



دور اقتصاد المعرفة في نجاح التخطيط الإستراتيجي

لنظمات الأعمال في الجزائر

د. زياني منيرة

جامعة محمد خبضر ببسكرة - الجزائر

ملخص:

إن تقدم وتطور منظمات الأعمال لا يمكن تحقيقه بعيدا عن الخطط الإستراتيجية، فالمفاهيم الإستراتيجية معايير أساسية لتقييم مدى نجاح هذه المنظمات، حيث يقع على عاتقها مسؤوليات كثيرة، وهو ما يلزمها لتحسين مستوى خططها الإستراتيجية بالاعتماد على اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعرفة التي حققت تحولات عميقة مست كل مناحي الحياة، فهي إحدى المكتسبات المهمة، حيث أصبحت المحرك الأساسي للمنافسة الاقتصادية

فنحن نعيش اليوم ما يسمى الاقتصاد الجديد أين تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصال إحدى الدعائم الأساسية له مما يجعل المنظمات في مستوى عالي من التعقد وعدم التأكد ما يضعها في موقع التحدي لكسب الرهان أمام خطر الفشل، لذا تجد نفسها في وضعية جديدة تفرض عليها التكيف من خلال محاولة الاستفادة من الفرص التي تقدمها التكنولوجيا ومحاولة كسب الرهان بوضع خطط إستراتيجية محكمة، حيث أن امتلاك وحيازة وسائل المعرفة بشكل موجه وصحيح واستثمارها بكفاءة وفعالية من خلال دمج المهارات والتفان المتطورة لا بد أن يشكل إضافة حقيقية للخطط الإستراتيجية وقاعدة للانطلاق نحو تنافسية أفضل

من خلال هذا الطرح حددت إشكالية هذه الورقة بالبحث عن دور اقتصاد المعرفة في بناء خطط إستراتيجية محكمة وناجحة تمكن منظمات الأعمال من تحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة؟

كل ذلك يطرح بعض التساؤلات تحاول هذه المداخلة الإجابة عليها بالتقصي والتحري الميداني، من خلال استقراء آراء عينة من تلك المنظمات بسكرة / الجزائر من مجتمع مكون من نسيج هائل منها بواسطة الاستبانة، ثم الاستعانة بنظام (SPSS) الإحصائي للوصول إلى النتائج، وقد توصل البحث إلى أن هناك علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد اقتصاد المعرفة ونجاح التخطيط الإستراتيجي

الكلمات المفتاحية: اقتصاد المعرفة، التخطيط الإستراتيجي، منظمات الأعمال.

المبحث الأول: مدخل الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده العالم، تضاعف إنتاج المعارف وارتفعت وتيرة تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات إلى مستويات قصوى، كما أن البرمجيات المعلوماتية والأبحاث العلمية في مجال العلوم الاتصال والتواصل ساهمت في خلق اقتصاد قوي يقوم على الإعلام والمعرفة، وأمام هذا الرهان الاقتصادي الجديد أصبح مجال لخلق الثروة وتوفير الشغل وتحقيق التنمية وباعتبار أن تقدم وتطور منظمات الأعمال لا يمكن تحقيقه بعيدا عن الخطط الإستراتيجية، فالمفاهيم الإستراتيجية معايير أساسية لتقييم مدى نجاح هذه المشروعات، حيث يقع على عاتقها مسؤوليات كثيرة، وهو ما يلزمها لتحسين مستوى خططها الإستراتيجية وتهيئة مخططات إستراتيجية واضحة الرؤى، ومحددة المدى، بالاعتماد على هذا الواقع من أجل الانخراط بفعالية ضمن هذا الاقتصاد المتسم بالتزايد المضطرد للمعرفة .

هنا يمكن أن نتساءل عن : دور اقتصاد المعرفة في بناء خطط إستراتيجية محكمة وناجحة تمكن منظمات الأعمال من تحقيق التنمية الاقتصادية المرجوة؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة نتبادر إلى أذهاننا الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي طبيعة الإمكانيات والموارد التي تتوفر عليها منظمات الأعمال للاستفادة من هذا الاقتصاد ؟
- ما هي التكوينات المتوفرة لمواجهة متطلبات اقتصاد المعرفة وتأهيل موارده البشرية ؟
- كيف تخطط منظمات الأعمال انطلاقا من مناخ اقتصادي معرفي ؟



- ما هي المؤسسات التي يمكن أن تستفيد من هذا الاقتصاد وتجعل منه رافدا لتطوير خططها الإستراتيجية ؟
- بأية ترسانة قانونية وتشريعية يمكن تحقيق خطط إستراتيجية ناجحة تتماشى مع اقتصاد موسوم بالمعرفة ؟
- **ثانياً: فرضيات** يشتمل البحث على أربع فرضيات أساسية هي:
 - الفرضية الأولى: هنالك تأثير ذودلالة معنوية بين الإعلام والاتصال ونجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده
 - الفرضية الثانية: هنالك تأثير ذودلالة إحصائية البحث والتطوير على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده،
 - الفرضية الثالثة: هنالك تأثير ذودلالة إحصائية للتعليم والتدريب على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده
 - الفرضية الرابعة: هنالك تأثير ذودلالة إحصائية للإبداع على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده .
- **ثالثاً: أهداف الدراسة وأهميتها** يقودنا التحقيق والتمحيص الميداني للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة واختبار فرضياتها إلى تحقيق مجموعة من **الأهداف** نردها في ما يلي:
 - تسليط الضوء على أبرز المفاهيم النظرية لاقتصاد المعرفة ومناقشة أحدث التطورات الأكاديمية التي شهدها موضوع اقتصاد المعرفة في جوانبه المفاهيمية والتعريفية .
 - محاولة التعمق في فهم المعرفة التي مفادها تحقيق خطط إستراتيجية تخدم نمو واستمرارية منظمات الأعمال.
 - البحث عن وجود أي ارتباط حقيقي بين فكرة اقتصاد المعرفة ونجاح الخطط الإستراتيجية على مستوى منظمات الأعمال المبحوثة بالجزائر .
- أما عن **أهمية الدراسة** فتكمن في أهمية اقتصاد المعرفة من حيث حداثة في الإدارة المعاصرة، حيث يشكل الثروة الحقيقية لنمو المنظمات قيد الدراسة واستمراريتها واكتسابها الميزة التنافسية، فالمعرفة هي شريان منظمات الأعمال الحديثة .
- كما تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها على أساس أنها تؤسس لبناء معرفة جديدة يمكن لمنظمات الأعمال استخدامها لبناء وتطوير خططها الإستراتيجية ودعم اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على المعرفة
- وما يدعم وبضاعف هذه الأهمية قلة وندرة الدراسات التي تربط بين متغيرات الدراسة التخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال واقتصاد المعرفة .
- **رابعا : منهجية البحث**

