الخيار الاستراتيجي)، إذ يعكس الجدول المذكور

وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري ، إذ بلغ (3.6) وهو عالي ، وكان الانحراف المعياري العام (1) مما يدل على ان الشركة تعبر اهمية للخيار الاستراتيجي ، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة (13) ، إذ بلغت قيمة الوسط (3.8) وهو عالي، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.92) ، وهذا مؤشر على ان الخيار الاستراتيجي يتناسب مع موارد الشركة ، أما الفقرة (12) التي نصت (تشارك الشركة كل الخبراء في اختيار البديل المناسب) فقد حققت مستوى إجابة عالية ، إذ بلغت قيمة الوسط (3.53) وهو عالي، وبتشتت فوق المتوسط بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (1.16) مما يدل ان الشركة تعتمد على فريق العمل في اتخاذ القرارات ولاسيما الاستراتيجية منها .

الجدول رقم (4) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للخيار الاستراتيجي

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12-	يعمل الخبراء في الشركة كفريق عمل لاختيار البديل المناسب		3.533	1.1666
13-	يحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للشركة		3.800	.9248
14-	يمكن للشركة وضع خطة طارئة في حالة فشل الاستراتيجية المختارة		3.500	1.1671
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للخيار الاستراتيجي		3.611	1.0060

2- عرض وتحليل النتائج للمتغير التابع (الذكاء الاقتصادي)

بصورة عامة حصل متغير الذكاء الاقتصادي كما مبين في الجدول (5) على وسط حسابي عالي هو (3.52) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يدل على الشركة في الآونة الأخيرة تعبر اهمية بالغة الى الذكاء الاقتصادي ، اما من ناحية الابعاد الفرعية ، فقد قيس متغير (الذكاء المعلوماتي) من خلال ثلاث اسئلة ، يشير الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الذكاء المعلوماتي) ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي (3) بقليل ، إذ بلغ (3.3) وكان الانحراف المعياري (0.87) وهذا يدل على ان الشركة تهتم بشكل قليل للمعلومات مع وجود تكنولوجيا في العمل متمثلة بالمعدات الحديثة وشبكات المعلومات ، وهذا ما يؤكد السؤال في الفقرة رقم (17) التي تنص ان هناك استخدام للتكنولوجيا داخل الشركة، الانحراف المعياري (1.24) .

الجدول رقم (5) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء المعلوماتي والذكاء الاقتصادي

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15-	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة العمل الجماعي وتبادل المعلومات		3.167	.8743
16-	تحسنت وضعية شبكة المعلومات في الشركة في الآونة الأخيرة		3.100	.8030
17-	يستعمل القادة التكنولوجيا الحديثة في اعمالهم		3.667	1.2411
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء المعلوماتي		3.311	.8751
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام للذكاء الاقتصادي		3.52	.83

فقد قيس متغير (الذكاء الاستراتيجي) من خلال ثلاث اسئلة، يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الذكاء الاستراتيجي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي (3) بقليل، إذ بلغ (3.77)، وكان الانحراف المعياري (0.81)، وهذا يدل على ان

الشركة تهتم بالمستقبل من خلال صياغة استراتيجيات مناسبة خصوصاً مع الشركات المناظرة وهذا ما جاء في الفقرة رقم (19) حيث كان الوسط الحسابي قدره (4.1) وهو عالي جداً كما أن قيادات الشركة تعتمد في صياغة الخطط الاستراتيجية على تجاربهم السابقة من أجل نجاح الخطة الاستراتيجية وهذا ما كان واضحاً في الفقرة رقم (20) حيث كان الوسط الحسابي (3.6) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) .

الجدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الاستراتيجي

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	تسعى قيادات الشركة إلى استقرار المستقبل من خلال استراتيجيات طويلة المدى		3.567	1.2229
19	تسعى الشركة إلى إقامة شراكة استراتيجية من الشركات المناظرة		4.133	.7761
20	تستفيد قيادات الشركة كثيراً من تجاربهم الشخصية في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمنظمة		3.633	.7649
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء الاستراتيجي		3.778	.8134

