



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-

الفترة من 3 مارس 2021 إلى 6 جوان 2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبة:

● أحلام زاوي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	الجامعة
1	أحلام دريدي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	زينب بن تركي	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2020



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-

الفترة من 3 مارس 2021 إلى 6 جوان 2021

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبة:

● أحلام زاوي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	الجامعة
1	أحلام دريدي	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	زينب بن تركي	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة
3	إسماعيل مناصرية	أستاذ مساعد أ	مشرفا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2021/2020

شكر تقدير

عن أبي هريرة رضي الله عنه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

👉 من سلك طريقا يلتمس فيه علماً، سهل الله له طريقا إلى الجنة.

✓ أبدأ شكري لله عز وجل الذي أثنى القوة والصبر، ويسر لي إتمام هذه الدراسة ووفقني لبلوغ هذا الإنجاز. ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني و شجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث.

✓ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي الأستاذ

"إسماعيل مناصرية" الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علي، و لتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، بارك الله فيه و حفظه الله و زاده الله من فضله.

✓ كما أشكر جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير من عمال وإداريين وأساتذة على كل ما قدموه من جهود من أجل تعليمنا وتوفير الجو المناسب للدراسة. شكرا لكل زملائي في الدراسة، الذين تعلمنا منهم ما يفيدنا.

✓ والى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل، شكرا لكل من تعلمنا منهم ما ينفعنا ولكم جميعا منا فائق الاحترام والتقدير.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

👉 من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا أما بعد،
أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمي و أبي حفظهما الله لي اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا
العمل من قريب أو من بعيد.
إلى الأستاذ المشرف: إسماعيل مناصرية .
والى أفراد أسرتي، إلى كل أقاربي و إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء إلى أساتذتي
الكرام، و كل رفقاء الدراسة .
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المترشحين المقبلين
على التخرج.

ملخص الدراسة

إن المنظمات الجزائرية تعاني من تأخر كبير مقارنة بالمؤسسات العالمية بمجال المعلومات و الأنظمة المعلوماتية كاليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، و لكن رغم هذا التأخر لا يمكن القول أنه ليس هناك اهتمام بهذه الأنظمة، بل بالعكس هناك جهود معتبرة تقوم الدولة بها من أجل دعم الذكاء الاقتصادي، كإرساء نظام وطني للمعلومات و تكتيف التكوين بهدف مساعدة المؤسسات في الحصول على المعلومات، و من بين هاته المؤسسات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، هي الأخرى كغيرها من المؤسسات الجزائرية تعتمد على أنظمة معلوماتية تقليدية ولكن ، في الآونة الأخيرة ظهرت على مستواها بوادر اهتمام بالذكاء الاقتصادي، ولم تظهر بعد نتائجها على مستوى المؤسسة نظرا لتأخرها في الاهتمام به و تطبيقه.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاقتصادي في عمليات التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صناعة الكوابل) ولتحقيق ذلك صيغت فرضية رئيسية متضمنة أربعة فرضيات فرعية. وتيكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وقمنا باختبار عينة عشوائية بسيطة حجمها 40 موظف وموظفة، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع (30) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار وتحليل الانحدار المتعدد .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، الأمن المعلوماتي، سياسة التأثير ، إدارة المعرفة، التطوير التنظيمي، مؤسسة صناعة الكوابل.

Abstract

Algerian organizations suffer from a great delay compared to international institutions in the field of information and information systems, such as strategic vigilance and economic intelligence, but despite this delay, it cannot be said that there is no interest in such systems, but on the contrary, there are significant efforts made by the state in order to support economic intelligence. , such as establishing a national information system and intensifying training with the aim of assisting institutions in obtaining information. Among these institutions is the Biskra Cable Industry Corporation, which, like other Algerian institutions, relies on traditional information systems, but, in recent times, signs of interest in economic intelligence have appeared on its level. Its results have not yet appeared at the level of the institution due to its delay in taking care of it and implementing it. This study aimed to identify the extent of the contribution of economic intelligence to the organizational development processes in the institution under study (Cable Industry Corporation). To achieve this, a main hypothesis was formulated, including four sub-hypotheses. The study population consists of all the tires of the Cable Industry Corporation in Biskra, and we tested a simple random sample of 40 male and female employees, where a questionnaire was distributed to them, and (30) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. Several statistical methods have been relied upon in analyzing the data, including: descriptive statistics measures, analysis of variance for regression and multiple regression analysis (Analyses of variance).