حتى نتمكن من وضع إطار عام للدراسة، والإجابة عن الأسئلة المطروحة، تمّ استخدام بعض المناهج الضرورية لهذا النوع من الدراسات، نوجزها فيما يلي:

 - **المنهج الوصفي:** بناءً على عمليات الوصف المرتبطة بالظاهرة المدروسة، وهي تحديد ماهية التخطيط الإستراتيجي، ورصد مفهوم وأبعاد اقتصاد المعرفة من خلال متابعة التطور المفاهيمي لمتغيرات الدراسة.
 - **المنهج التحليلي:** بهدف الوقوف على واقع منظمات الأعمال الجزائرية، وتشخيص تجربتها الإستراتيجية الأسلوب
 - **الاستقرائي والاستنباطي:** فيما تعلق بتحليل وتقييم الكتابات السابقة، واستنباط وتحديد محاور وأفكار وإطار الدراسة.
- **خامسا: الدراسات السابقة**
 - دراسة (خالد روكان عواد، زيد خوام محمود ٢٠١٨) بعنوان : **التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي** ، هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد التخطيط الاستراتيجي المتوفرة لدى القيادات في شركة ألبان أبي غريب وأثرها على الذكاء الاقتصادي والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين، وباستخدام عينة قيادات المؤسسة المبحوثة والاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير للتخطيط الاستراتيجي ممثل في مراحل كمتغيرات مستقلة (Xi) على الذكاء الاقتصادي (Y)
 - دراسة (أيمن حسن الديراوي، ٢٠١٧) بعنوان : **أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء وريادة المنظمات الأهلية بقطاع غزة ودور ريادة المنظمات في تعزيز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وأداء المنظمات الأهلية، وباستخدام عينة عشوائية من المنظمات الاجتماعية العاملة بقطاع غزة والاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين أبعاد للتخطيط الاستراتيجي ممثل في مراحل كمتغيرات مستقلة (Xi) وأداء المنظمات كمتغيرات تابعة (Yi) (الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة والارتباط) .
 - دراسة (حيدر محمد الجشعي وآخرون، ٢٠١٣) بعنوان **دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي** ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة قيد الدراسة، وباستخدام عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء والاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لعمليات إدارة



المعرفة (تكوين المعرفة، خزن المعرفة واسترجاعها، نقل المعرفة وتطبيق المعرفة) إجمالاً وتفصيلاً في التخطيط الاستراتيجي

- دراسة (دريد كامل آل شبيب، 2010) بعنوان : تأثير عناصر اقتصاد المعرفة على كفاءة الأسواق المالية وهدفت الدراسة إلى عرض أهم مظاهر اقتصاد المعرفة وأثرها على الأسواق المالية وتبادل الأوراق المالية وطبيعة المخالفات التي يمكن أن تحدث في هذا السوق بسبب تلك المظاهر حيث اعتمد الباحث على الدراسة المكتبية ليتوصل إلى أهمية دور الشركات الصانعة للمعرفة في عصر الاقتصاد الجديد، وكونها مالكة للسوق في ضوء التوسع الكبير في الطلب على منتجاتها، قد يجعل من موضوع تقييم أسعار أسهمها يأخذ طابع التوسع في التحليل وابتكار أدوات جديدة لذلك

الفجوة العلمية (البحثية)

إن الدراسات السابقة تناولت التخطيط الإستراتيجي كمتغير مستقل كعامل مؤثر بمتغيرات أخرى ورد ذكرها سابقاً (روكان، خوام ٢٠١٨)، (الديرأوي، ٢٠١٧)، (الجبشي وآخرون، ٢٠١٣)، حيث أسقطت تلك الدراسات التخطيط الاستراتيجي كعامل متأثر وهوما استدركته هذه الدراسة من خلال ربطه باقتصاد المعرفة، ومن ناحية أخرى فإن هذه الدراسة تتناول التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال الذي يكتسب خصوصيته من خصوصية تلك المنظمات في حد ذاتها .

أما متغير اقتصاد المعرفة فلم تتوفر لدينا دراسات سابقة تتناوله إلا من خلال دراسة (آل شبيب، ٢٠١٠) الذي تناوله من خلال التركيز على منح دور اكبر للأصول غير الملموسة كالأفكار والعلامات التجارية ضمن القوائم المالية، واستند هذا الرأي على أساس يتناسب مع ما تقتضيه دراسته وربطها بمتغيره الثاني، كفاءة الأسواق، أما هذه الدراسة فتم الاعتماد المؤشرات العالمية لاقتصاد المعرفة ومؤشرات قياسها كأبعاد للدراسة .