فقد قيس متغير (الذكاء العمليتي) من خلال أربع أسئلة، يشير الجدول (7) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (الذكاء العمليتي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي (3)، إذ بلغ (3.5) وهو عالي، وكان الانحراف المعياري (0.82)، وهذا يدل على أن الشركة تهتم بترتيب العمليات من أجل الكفاءة في المنتجات وهذا ما يؤكد السؤال في الفقرة رقم (21) التي تنص على أن الوضع المالي للشركة تنامي في الآونة الأخيرة حيث بلغ الوسط الحسابي (4.2) وهو يتصف بالشدّة وبانحراف معياري (0.75) مما يؤكد قلة التشتت في الإجابات

الجدول رقم (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء العمليتي

ت	الأسئلة	الإجابة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21-	تنامي الوضع المالي للمؤسسة مؤخراً		4.167	.7466
22-	تسعى إدارة الشركة إلى نشر ثقافة البقطة و الذكاء بين كل افراد الشركة		3.400	.9685
23-	توجد رغبة لدى العمال لأحداث التغيير الإيجابي في الشركة		3.133	1.3060
24-	هناك مراقبة من قبل الإدارة العليا في الشركة لمدى التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي من قبل اقسام الشركة كافة		3.367	1.1290
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء العمليتي		3.517	.8172

ثانياً اختبار فرضيات البحث

1- تحليل فرضيات الارتباط

وضعت الدراسة الحالية فرضية ارتباط رئيسية، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الفرعية،

وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي) ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية هي :

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرسالة و ابعاد الذكاء الاقتصادي .

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاهداف و ابعاد الذكاء الاقتصادي .

ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل و ابعاد الذكاء الاقتصادي .

ث- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي و ابعاد الذكاء الاقتصادي

يوضح الجدول (8) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسة الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي ، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.833^{**}) ، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (8.73) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال النتيجة انفة الذكر يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي)

جدول (8) تحليل تأثير المتغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المتغير الذكاء الاقتصادي				
المتغير الاستجابي	T	Sin	R	المتغير التفسيري وأبعاده
الذكاء الاستراتيجي (Y)	8,725	.000	.833 ^{**}	التخطيط الاستراتيجي X
	7.809	.000	.828 ^{**}	الرسالة (X1)
	8.619	.000	.852 ^{**}	الاهداف (X2)
	5.636	.000	.729 ^{**}	التحليل (X3)
	12.839	.000	.925 ^{**}	الخيار الاستراتيجي (X4)
	n = 30			قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 2.3 قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 1.64

اما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول (8) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

أ- تنص الفرضية الفرعية الاولى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسالة وبين الذكاء الاقتصادي وبين الجدول (8) الارتباطات حيث يمكن ملاحظة وجود علاقة الارتباط ايجابية ومعنوية بين الرسالة وبين الذكاء الاقتصادي، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) $(.828^{**})$ ، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (7.80) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، نرى ان افراد العينة يرون ان الاهتمام بصياغة رسالة واضحة للجميع تؤدي الى الاهتمام باقتصاد النفقات وصولا لتحقيق الذكاء الاقتصادي، وهذه النتيجة تسمح بتحقيق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرسالة والذكاء الاقتصادي.

ب- تنص الفرضية الفرعية الثانية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاهداف وبين الذكاء الاستراتيجي ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين الاهداف والذكاء الاقتصادي وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) $(.852^{**})$ على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (8.61) وهي أكبر نوعا ما من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01).

ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر، نرى ان افراد العينة يرون ان الاهداف هي اساسية وتتناسب طرديا مع الذكاء الاقتصادي فكلما كانت الاهداف مصاغة بشكل فعال كلما كان هنالك تكامل لدى الافراد وصولا لتحقيق

الذكاء الاقتصادي وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الاهداف والذكاء الاقتصادي .

ث- تنص الفرضية الفرعية الثالثة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التحليل والذكاء الاقتصادي حيث تبين وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين التحليل والذكاء الاقتصادي ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) (**729) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (5.63) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01) أي ان افراد العينة يهتمون بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) وتحليل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات) من اجل تحقيق الذكاء الاقتصادي ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر ، بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباطية قوية بين التحليل والذكاء الاقتصادي

ث- اشارت الفرضية الفرعية الرابعة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الخيار الاستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي حيث تبين وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة التجارية وبين أبعاد النجاح التنظيمي ، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) (**925) ، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (12.83) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). حيث ان اعلى ارتباط سجله الخيار الاستراتيجي مع الذكاء الاقتصادي ومن خلال ملاحظة النتيجة آنفة الذكر ، بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها هناك علاقة ارتباطية قوية بين الخيار الاستراتيجي وبين الذكاء الاقتصادي

2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس وابعاده الفرعية باستعمال أنموذج الانحدار البسيط، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يلي :

(هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء الاستراتيجي) ، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

1. هناك تأثير معنوي للرسالة في الذكاء الاقتصادي .
2. هناك تأثير معنوي للأهداف في الذكاء الاستراتيجي.
3. هناك تأثير معنوي للتحليل في الذكاء الاستراتيجي .
4. هناك تأثير معنوي للخيار الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي.