Keywords: economic intelligence, strategic vigilance, information security, influence policy, knowledge management, organizational development, cable industry foundation .

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
5	التموضع الاستمولوجي للدراسة	01
7	مفهوم الذكاء الاقتصادي وفقا لعدد من الباحثين.	02
15	وظائف عملية الذكاء الاقتصادي.	03
31	مهارات المستشار وممارساتها.	04
36	استراتيجيات التطوير والنتائج المنتظرة.	05
49	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.	06
49	نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه	07
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	08
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	09
52	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	10
53	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.	11
54	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.	12
55	اختبار التوزيع الطبيعي.	13
57-56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الذكاء الاقتصادي.	14
59-58	تحليل عبارات المتغير التابع (عمليات التطوير التنظيمي).	15
60	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	16
60	تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الذكاء الاقتصادي على عمليات التطوير التنظيمي.	17
61	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد.	18

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة.	5
02	أهمية الذكاء الإقتصادي في منظمات الأعمال.	11
03	عناصر الذكاء الاقتصادي.	13
04	الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني.	18
05	النموذج الأمريكي.	19
06	يلخص النموذج الفرنسي.	20
07	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	51
08	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	52
09	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	53
10	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.	54
11	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.	55

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان البحث.	86-83
02	قائمة محكمي الاستبانة.	87
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.	88

المقدمة العامة

تمهيد:

شهد الربع الأخير من القرن العشرين، تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من جوانب المحيط، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، فانفتح الأسواق وظهور العولمة، وتعددت رغباته جعل من المؤسسة الاقتصادية أمام تحديات قوية تعيق مسارها نحو تنفيذ مخططاتها وأهدافها الإستراتيجية. في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها محجرة على القيام بفترة نوعية من اقتصاد الكم إلى اقتصاد النوع لاسيما الاقتصاد المعتمد على المعرفة، والذي أصبح ضرورة حتمية لتطوير أداء وفاعلية المؤسسات.

كما تحول الاقتصاد العالمي إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ونظرا للانتشار السريع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وفي عالم تسوده المنافسة الشديدة أثر ذلك على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية والتكنولوجيا كما تلاشت الحواجز السياسية الجغرافية، الثقافية والاقتصادية بين الدول وتقارب الأسواق في مختلف دول العالم لتشكل سوقا عالميا موحدا، وبالتالي ازدادت التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

ان هذه التطورات صاحبها تطورات فكرية متميزة، تهدف أساسا إلى إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها تلك المؤسسة، ولعل بروز مفاهيم الذكاء الاقتصادي وتطورها وتبنيها من قبل المسيرين والمديرين وأرباب العمل والأعمال، لخير دليل على ذلك، إذ أن تميز هذه الأفكار بالحدثة والريادة كان له تأثير بالغ على سير المؤسسات وتحسن أدائها ووضعياتها الإدارية والاقتصادية، والتفكير بالإيجاب على عمليات التغيير، التعلم، اليقظة، والتطوير الذي يعتبر عملية تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات الاقتصادية.