وما تتميز به هذه الدراسة أيضاً هو إدخال مؤشرات نجاح التخطيط الإستراتيجي كنتائج لعلاقة الارتباط المتبادلين بين متغيرات الدراسة (المبيعات، الربح، رضا الزبائن والرضا الوظيفي)

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً : ماهية اقتصاد المعرفة

تعريف اقتصاد المعرفة :

مع دخول العالم الألفية الثالثة وتكاثر الضغوط على الدول ومنظمات الأعمال فيها تزايد اهتمام الاقتصاديين وأصحاب الأعمال وخبراء تكنولوجيا المعلومات بدراسة كيفية تحقيق الانتقال بالمجتمعات والاقتصاديات من الأشكال التقليدية إلى مجتمعات تشكل المعرفة فيها أساساً للتقدم والإنجاز الاقتصادي، تحت هذا المسمى وردت عدة تعاريف ومفاهيم، نورد أهمها في ما يلي :

- تعرف (منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية للتعليم مدى الحياة) اقتصاد المعرفة على أنه "الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر واستخدام المعرفة والمعلومات " . (العتري و صالح، ٢٠٠٩، صفحة ٤٤١)
- وتعرف (منى، ٢٠٠٤) اقتصاد المعرفة أنه " الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة وتوظيفها، وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها من خلال الإفادة من خدمة معلوماتية ثرية وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس للمال وتوظيف البحث العلمي لإحداث مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا الاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة " . (أبو الشامات، ٢٠١٢، صفحة ٥٩٧)

من خلال ما سبق يمكن أن نعرف اقتصاد المعرفة على أنه : الاقتصاد الذي يعتمد على المعرفة كعامل إستراتيجي ومهم لتحسين معطيات ومؤشرات نجاح الدول والمنظمات، ارتكازاً على العلم وتكنولوجيا، من جهة أخرى على الموارد البشرية واعتبارها رأس المال حقيقي .

٢,١ أبعاد اقتصاد المعرفة في منظمات الأعمال (مسعي، ٢٠١٤/٢٠١٥، الصفحات ١٣٧-١٩٩)

١,٢,١ رأس المال البشري : تعتبر المعرفة رأسمالاً فكرياً تمثلها نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون، ويمكن تقييمه بالمؤشرات التالية :

- التعليم والتدريب المستمر والمتناسب مع احتياجات المنظمة .
- مهارات الراشدين، وهي المهارات المتحصل عليها خارج الدائرة الرسمية .
- حركية العمال تسمح بإعطاء صورة عامة عن تدفق المعارف والمهارات .
- ٢,٢,١ العلم والتكنولوجيا: لقد أدى الوعي المتزايد بالأثر الإيجابي الذي تحدثه المعرفة التقنية والعلمية واستخدامها الفعال في التنمية القدرات التنافسية والإبداعية، ويمكن قياسه بالمؤشرات التالية
- البحث والتطوير ويعبر عنه بحجم إنفاق مؤسسات الأعمال عليه .
- الأبحاث التقنية والعلمية



- براءات الاختراع
- ١, ٢, ٣ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: في هذا الصدد يقترح مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (UNCTAD) أربع قياسات للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال :
- مؤشر الربط : عدد مستخدمي الانترنت، عدد الحواسيب، الهاتف الرئيسي والهواتف النقالة .
- مؤشر الولوج : معرفة القراءة والكتابة الرقمية، تكلفة المكالمات المحلية، الدخل الشخصي
- مؤشر السياسة : مدى مساهمة السياسات في دعم وتمويل البحث والتطوير .
- مؤشر الاستخدام : مستوى تدفق الاتصالات .
- ١, ٢, ٤ الإبداع : من أهم الوسائل التي تمكن للمؤسسات من النمو والاستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات، ومن مؤشرات الإبداع بالمؤسسات : (اللامي و حسين، ٢٠٠٩، الصفحات ٢٢٤-٢٢٥)
- عدد الأفكار الجديدة للتطوير بالشكل الذي يساهم في تقديم خدمات متميزة للزبائن.
- عدد الخدمات الجديدة التي تختلف عن الخدمات السابقة من حيث الخصائص والاستخدام.
- حالات تغيير وتطوير خطوط الأعمال الحالية بالعدد والشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة.
- تطور الحصة السوقية للمؤسسة، ما يعبر عنه بالقوة التنافسية.
- **ثانيا : التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال :**
- **١. التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**
- **١, ١ تعريف التخطيط الاستراتيجي :**
- يعتبر التخطيط أول وظائف الإدارة وأهمها (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)، فالخطة غالبا ما تكون الأساس الصحيح لنجاح أي عمل، وأول من استخدم التخطيط بمفهومه الحالي هو النرويجي " كريستيان شونيدر " في عام (١٩١٠) ليأخذ بعد ذلك أبعادا أكثر أهمية، حربية واقتصادية، ويعتبر الإتحاد السوفيتي أول من أعطى للتخطيط الاقتصادي أهميته من خلال الخط الخماسية التي تعتبر أساس الاقتصاد الاشتراكي آنذاك . (عواد و محمود، ٢٠١٨)
- أما التخطيط الاستراتيجي فأول من تطرق إليه العالم (I. Ansoffe) خلال الستينات من القرن الماضي، ليلقي بعد ذلك الاهتمام المتزايد في البحث والتطبيق والدعم من قبل العديد من الإداريين، الاقتصاديين والسياسيين في الدول المتقدمة قبل النامية، وقد عرف بعدة تعاريف نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :
- عرف (الديراوي) التخطيط الاستراتيجي بأنه " نظرة للمستقبل محدودة الزمن تقي المؤسسة من التقلبات و التغيرات المستقبلية كما وتشمل في طياتها العديد من الخطط البديلة التي تقي المنظمة من العوامل الخارجية والتقلبات المستقبلية" . (الديراوي، ٢٠١٧، صفحة ٨٤)
- وعرف (الجشعمي وآخرون) التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية اتخاذ قرار بشأن صياغة إستراتيجية تمكن المنطقة من معرفة رسالتها وأهدافها ومواطن القوة والضعف والفرص في المنظمة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجية بهدف مواكبة التطورات المستقبلية التي تمكنها من مواجهة تغيرات الظروف البيئية المحيطة بها . (الجشعمي، غالي، و زعلان، ٢٠١٣، صفحة ٣٣٨)
- أما (عواد و محمود) فعرفا التخطيط الاستراتيجي بأنه " مطلب أساسي للمنظمات المعاصرة، فهو السمة الأساسية في التفرقة بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة " . (عواد و محمود، ٢٠١٨، صفحة ١٤٧)
- مما سبق يمكن أن نعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه : نظرة للمستقبل تسمح بوضع رؤية واضحة المعالم ومحددة الأجل وتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها بشكل يقاها التقلبات المستقبلية غير المرغوب فيها تقاديا لاحتمال فشلها، كما يمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة حاليا أو مستقبلا .
- **٢, ١ التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال : Strategic Planning**
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف، والتوقع بالأحداث المستقبلية، وتحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية وهو عبارة عن التخطيط العام للمنظمة، وه وطويل الأجل ويتضمن الأهداف العامة والبرامج والإجراءات والسياسات . (سلطاني، ٢٠١٤، صفحة ١٠٧)
- ومن أبرز النتائج المتحصل عليها من الدراسات التجريبية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال العلاقة الايجابية بين وجود التخطيط وأداء هذه المنظمات
- العلاقة الايجابية بين التطور الفائق للتخطيط الاستراتيجي وأداء هذه المنظمات
- التخطيط الاستراتيجي ليس مسار مستقل بحد ذاته، وإنما يكون وفق المسار العام لصياغة إستراتيجية المنظمات.
- إلا انه تجدر الإشارة إلى أن هناك من الدراسات ما أثبتت انه لا يوجد تطبيق فعلي للتخطيط الاستراتيجي بمنظمات الأعمال، لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، كدراسة (Sexlon et Vanuaken, 1982) ودراسة (Waalewijn et al., 1993) . (سلطاني، ٢٠١٤، صفحة ١٠٨)