وفيما يأتي تفصيلا لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

تضمنت منهجية الدراسة الحالية فرضية التأثير الرئيسية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء الاستراتيجي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الذكاء الاقتصادي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y) ، والمتغير التفسيري الرئيسي (التخطيط الاستراتيجي) والذي رُمز بالرمز (X) ، وفي ضوء جدول (9) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS) ، تظهر معنوية الأتمودج على وفق اختبار (F) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (82.96) ، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية

(0.01) ، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يعني وجود تأثير لـ (للتخطيط الاستراتيجي) في المتغير المستجيب (الذكاء الاقتصادي). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين. ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد (R^2) ، والذي يُعد مقياساً وصفيّاً يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.69)، والذي يعني أن مامداه (0.69) من التباين الحاصل في (الذكاء الاقتصادي) هو تباين مُفسّر بفعل (التخطيط الاستراتيجي) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.39) هو تباين غير مُفسّر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار ، كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي لـ (للتخطيط الاستراتيجي) في (الذكاء الاقتصادي). وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسة من الدراسة الحالية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي للتخطيط الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي) .

اما بخصوص الفرضيات الفرعية جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (الذكاء الاقتصادي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (الرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي) ، والتي رُمرت على التوالي بـ (X4,X3,X2,X1)

جدول (9) تحليل تأثير المتغير التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المتغير الذكاء الاقتصادي				
المتغير التفسيري وأبعاده	(R ²) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير الاستجابي
التخطيط الاستراتيجي X	.69	82.96	.000	الذكاء الاستراتيجي (Y)
الرسالة (X1)	.68	60.977	.000	
الاهداف (X2)	.72	74.282	.000	
التحليل (X3)	.53	31.761	.000	
الخيار الاستراتيجي (X4)	.85	164.835	.000	
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 12.3			n = 30	
قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.4				

يتضح في ضوء جدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (للمرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4,X3,X2,X1) بلغت قيمتها (60.97، 74.28، 31.76، 164.8) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%) ، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (للمرسالة ، الاهداف ، التحليل ، الخيار الاستراتيجي) في المتغير الاستجابي (الذكاء الاقتصادي) ، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y) ، وقد أشارت قيمة معامل التحديد (R^2) والذي كان مقداره (0.68) بالنسبة للمرسالة (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.68) من التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الرسالة الذي دخل الأنموذج، وأن (0.38) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.72) بالنسبة للاهداف (X2) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.72) من التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الاهداف الذي دخل الأنموذج ، وأن (0.28) هو تباين مُفسّر من

قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.53) بالنسبة للتحليل (X3)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.53) من التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير التحليل الذي دخل أنموذج، وأن (0.47) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد (R^2) والذي مقداره (0.85) بالنسبة للخيار الاستراتيجي (X4)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.85) من التباين الحاصل في الذكاء الاقتصادي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل المتغير الخيار الاستراتيجي الذي دخل أنموذج، وأن (0.15) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار، كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير لأبعاد (التخطيط الاستراتيجي) في الذكاء الاقتصادي.

ومن خلال الاختبارات الآتفة الذكر، نستدل أن الفرضيات الفرعية الأربعة قد تحققت والتي مفادها:

- 1- هناك تأثير معنوي للرسالة في الذكاء الاقتصادي
- 2- هناك تأثير معنوي لاهداف في الذكاء الاقتصادي.
- 3- هناك تأثير معنوي للتحليل في الذكاء الاقتصادي.
- 4- هناك تأثير معنوي للخيار الاستراتيجي في الذكاء الاقتصادي.