أولا: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

● إلى أي مدى يمكن أن يساهم الذكاء الاقتصادي في عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

يمكن الإجابة على الإشكالية السابقة، من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالذكاء الاقتصادي؟ وماهي أهم مراحله وخصائصه؟
- ✓ ما المقصود بعمليات التطوير التنظيمي؟ وما هي أهم مراحله ومجالاته؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد حماية الأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي؟
- ✓ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي؟

ثانيا: الدراسات السابقة

بين دراسات باللغة العربية وباللغات الأجنبية؛ بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لأحد متغيرات موضوع البحث وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الأبحاث و المداخلات في الملتقيات المحلية و الدولية، و عليه سوف نستعرض هذه الدراسات، وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة إلى تصنيفين هما: الدراسات التي تناولت محور الذكاء الاقتصادي، ثم التطوير التنظيمي، وفيما يلي نقدم أهم الدراسات:

✓ الدراسات التي تناولت محور الذكاء الاقتصادي:

- دراسة كنوش نبيل (2019-2020)، اعتماد الذكاء الاقتصادي كآلية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة أكلي محند والحاج، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في قطاع الصناعات الإلكترونية ومترية بالجزائر، في ضوء وجود عوامل استمرارية الميزة التنافسية كمتغير وسيط، و معرفة نوعية العلاقة بين المتغيرات الثلاثة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار النماذج القياسية للمتغيرات والنموذج الكلي للدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج المتوصل إليها مستويات عالية للذكاء الاقتصادي، و الميزة التنافسية المستدامة و عوامل استمرارية التنافسية.
- بوريش احمد (2018-2019)، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة الذكاء الاقتصادي في دعم أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من أجل مواجهة تهديدات المحيط والاستغلال الكامل للفرص المتاحة في بيئة الأعمال، استعمل ثلاث أدوات لجمع البيانات، حيث اعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء استبيان، كما استخدم الملاحظة بشكل أقل نسبياً كمكملة لجمع البيانات.
- مغمولي نسرين، (2015-2016)، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial عنابة، مذكرة دكتوراه، علوم تجارية تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، الجزائر-بسكرة، حيث هدفت الدراسة إلى التركيز على مبادئ الذكاء الاقتصادي الذي أصبح يشكل أحد الخيارات الضرورية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في خضم المستجدات الراهنة باللجوء إلى إحدى الآليات الحديثة النشأة والمتمثلة في نظام الذكاء الاقتصادي الذي يعد المفتاح الأساسي لتعزيز الموقف التنافسي للوحدة الاقتصادية عبر تطوير المنتجات والخدمات، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً قدرت ب 0,98 وعلاقة تأثيرية بسيطة ومتعددة بين معايير نظام الذكاء الاقتصادي (يقظة إستراتيجية، حماية الإرث المعلوماتي ونشاط الضغط والتأثير) وتنافسية المؤسسة دولياً.
- حليمي لامي (2009-2010)، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، تناولت فيها الباحثة موضوع الذكاء الاقتصادي بجانبه رسالة النظري و

دوره إلى جانب اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و حاولت تطبيق دراستها على مؤسسة مقالات صغيرة.

✓ الدراسات التي تناولت محور التطوير التنظيمي:

- **ديما نضال مخيمر ياغي (2017)، فعالية أدوات التطوير التنظيمي وعلاقتها بإدارة التغيير: دراسة على المنظمات غير الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل،** هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين فعالية أدوات التطوير التنظيمي (تدريب وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات المتبعة، الأدوات والأساليب التكنولوجية، والهيكل التنظيمي، وتحليل الظروف والمتغيرات البيئية) وإدارة التغيير لدى المنظمات غير الحكومية في جنوب الضفة الغربية(بيت لحم والخليل)، ويتكون مجتمع الدراسة من (252) منظمة غير حكومية في جنوب الضفة الغربية، فيما تكونت عينة الدراسة من 27 منظمة غير حكومية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من 54 فقرة موزعة على 6 مجالات، وقد تم عرضها على المحكمين المختصين للتحقق من صحتها، وتحقيقها لأهداف الدراسة، وتم توزيع (118) استبانة استرجع (110)، حيث تم إدخال هذه البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها للخروج بالنتائج.
- **حدة بوتينة (2016)، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة -، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11،** يهدف البحث إلى توضيح اثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين توتة، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما، أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، كما تبين وجود تفاوت في اثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة الإسمنت عين توتة، لذلك أوصى الباحث في الأخير بضرورة اهتمام إدارة هذه الشركة برأس مالها الهيكلي والعلاقاتي باعتبارهما من الركائز الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي لها.
- **لطيسة عبد الحليم (2014-2015)، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر" بسكرة، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة،** تهدف الدراسة إلى تبين دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية" بشير بن ناصر بسكرة، اعتمد الباحث على أداة الاستبيان صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، أشارت نتائج اختبارات الفروض إلى أن جميع علاقات الارتباط كانت دالة إحصائيا بين أبعاد إدارة فرق العمل (فرق عمل الدائمة، فرق عمل المؤقتة) وبين المتغير التابع التطوير التنظيمي. وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي للمنظمة، لذلك اقترح الباحث العمل على تمكين العاملين من التعبير عن مواقفهم، وتقاسم ومشاركة الآراء والأفكار فيما بينهم وبين الإدارة العليا، من اجل الوصول إلى حل المشاكل والتغلب عليها من اجل استمرار المنظمة والبقاء.

ثالثا: فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات كأساس ينطلق منه لمناقشة موضوع هذه الدراسة، واعتمادا على الأدبيات المرتبطة بها ومن خلال المتغيرات المتعلقة بها قمنا باقتراح فرضيات التي سيتم فحصها واختبارها في الجانب التطبيقي لدراسة والمتمثلة في:

✓ **الفرضية الرئيسية:** هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

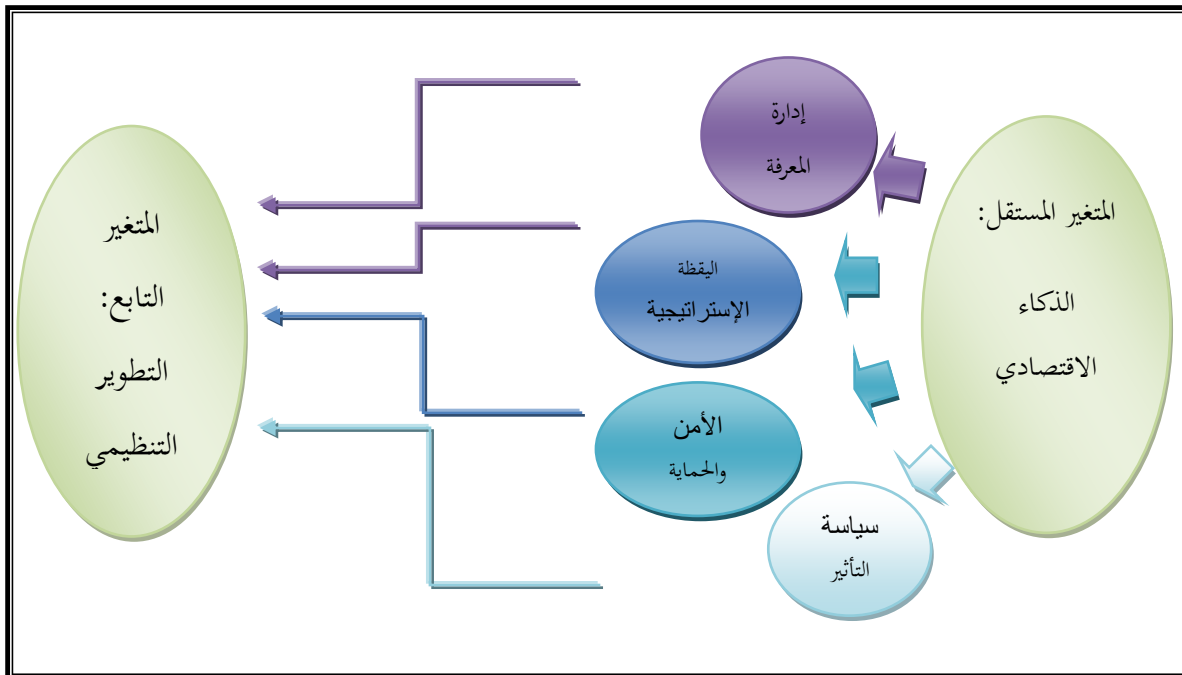
✓ **الفرضيات الفرعية:**

- هناك دور ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة كمورد معرفي للذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الذي يعتبر كبعد استعلافي للذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الأمن الذي يعتبر كبعد دفاعي للذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.
- هناك دور ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير الذي يعتبر كبعد هجومي للذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل بيسكرة.

ثالثا: نموذج الدراسة:

لغرض استكمال متطلبات الدراسة في إطارها العملي وفي ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، واختبار العلاقة بين المتغيرات تطلب الأمر وضع نموذج يوضح حدود وطبيعة تلك المتغيرات والعلاقات بينها، والذي ينطلق من فكرة الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده (إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، سياسة التأثير، والحماية والأمن المعلوماتي) والتي اعتبرت متغيرات مستقلة في عمليات التطوير التنظيمي وهو المتغير التابع. والشكل الموالي يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

رابعا: التموضع الاستمولوجي

الجدول رقم (01): التموضع الاستمولوجي للدراسة

المقاربة	الهدف من المعرفة	النموذج
افتراضية - استنتاجية	الهدف من هذه الدراسة هو الشرح وإيجاد دور الذكاء الاقتصادي بأبعاده () في دعم عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بالإضافة إلى الوصول للاستنتاج فيما يخص هذا الموضوع.	النموذج الوضعي

المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: منهجية الدراسة:

للإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها سيتم الاعتماد على المنهج

الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف متغيرات وأبعاد الإشكالية، ومن ثم تحليل العلاقة بين تلك الأبعاد والمتغيرات

وعليه تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية. وعليه فالأسلوب الوصفي الذي تبنيه في هذه الدراسة كان لجمع البيانات الثانوية وكذا جمع البيانات الأولية للبحث من خلال الاستبانة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها. وعليه و باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. بالإضافة إلى مصادر جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي التي تم جمعها من مواقع الكترونية، مذكرات، وأرشيف خاص بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

سادسا: تصميم البحث:

1. هدف الدراسة: تهدف الدراسة إلى وصف وإيجاد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي، بالإضافة إلى اختبار صحة الفروض، كما تهدف إلى جملة من الأهداف أهمها:

- يهدف هذا الموضوع إلى التعريف بمفهوم جديد هو الذكاء الاقتصادي ومعرفة مدى تبنيه في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز مكانة وأهمية الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية عامة والمؤسسة محل الدراسة خصوصا.
- تزويد المكتبة الجزائرية بمرجع باللّغة العربية في هذا الموضوع، كون أنّ المراجع باللّغة العربية قليلة جدا بخصوصه.
- الإشارة إلى الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- المساهمة في دراسة مفاهيم حديثة، مما يفيد الطالب في دراسته، والمؤسسة في عملها.

2. نوع الدراسة: بناء علاقة ارتباط ودور بين الذكاء الاقتصادي بأبعادها (إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، سياسة التأثير، وحماية الأمن المعلوماتي) وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

3. مدى تدخل الباحث: وصف المتغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق وحيادية التحليل لإنتاج علم موضوعي.

4. التخطيط للدراسة: الدراسة تناوبية (معملية ثم ميدانية).

5. وحدة التحليل: مجتمع الدراسة يتمثل في موظفين بمختلف مناصبهم وأصنافهم بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

6. المدى الزمني: لقد تحدد هذا المجال وفقا لما استغرقت مراحل البحث المختلفة وهي كالتالي:

- **المرحلة الأولى:** دامت هذه المرحلة ثلاثة أشهر تقريبا من شهر جانفي 2021 إلى نهاية مارس 2021، وقد تم فيها إعداد الإطار النظري للدراسة وصياغته وتعديله، كما تم وضع إطار تصوري للدراسة الميدانية، والإعداد لمرحلة جمع البيانات واختبار الأدوات المناسبة.