**٣,١ مراحل وأبعاد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

١,٣,١ الرؤية : تساعد على وصف وتعريف إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك أنها تدفع إلى تخفيض القيود الخارجية والداخلية للمحيط، ولقد تبين أن هناك رابطة إيجابية بين درجة إعلان الرؤية الاستراتيجية ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد التقليدي والتي تنعدم في الاقتصاد الجديد . (سلطاني، ٢٠١٤، صفحة ١١١)

٢,٣,١ الرسالة : هي الموجه لنشاط المؤسسات وما تسعى لتحقيقه على المدى المتوسط أو البعيد، وتؤثر الرسالة القوية في الموظفين العاديين حيث سيعرفون من خلالها الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، وبالتالي يزيد التزامهم بها . (عواد و محمود، ٢٠١٨، صفحة ١٤٨)

٣,٣,١ الأهداف : تأتي بعد الانتهاء من وضع الرسالة بغرض التحديد الدقيق لما يجب عمله تحقيقاً لرسالة المؤسسة، فهي تمثل وصف للمخرجات المراد تحقيقها من خلال الجهود المبذولة داخل المنظمة ويفضل أن تكون محددة بشكل يمكن قياسها للتأكد من مدى تحققها. (الجشعمي، غالي، و زعلان، ٢٠١٣)

٤,٣,١ التحليل الاستراتيجي : تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الحالية والمتوقعة مستقبلاً، كما تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية .

٥,٣,١ البدائل الاستراتيجية :

٦,٣,١ الخيار الاستراتيجي : هي المرجع المتسلسلة والمتراصة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الاستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي .

٣,٣ سمات نجاح التخطيط الاستراتيجي

هناك سمات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير منها: (المرونة، الواقعية، الوضوح، الشمول)، إلا أنه في هذا البحث وللربط بين اقتصاد المعرفة وميزة النجاح للتخطيط الاستراتيجي ومن أجل بناء أسئلة الاستبيان، سنستعير مؤشرات قياس وتقييم الأداء المتوازن من خلال الأبعاد التالية : (زغول، ٢٠١٠، الصفحات ١١-٢٨)

- البعد المالي: حجم المبيعات، الربح .
- بعد العملاء : الحصة السوقية، تطور عدد العملاء .
- بعد العمليات الداخلية: درجة تحويل المخزون إلى مبيعات، القيمة المضافة.
- بعد التعلم والنمو: عدد الإطارات، الرضا الوظيفي.

ثالثاً : دور اقتصاد المعرفة في التأثير على قيمة منظمات الأعمال

إن المعرفة تساهم في إنتاج سلع وخدمات جديدة مبتكرة، وقد سهل استخدام تقنيات المعلومات كالحاسوب والبرمجيات والانترنت هذه الإمكانيات، إضافة إلى الاهتمام بالعلم وتطوير الكادر وبأهمية قبول التحول إلى المجتمع المعلوماتي، فمنذ أن قام الاقتصاديون خلال الخمسينات من القرن الماضي بدراسة إنتاج المعرفة، حلت مفردات ومعايير جديدة في تحقيق الإرباح والحصول على القيمة المضافة للمؤسسات، وأصبحت هذه المفردات تلعب دوراً أكبر في نجاح وتطور تلك المؤسسات، وباتت الميزة التنافسية لها تكمن في الإبداع والقدرات والخبرات والمهارات والتحسين والابتكار والتطور المستمر. (آل شبيب، ٢٠١٠)

وباعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يمثل تصور مستقبلي لمؤسسات ناجحة حيث يقدم إجراءات تساعد المشروعات على النهوض من موقعها الذي هي فيه إلى واقع أفضل يحقق أهدافها وأهداف العاملين فيها، إلا أنه قد تحقق الموهبة البشرية، في هذا التصور ما لم تكن مدعومة بإنتاج معرفي يعتمد على المقومات الأساسية للاقتصاد الجديد وتفعيلها داخل المؤسسات وتحويل المعلومات إلى معطيات معرفية تؤسس لتخطيط ناجح.