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يستعرض هذا البحث النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحثان من خلال تحليل إجابات العينة لكل من متغير التخطيط الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي، وكما يلي:

- 1- أفرزت نتائج البحث الميداني ان شركة منتجات البان ابي غريب تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها، وهذا طبيعي حيث ان نسبة الفنيين من العينة هي 70% ومنطقيا سوف يركزون على التكنولوجيا في العمل.
- 2- ان متغيرات التخطيط الاستراتيجي المتمثلة يل(الرسالة، الاهداف، التحليل. الخيار الاستراتيجي)، قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة، وهذا مؤشر على قدرة القيادات الادارية على تفهم البيئة السياسية والتكنولوجيا والتجارية والتنافسية وصولا للنجاح، الا ان الواقع من خلال المعايضة الميدانية يشير الى ضعف التحليل البيئية بسبب عدم وجود جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الشركة وحلها وتعزيز نقاط القوة، ومعرفة الفرص الخارجية واستثمارها وتجنب التهديدات.
- 3- أظهرت النتائج الميدانية للبحث ان بعد الرسالة وهو اول ابعاد التخطيط الاستراتيجي، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، مما يدل ان هنالك رسالة واضحة لشركة البان ابي غريب من خلالها يتم توحيد الجهود.
- 4- بينت نتائج البحث الميداني ان الوضع المالي لشركة منتجات ابي غريب قد تنامي مؤخرا مما ولد لديهم اندفاع نحو التميز في الانتاج.

- 5- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين التخطيط الاستراتيجي وأبعادها وبين متغير الذكاء الاقتصادي، مما يشير الى دور التخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي في تفعيل الايجابي للذكاء الاقتصادي).
- 6- بينت نتائج البحث، ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للتخطيط الاستراتيجي وأبعاده (الرسالة، الأهداف، التحليل، الخيار الاستراتيجي) في الذكاء الاقتصادي، حيث كان التأثير الايجابي هو بين الخيار الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي مما يبين ان الشركة تركز على الخيارات المستقبلية في ظل الظروف المعقدة من اجل ضمان الارباح وتقليل التكاليف.

ثانياً : التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، يورد الباحثان مجموعة من التوصيات وعلى النحو التالي:
- 1- لا بد من قيام القيادات في الشركات بشكل عام وشركة البان ابي غريب بشكل خاص بدراسة بعض الأساليب التي من شأنها تحسين اسلوب العمل، من خلال وضوح الأهداف وتنوعها، لأن صياغة الأهداف يكون عادة مركزيا ويعمم على جميع الجميع، وان تكون هذه الأهداف محل دراسة الجميع، لتعديل ما يروونه بحاجة إلى تعديل، وإضافة الجديد إليها، لتكون ملائمة لروح العصر وتطورات العلمية.
- 2- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات التابعة لها مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من اجل رفع أداء العمل والاقتصاد في النفقات.
- 3- التركيز على العمل وبناء الفريق والذي يقود للأداء المتميز ومنح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي التشاوري في الادارة وتفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعرهم بمكانتهم وثقة الادارة فيهم وتقوى ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو اهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الامر الذي يأمل ان يؤثر ايجابا على ادائهم الوظيفي وبالتالي التيقظ لكل طارئ محتمل.
- 4- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي و الذكاء الاقتصادي من اجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل
- 5- تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، من اجل تعزيز نقاط القوة واقتناص الفرص.

المصادر :