إن التحدي الذي يواجه المشاريع ليس فقط في توليد المعرفة ذاتها بل في كيفية تفعيل المعرفة المتولدة بين أفراد المشروع ذاته لتخدم وتزيد من كفاءة الموهبة البشرية في وضع تصورات مستقبلية مبنية على كل التفاصيل المعرفية الحالية لإضافة قيمة للمشروع وتحديد دور المشروع في الاقتصاد المعرفي، من خلال مساهمته في تحقيق النمو الاقتصادي.

في هذا الصدد تشير إحدى الدراسات أن استخدام تكنولوجيا المعلومات كأحد أبعاد لاقتصاد المعرفة يساعد في تخفيض التكاليف بنسبة ٣٩ %، تحسين الإنتاجية بنسبة ٥١ %، المساهمة في تعزيز دقة القرار بنسبة ٣٦ %، وتحسين العلاقات مع الزبائن بنسبة ٣٥ % . (Darling & Michele, 1996)

المبحث الثالث : للدراسة التطبيقية**أولاً : تصميم الدراسة والأدوات المستخدمة:**

شمل مجتمع الدراسة القيادات وعددها (٦٠) في عينة من (١٢) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بسكرة"، كما هومبين في الجدول التالي :

الجدول (١): مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيانات



اسم المؤسسة	تخصصها	نوعها	عدد القادة	الاستبيانات الموزعة	الإستبيانات المستردة	الاستبيانات المقبولة
Ziban Garden	صناعة وتحويل التمور	صناعية	12	12	١٠	١٠
AGRODAT	صناعة وتحويل التمور	صناعية	13	13	١٠	١٠
Biopharm	توزيع الأدوية	تجارية	12	١٢	٠٨	٠٦
MBS	صناعة الأدوية شبه الطبية	صناعية	٠٦	٠٦	٠٦	٠٦
Biscofrui	صناعة البسكويت	صناعية	٠٦	٠٦	٠٦	٠٦
دخيل لمواد البناء	توزيع مواد البناء	تجارية	٠٢	٠٢	٠٢	٠٢
رحمون RH	توزيع ادوات السباكة	تجارية	٠٢	٠٢	٠٢	٠٢
Maestro net	خدمات النظافة والمقاولات	خدمية	٠١	٠١	٠١	٠١
بن صالح	صناعة البلاستيك	صناعية	٠١	٠١	٠١	٠١
مخبزة الوفاء	صناعة الخبز	صناعية	٠١	٠١	٠١	٠١
البناء في مختلف مراحله	البناء والأشغال العمومية	خدمية	٠٢	٠٢	٠٢	٠١
مكتب الأشغال الطبوغرافية	تقديم الدراسات والخدمات	خدمية	٠٢	٠٢	٠٢	٠٢
المجموع	/	/	٦٠	٦٠	٥١	٤٨

المصدر: من إعداد الباحثين.

ولقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الشخصية، الجزء الثاني: ويشمل متغيرات اقتصاد المعرفة وعددها (٤x٤) أما الجزء الثالث: يحتوي على متغير التخطيط الإستراتيجي وعددها (٦x٣). وبغية معرفة درجة موافقة المستجوبين تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي"، ولقد تم الاعتماد على برنامج SPSS الإصدار الـ 20 من أجل تحليل الاستمارات المقبولة.

ثانيا : نتائج الدراسة.

١/٢ اختبار صدق أداة الدراسة: والجدول (٢) يوضح نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

جدول (٢): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (الاتساق الداخلي لعبارات قائمة الاستبيان)

المتغيرات	تكنولوجيا الإعلام والاتصال	البحث والتطوير	التعليم والتدريب	الإبداع	المتغير التابع	الكلية
عدد العبارات	٤	٤	٤	٤	١٨	٢٨
معامل ألفا كرونباخ	٠,٨٠	٠,٨٠	٠,٨٢	٠,٨١	٠,٨٢	٠,٨٤

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss20.

يبين الجدول أعلاه أن قيم الاتساق الداخلي تتمتع بدرجة عالية (0.84)، حيث أن درجة الاتساق لمعامل كرونباخ كلما زادت عن (60%) دل ذلك على اتساق ومصادقية البيانات.

٢/٢ خصائص عينة الدراسة: يبين الجدول التالي خصائص العينة

جدول (٣) التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية باستخدام التكرارات والتكرارات النسبية

الفئة	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	٣٨	٧٩,١٦
أنثى	١٠	٢٠,٨٣
المجموع	٤٨	100%
أقل من ٣٠	٣	٦,٢٥
40-30	17	٣٥,٤١



50-40	20	٤١,٦٦
50 فأكثر	٨	١٦,٦٦
المجموع	٤٨	100%
تقني سامي	١٥	٣١,٢٥
ليسانس	٢٠	٤١,٦٦
ماستر	8	١٦,٦٦
آخر	5	١٠,٤١
المجموع	٤٨	100%
مدير عام	12	٢٥,٠٠
مسير	٦	١٢,٥
نائب مدير/مسير	8	١٦,٦٦
رئيس مصلحة	22	٤٥,٨٣
المجموع	٤٨	100%
أقل من ١٠	٢٠	٤١,٦٦
15-10	12	٢٥,٠٠
٢٠-١٥	١٣	٢٧,٠٨
٢٠ فأكثر	٣	٦,٢٥
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19.

يشير الجدول إن النوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور حيث بلغت نسبتهم ٧٩,١٦ %، أما فئة العمر فكانت النسبة الأكبر للفئة (50-40) سنة حيث بلغت نسبتهم ٤١,٦٦ % كما يشير الجدول إلى إن النسبة الأكبر للمستوى التعليمي ليسانس ٤١,٦٦ %، وأخيرا يشير الجدول إلى النسبة الأكبر لفئة سنوات الخبرة (أقل من ١٠) وكانت نسبتهم ٤١,٦٦ %، والنسبة الأقل لفئة (٢٠ سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم ٦,٢٥ %.

٣/٢ التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات اقتصاد المعرفة

يتبين من التالي تحليل متغيرات اقتصاد المعرفة، والتي ظهرت على النحو الآتي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لقياس أبعاد اقتصاد المعرفة

رقم العبارة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
تكنولوجيا الإعلام والاتصالات					
٤	تستعمل المؤسسة الهواتف النقالة كوسيلة سريعة لقضاء مصالحها	3.56	.94	مرتفع	١
١	تعمل المؤسسة على الاطلاع الدائم لتطورات التكنولوجيا من أجل العمل بها	3.53	.92	مرتفع	٢
٢	تسعى المؤسسة لأن يكون تدفق الانترنت قويا	3.49	.85	متوسط	٣
٣	تغطي الحواسيب كل أقسام المؤسسة	3.42	.79	متوسط	٤
البحث والتطوير					
٢	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها للبحث والتطوير	3.55	.87	مرتفع	١
٣	تسعى المؤسسة لمواكبة العصر في مجال صناعته	3.53	.84	مرتفع	٢
١	تعمل المؤسسة على الاطلاع الدائم لطرق الإنتاج الجديدة والمستحدثة	3.48	.92	متوسط	٣
٤	تسعى المؤسسة للاحتكاك بالمؤسسات ذات الخبرة في من أجل الاستفادة منها	3.45	.84	متوسط	٤
التعليم والتدريب					
٤	شجع المؤسسة كوادرها لأخذ دورات تدريبية في مجال عملهم .	3.48	.81	متوسط	١



١	تولي المؤسسة الأهمية البالغة للعنصر البشري	3.35	.76	متوسط	٢
٢	تخصص المؤسسة جزء من ميزانيتها للتعليم وتدريب كوادر المستقبل	3.32	.81	متوسط	٣
٣	. تعمل المؤسسة على نشر ثقافة العمل الجماعي وتبادل الخبرات	3.32	.81	متوسط	٤
الإبداع					
١	تتميز المؤسسة بالحساسية الفائقة للمشكلات والقدرة على اتخاذ القرار المناسب.	3.50	.84	مرتفع	١
٢	تتميز المؤسسة بالمرونة والقدرة على تحسين الخدمات وتجديدها.	3.44	.76	متوسط	٢
٤	. تتطور الحصة السوقية للمؤسسة بالشكل الذي يخدم أهدافها ورويتها	3.38	.78	متوسط	٣
٣	تطور المؤسسة من خطوط الإنتاج بالشكل الذي يهدف إلى تحسين الجودة	3.37	.78	متوسط	٤
المتوسط العام		٣,٤٤		متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19

نلاحظ أن:

- تكنولوجيا الإعلام والاتصال: يلاحظ من الجدول (٤) أن مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥)، وكانت العبارات (١) و(٤) مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٥٦ و ٣,٥٣) على التوالي.
- البحث والتطوير: كان مرتفعاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥)، وكانت العبارة (٢) وجاءت في المرتبة الأولى و(٣) بمستويات مرتفعة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٥٥ و ٣,٥٣) على التوالي، بينما كانت عبارات (١) و(٤) بمستويات متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٤٨ و ٣,٤٥) على التوالي.
- التعليم والتدريب: كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٦)، وكانت (٤) وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٨) والعبارات (١) و(٢) و(٣) بمستويات متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٣٥ و ٣,٣٢ و ٣,٣١) على التوالي.
- الإبداع: كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢)، وكانت العبارة (١) مرتفعة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥)

٤/٢ التحليل الإحصائي الوصفي للتخطيط الإستراتيجي: يبين التالي تحليل متغيرات التخطيط الإستراتيجي جدول (٥): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لقياس أبعاد التخطيط الإستراتيجي

رقم العا رة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الأهمية النسبية
الرؤية الإستراتيجية					
		٣,٤٢	.70	متوسط	
١	لدينا رؤية إستراتيجية واضحة ومحددة للطموح المستقبلي	3.49	.85	متوسط	1
٢	نعلم عن رؤيتنا للمجتمع الداخلي والخارجي على السواء	3.43	.80	متوسط	٢
٤	رؤيتنا محددة بإطار زمني مناسب لتحقيقها	3.42	.79	متوسط	٣
الرسالة الإستراتيجية					
		٣,٣٣	.70	متوسط	
١	رسالة المؤسسة واضحة ومفهومة للجميع	3.32	.81	متوسط	١
٢	تقوم المؤسسة بإعداد رسالتنا بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	3.32	.81	متوسط	٢
٣	تتضمن الرسالة إشراك جميع الأقسام في إبداء آرائها	3.31	.84	متوسط	٣
الأهداف الإستراتيجية					
		٣,٤	.66	متوسط	
١	. تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات المستقبلية	3.46	.81	متوسط	١
٢	للمؤسسة أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها	3.45	.78	متوسط	٢



٣	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس	3.35	.76	متوسط	٣
التشخيص الإستراتيجي					
١	تقوم م بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات الحالية والمحتملة	٣,٣٣	.٧٠	متوسط	٣
٢	تسعى المؤسسة إلى تحويل التهديدات إلى فرص ونقاط الضعف إلى قوة	٣,٤٥	.٨٤		٢
٣	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة ونقاط الضعف	٣,٥٢	.٨٩	متوسط	١
البدائل الإستراتيجية					
١	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة	٣,٤٥	.٧٨	متوسط	٢
٢	تركز المؤسسة على مدى ملائمة كل بديل استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	٣,٣٥	.٧٦	متوسط	٣
٣	تتخذ المؤسسة قرارات إستراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	٣,٤٦	.٨١	متوسط	١
الخيارات الإستراتيجية					
٣	يعمل الخبراء في المؤسسة كفريق عمل لاختيار البديل المناسب	٣,٣٣	.٦٩	متوسط	١
٢	يحدد الخيار الاستراتيجي المناسب حسب الموارد المتاحة للشركة	٣,٢١	.٦٢	متوسط	٢
١	يمكن للمؤسسة وضع خطة طارئة في حالة فشل الإستراتيجية المختارة	٣,١٩	.٦١	متوسط	٣
المتوسط العام		٣,٣٦		متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19