- 1- احمد، بورباله، 2015 دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- 2- اسماء، فيلاي (2014) الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع و المجهودات "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية" SNVI" روية، رسالة ماجستير، جامعة ابو بكر بالقائد-الجزائر .
- 3- برايسون، جون، نقله للعربية عبد الموجود، محمد عزت.(2003)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة والغير ربحية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت- لبنان.
- 4- التميمي، محمد ياسين رحيم(2009) العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
- 5- حسين، سحر عباس(2005) اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة:دراسة تطبيقية في شركة الفرات العامة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 6- الخطيب، صالح فهد(2003) التخطيط الاستراتيجي والاداء المؤسسي:دراسة تحليلية لقطاع صناعة الادوية الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الاردنية، الاردن.
- 7- داي، وسام(2014) تطبيق السياسات الاقليمية للذكاء الاقتصادي في الجزائر-واقع وافق، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 35، المجلد 9، جامعة باتنة -الجزائر
- 8- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم(1998) سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي: دراسة مقارنة بين شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 9- الدوري، زكريا مطلق. 2003، الادارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان - الاردن .
- 10- الذهبي، جاسم محمد، العزاوي، نجم عبد الله (2005) مبادئ الادارة العامة :منظور استراتيجي شامل، مكتب الجزيرة، الطبعة الاولى، بغداد - العراق .
- 11- رضا، تير (2007)، الذكاء الاقتصادي وسيلة لإدماج البحث والتطوير ضمن منظومة الخدمات، واقعه وافقه في الجزائر.
- 12- السالم، مؤيد سعيد، 2005، اساسيات الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان الاردن
- 13- سناء، طباحي (2008) الذكاء الاقتصادي، مدرسة الدكتوراه الاقتصاد التطبيقي وتسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.
- 14- شريف، عمر ،بولعيد ،بلوج (2013)، الذكاء الاقتصادي واستراتيجية الطاقة الشمسية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 31/30 جامعة بسكرة -الجزائر.
- 15- الشماخ، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم،(1989)، نظرية المنظمة، ط1
- 16- الظاهر، نعيم ابراهيم، 2009، الادارة الاستراتيجية: المفهوم والاهمية والتحديات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن .
- 17- العاني، اثير انور شريف(2002) التخطيط الاستراتيجي والهيكل التنظيمي العلاقة والاثر: دراسة تطبيقية لآراء المدراء العاملين في وزارة الصناعة والمعادن، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد .جامعة بغداد.
- 18- عبيد. مهند عواد، (2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار: بحث تحليلي في وزارة الإعمار والاسكان، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- 19- العياشي، زرار، محمد، مداحي، (2011)، واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر وإمكانية دمجها في البرامج التعليمية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ - سكيكدة الجزائر
- 20- القطب، محيي الدين، 2012، الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الاردن.

- 21- القيسي، فاضل حمد ، الطائي، علي حسون ، 2012، الإدارة الاستراتيجية: نظريات ومداخل وقضايا معاصرة ، دار الصفاء للطبع والتوزيع، ط1، عمان -الأردن.
- 22- الكبيسي، عادل حمد،(2012) ، اثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصص السوقية: دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- 23- محمد، حمداني،(2012) ، أهمية النزاهة الاقتصادية في تحسين ملائمة مناخ الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد2، الجزائر.
- 24- معروف، هوشيار، 2009 ، التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن
- 25- النجار، فريد راغب، 2010، المدير العربي : الليات استشراف المستقبل لعام 2050، دار الجامع، ط1، الاسكندرية
- 26- Basel, Shahin,(2011):" Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector" thesis doctor in business administration,Victoria university,Australia.
- 27-Bryson, John, (1988), "a strategic planning process for public and non-profit organization " ,long rang planning, Vol.21 ,no.1 ,pp.73-81
- 28-Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T. and Eisner, Alan B., (2007), Strategic Management, 3rd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
- 29- Daft,Rachard&Marcic,Dorothy ,(2001),Understanding management,3edition, Harcourtinc , USA .
- 30-Gimber,Xavier,2011,Think Strategically,First Published, Palgrave Macmillan,New York.
- 31-Hitt,Micheal A.Iveland R,Duane.Hoskisson,Robert E(2001) Strategic Management Competitiveness and Globalization,4edition,South-Western College Publishing ,Ohio, USA
- 32-Johnson.A.Julie(2004) Strategic planning in the Millard Public Schools (1989-2003) Lincoln,Nebraska
- 33-Lori L. Moore(2003)Leadership in the cooperative Extension System: An Examination of Leadership Styles and Skills of state A dministrators.University of Florida .
- 34-Mondy,R,Wayne&Premeaux, Shane R.(1995) Management Concepts ,Practices and Skills,7 edition,Prentic-Hall
- 35- Thompson,John L.1997,Strategic Management: A Wareness and Change,3 edition ,International Thompson Publishing co.U.K.

ملحق رقم (1)

جامعة الفلوجة -كلية الإدارة والاقتصاد

م/استمارة استبيان

السادة المجيبون المحترمون

نهديكم أجمل تحياتنا.....