- **الرؤية الإستراتيجية:** يلاحظ من الجدول (٥) أن مجال الرؤية الإستراتيجية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٢)، وكانت العبارة (١) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٩) والعبارات (٢) و(٣) بمستويات متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٤٣ و ٣,٤٢) على التوالي.
 - **الرسالة الإستراتيجية:** أما مجال الرسالة الإستراتيجية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٣٣)، وكانت العبارة (١) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٢) والعبارات (٢) و(٣) بمستويات متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٣٢ و ٣,٣١) على التوالي.
 - **الأهداف الإستراتيجية:** مجال الأهداف الإستراتيجية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤)، وكانت العبارة (١) متوسطة وجاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٤٦) والعبارات (٢) و(٣) بمستويات متوسطة إذ تراوحت المتوسطات الحسابية (٣,٤٥ و ٣,٣٥) على التوالي.
- ٥/٢ اختبار قوة النموذج

- **نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة:** تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (pearson) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول (٦) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة كالآتي:

جدول (٦): مصفوفة الارتباط (Correlation)

الإبداع	التعليم والتدريب	البحث والتطوير	تكنولوجيا والاتصال		
				الارتباط	تكنولوجيا الإعلام والاتصال
			1		
			0.001	الدالة	
		1	0.569	الارتباط	البحث والتطوير
			0.000	الدالة	



التعليم والتدريب	الارتباط	0.490	0.424	1
	الدلالة	0.001	0.001	
الإبداع	الارتباط	0.529	0.610	0.372
	الدلالة	0.001	0.001	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19.

بالاعتماد على نتائج جدول (٦) فإنه يتضح إن معظم العلاقات الارتباطية بين مجالات الدراسة المعنوية.

- اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity): استخدم اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها كما هي موضحة في الجدول (٧):

جدول (٧): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء
تكنولوجيا الإعلام والاتصال	0.56	1.77	0.13
البحث والتطوير	0.53	1.88	0.09
التعليم والتدريب	0.72	1.38	0.05
الإبداع	0.57	1.73	0.06

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19.

يبين الجدول (٧) قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات اقل من (10)، كما ان قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات اكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز إمكانية استخدامها في نموذج الدراسة، ولأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم احتساب قيمة معامل الالتواء للمتغيرات المستقلة، ويظهر الجدول (٧) إن قيمة معامل الالتواء اقل من (١)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي.

- نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد: كانت النتائج كما في الجدول ادناه

جدول (٨): الارتباط الخطي (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.851	0.724	0.720	0.2726

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19.

يبين الجدول نتيجة حساب معامل الارتباط (R) وهو قيمة العلاقة بين مجالات استخدام التخطيط الاستراتيجي اقتصاد المعرفة التي بلغ قيمته (0.851)، وبلغت نتيجة معامل التحديد (R^2) بقيمة (0.724)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة فسرت (72.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تعزى إلى عوامل أخرى.

٦/٢ اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار المتعدد: يمثل الجدول (٩) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (٩): نتائج تحليل تباين خط الانحدار

Model	Sum of Squares	Df	Mean Squares	F	Sig
Regression	49.741	4	12.435	167.252	0.001
Residual	18.959	255	0.074		
Total	68.7	259			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19.

يتضح وجود معنوية تبلغ (١٦٧,٢٥٢) ومستوى دلالة (0.001)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (التخطيط الاستراتيجي) والمتغير التابع (اقتصاد المعرفة). كما يبين الجدول (١٠)



جدول (١٠): اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد

Sig	t	standardized coefficients	Unstandardized Coefficients		متغيرات المعاملات المستقلة
		Beta (B)	St. Eeeor	β	
0.002	3.154		0.121	٠,٣٨١	الحد الثابت
0.001	5.084	0.222	0.37	0.186	تكنولوجيا الإعلام والاتصال
0.324	0.987	0.045	0.31	0.031	البحث والتطوير
0.001	16.069	0.621	0.35	0.559	التعليم والتدريب
0.003	3.045	0.132	0.35	0.106	الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss19

حيث تشير بيانات الجدول (١٠) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) على تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وما يؤيد ذلك قيم t المحسوبة وكذلك قيم الدلالة الإحصائية هي اقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بينما البحث والتطوير لم يكن لها دور إحصائي على نجاح التخطيط الاستراتيجي.

٧/٢ اختبار الفرضيات:

❖ **الفرضية الأولى:** هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين الإعلام والاتصال ونجاح التخطيط الاستراتيجي بدلالة أبعاده، يبين الجدول (١٠) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (٥,٠٨٤) بمستوى دلالة (0.001) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من (0.05) وعليه فانه يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الأولى وقبول الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل (B) قد بلغ (0.186) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في مجال الإعلام والاتصال عندما تزداد التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة.

❖ **الفرضية الثانية:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية البحث والتطوير على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده، يبين الجدول (١٠) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (0.987) بمستوى دلالة (0.324) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من (0.05) وعليه فانه يتم قبول فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الثانية.

❖ **الفرضية الثالثة:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للتعليم والتدريب على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده، الجدول (١٠) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (16.069) بمستوى دلالة (0.001) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من (0.05) وعليه فانه يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل (B) قد بلغ (0.559) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في مجال التعليم والتدريب عندما تزداد قيمة التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة.

❖ **الفرضية الرابعة:** هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية للإبداع على نجاح التخطيط الإستراتيجي بدلالة أبعاده، يبين الجدول (١٠) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (3.045) بمستوى دلالة (0.003) وعند مقارنة قيمة مستوى الدلالة بالقيمة (0.05)، يتبين أن مستوى الدلالة المحسوب كان اقل من (0.05) وعليه فانه يتم رفض فرضية الدراسة الفرعية الصفرية الرابعة وقبول الفرضية البديلة، كما يبين الجدول أن قيمة المعامل (B) قد بلغ (0.106) وهي قيمة تبين مقدار الزيادة في مجال الإبداع عندما تزداد قيمة التخطيط الإستراتيجي بوحدة واحدة.

ثالثاً : نتائج وتوصيات.

١/٣ نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة أن اق المعرفة يسهم بدرجة متوسطة (3.44)، مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية: يساهم اقتصاد المعرفة في نجاح التخطيط الإستراتيجي، حيث يتوجب على المؤسسات محل الدراسة توفير مؤشرات اقتصاد المعرفة كي تنجح في تفعيل قدراتها الإبداعية.
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لمجالات اقتصاد المعرفة (تكنولوجيا الإعلام والاتصال، البحث والتطوير، التعليم والتدريب والإبداع) في نجاح التخطيط الإستراتيجي، وترى الدراسة أن هذه العملية تضمن للمنظمات امتلاك المعرفة التي تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- أظهرت الدراسة لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال اقتصاد المعرفة في البحث والتطوير عند مستوى دلالة (0.324) في نجاح التخطيط الإستراتيجي. وإذا تم الاعتناء أكثر بهذا البعد سوف يتم تحقيق مكانة تنافسية جيدة ونجاح للمؤسسة.



- أظهرت الدراسة أن أكثر مصادر اقتصاد المعرفة مازالت في حاجة إلى تدعيم الإدارة من وجهة نظر الإداريين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني مفهوم اقتصاد المعرفة كمدخل لنجاح التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- ٢/٣ توصيات الدراسة
- في ضوء نتائج هذه الدراسة نتلخص التوصيات بما يأتي:
- اقتصاد المعرفة ضرورة لا بد منها لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمات بطرق إبداعية تسمح لها بالتفوق وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال استغلال الموارد والمعارف والمهارات.
- ضرورة تطوير الوعي الإداري بأهمية التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء ليكونوا أكثر استعداداً لمواجهة السيناريوهات غير المتوقعة وتصبح لديهم القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات المفاجئة، لتحقيق كل ما هو جديد ولتنمية مواردها الداخلية التي تمكنهم من معالجة المشكلات مستقبلاً.
- تمكين العاملين لمزيد من السلطات والصلاحيات بما يمكنهم من حل المشكلات واتخاذ القرارات بالسرعة والدقة المناسبين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أيمن حسن الديراوي. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة). / IUG Journal of Economics and Business (Islamic University of Gaza) , Vol 25 , N ٣ , ٢٠١٧ , pp 76-98 . CC BY 4.0
- جودت عبد الرؤوف محمد زغلول. (٢٠١٠). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية .
- حيدر محمد الجشعمي، حسين حريجة غالي، وعبد الفتاح جاسم زعلان. (٢٠١٣). دور عمليات إدارة المعرفة في التخطيط الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء). المجلة العراقية للعلوم الإدارية، صفحة المجلد ٩ العدد ٣٥.
- خالد الروكان عواد، وزيد خوام محمود. (٢٠١٨). التخطيط الاستراتيجي وتأثيره في الذكاء الاقتصادي (بحث استطلاعي في الشركة العامة لمنتجات ألبن أبي غريب . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، صفحة العدد ٥٥.
- دريد كامل آل شبيب. (٢٠١٠). تأثير عناصر اقتصاد المعرفة على كفاءة الأسواق المالية. jlz :dhvji fgvdo . 18/08/2019: <https://www.scribd.com/document/90351244>
- سعد علي العتري، وأحمد علي صالح. (٢٠٠٩). إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمات الأعمال . عمان/ المملكة الأردنية الهاشمية: دار اليازدي العلمية للنشر والتوزيع .
- سمير مسعي. (٢٠١٥/٢٠١٤). اقتصاد المعرفة في الجزائر، الواقع ومتطلبات التحول (دراسة تحليلية مقارنة لواقع اقتصاد المعرفة رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد المعرفة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد المعرفة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.
- طارق فارس. (٢٠١٨). دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدراتها التنافسية (دراسة حالة الجزائر). أطروحة دكتوراه، صفحة جامعة فرحات عباس / سطيف.
- غسان قاسم اللامي، ويسرى محمد حسين. (٢٠٠٩). قبيل مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين، مسريديانو عشتار شيراتون - دراسة مقارنة - مجلة الإدارة والاقتصاد، صفحة العدد ٧٤.
- قتال عبد العزيز، وعزبازية سارة. (٧ ديسمبر، ٢٠١٧). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، واقع وتحديات. الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، صفحة جامعة الشهيد حمة لخضر / الوادي.
- محسن طاهر، والغالي منصور. (٢٠٠٩). منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. جامعة الأردن، صفحة طبعة ١.
- محفوظ جبار. (٢٠١٥). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها (دراسة حالة ولاية سطيف). مجلة العلوم الإنسانية، صفحة العدد ٥ جامعة محمد خيضر.
- محمد أنس أبو الشامات. (٢٠١٢). اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية . مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٨ - العدد الأول -.
- محمد رشدي سلطاني. (٢٠١٤). الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة (المجلد الطبعة الأولى). عمان / المملكة الأردنية الهاشمية: جليس الزمان للنشر والتوزيع.



قائمة المراجع الاجنبية

Darling, & Michele. (1996). Building the knowledge organization . *Business Quarterly* , pp. vol. 16, Issue. 2.