ان مشاركتكم الفعالة في هذا الاستقصاء وتعاونكم معنا في الإجابة على أسئلة الاستبيان بصراحة وموضوعية تعد ضرورية في أغناء البحث الموسوم (التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي: بحث استطلاعي على عينة من قيادات شركة منتجات البان ابي غريب) وهو جزء من متطلبات الترقية العلمية، لذا يأمل الباحثان تفضلكم بقراءة جميع فقرات الاستبيان ووضع إشارة (✓) تحت الإجابة التي تختارونها ، ونود إعلامكم ان المعلومات التي سوف تدلون بها تستخدم للأغراض البحث فقط ، لذا لا ضرورة لذكر اسمكم أو التوقيع على الاستبيان ، ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا

معلومات أولية

- 1-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- العمر : 35 فأقل ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ فأكثر ☐
- 3- عدد سنوات الخدمة : 5سنوات فأقل ☐ 6-10 سنة ☐ 11-15 سنة ☐ 21 فأكثر ☐
- 4- الحالة الاجتماعية : متزوج ☐ أعزب ☐ مطلق ☐ رمل ☐
- 5- التحصيل الدراسي : معهد ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐
- 6- الاختصاص : فني ☐ إداري ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 7- المنصب الوظيفي : مدير عام ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐
- رئيس شعبة ☐

اولاً: التخطيط الإستراتيجي

الرسالة:- وهي تلك الصفات التي تضعها المنظمة لنفسها لتمييزها عن المنظمات الأخرى ،او هي سبب وجودها.

أسئلة الرسالة

ت	الأسئلة	الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1-	تتضمن رسالة الشركة إشراك جميع الاقسام في ابداء آرائها						
2-	تتضمن رسالة الشركة قيما ومعتقدات أخلاقية ترمي ان يكون التخطيط قوة دافعة لتنمية المجتمع ككل						
3-	تمتلك الشركة رسالة واضحة ومفهومة للجميع						

الأهداف:- وهي النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

أسئلة الأهداف

ت	الأسئلة	الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
4-	أهداف الشركة واضحة ويمكن تحقيقها						
5-	تنبثق أهدافنا من رسالتنا وتعبّر عما ورد فيها						
6-	تأخذ أهدافنا بنظر الاعتبار الثقافة الاجتماعية واتجاهات المجتمع						

التحليل:- وهو العملية التي يستطيع من خلالها المدراء تحديد المتغيرات البيئية المؤثرة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة.

أسئلة التحليل

ت	الأسئلة	الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7-	لدى الشركة جهات متخصصة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها						
8-	تسعى الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية						
9-	تسعى الشركة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية						
10-	تسعى الشركة الى تحويل التهديدات الى فرص يمكن استثمارها بشكل ايجابي						
11-	تطمح الشركة لمعرفة أفضل الاستجابات للتغيرات البيئية المتسارعة						

الخيار الإستراتيجي:- وهو عملية اتخاذ القرار بتطبيق الإستراتيجية الأنسب .

أسئلة الخيار الإستراتيجي

ت	الأسئلة	الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
12-	يعمل الخبراء في الشركة كفريق عمل لاختيار البديل المناسب						
13-	يحدد الخيار الإستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للشركة						
14-	يمكن للشركة وضع خطة طارئة في حالة فشل الإستراتيجية المختارة						

ثانيا : الذكاء الاقتصادي : أسلوب تحكم يعمل على السيطرة على المعلومة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى المنافس و الأمن الاقتصادي و أمن المؤسسات.
اسئلة الذكاء الاقتصادي

	الأسئلة الذكاء الاستراتيجي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
15-	تسعى قيادات الشركة على استقراء المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيات المنظمة في الامد البعيد					
16-	تعمل الشركة لاقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة					
17-	تستفيد قيادات الشركة كثيرا من تجاربهم الشخصية في تحليل الاتجاهات المستقبلية للمنظمة					
	الذكاء المعلوماتي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
18-	تعمل إدارة الشركة على نشر ثقافة العمل الجماعي و تبادل المعلومات					
19-	تحسنت وضعية شبكة المعلومات في الشركة في الآونة الأخيرة					
20-	يستعمل القادة التكنولوجيا الحديثة في أعمالهم					

	الذكاء العملي	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21-	تتأمل الوضع المالي للمؤسسة مؤخرًا					
22-	تسعى إدارة الشركة الى نشر ثقافة اليقظة و الذكاء بين كل أفراد الشركة					
23-	توجد رغبة لدى العمال لإحداث التغيير الايجابي في الشركة					
24-	هنالك مراقبة من قبل الإدارة العليا في الشركة لمدى التطبيق الفعال للذكاء الاقتصادي من قبل أقسام الشركة كافة					