- **المرحلة الثانية:** دامت هذه المرحلة ثلاثة أشهر تقريبا من 3-3-2021 إلى غاية 6-6-2021، وقد تم خلالها تطبيق الأدوات المعتمدة وتفرغ البيانات وجدولتها وتحليلها إحصائيا واستخلاص نتائج البحث.

سابعاً: أهمية الدراسة

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة، حيث تبرز أهميته ضمن ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة الاقتصادية.

- الإشارة إلى الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- المساهمة في دراسة مفاهيم حديثة، مما يفيد الطالب في دراسته، والمؤسسة في عملها.
- وتتجلى أهمية الدراسة في محاولة الربط بين مفهوم الذكاء الاقتصادي والتطوير التنظيمي قصد الوصول إلى نتائج مفيدة بالنسبة إلى المؤسسات الاقتصادية.
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في زيادة الاهتمام العلمي بالذكاء الاقتصادي باعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل الإدارة الإستراتيجية للمنافسة بالنسبة للمنظمات.

ثامنا: خطة مختصرة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول حيث:

✓ الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الاقتصادي.

- المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاقتصادي.

- المطلب الأول: الجذور التاريخية ومراحل التطور.
- المطلب الثاني: ماهية الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.
- المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاقتصادي وخصائصه.
- المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاقتصادي.

- المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي.

- المطلب الأول: أبعاد وعناصر الذكاء الاقتصادي.
- المطلب الثاني: مراحل عملية الذكاء الاقتصادي.
- المطلب الثالث: وظائف الذكاء الاقتصادي.
- المطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي

✓ الفصل الثاني: الإطار النظري للتطوير التنظيمي.

- المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

- المطلب الأول: التطوير التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به.
- المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه.
- المطلب الثالث: أسباب التطوير التنظيمي وأهدافه.
- المطلب الرابع: مسؤولية أحداث التطوير التنظيمي.

- المبحث الثاني: التطوير التنظيمي (شروطه، مراحل، مجالاته وتقييمه).

- المطلب الأول: شروط التطوير التنظيمي.
- المطلب الثاني: مراحل وأساليبه.

- المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي واستراتيجياته.

- المطلب الرابع: إيجابيات ومعيقاته.

✓ الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة صناعة الكوابل - ذات المسؤولية/كابل - بسكرة).
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء الاقتصادي

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل عولمة الاقتصاد واشتداد المنافسة عالميا مع انفتاح الأسواق، التطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا، وبروز المعلومة والمعرفة كموارد جديدة للإنتاج، هذا ما جعل من العالم اليوم يتميز باقتصاد معرفي يقوم على المعرفة بدلا من الصناعة هذه المعطيات التي يمر بها العالم جعل المؤسسة ومن اجل القدرة على المواجهة مجبرة على تبني نظام يضمن لها الاستمرارية، ويعتبر الذكاء الاقتصادي من أهم هذه الأنظمة نظرا لما يوفره من ميزة وحماية نوعية تواجه القوى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تعترى نشاط المؤسسة وهذه العملية تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار رغم أن المؤسسة تعيش في بيئة عدم التأكد ومن خلال هذا الفصل نحاول توضيح مصطلح الذكاء الاقتصادي من خلال مبحثين كالتالي:

✓ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاقتصادي.

✓ المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاقتصادي

يعتبر الذكاء الاقتصادي مفهوما حديثا نسبيا، لكن منذ ظهوره من قبل المفكرين الاقتصاديين لقيَ ترحيبا كبيرا وتسارعا هائلا نحوه مما أدى إلى انتشاره بشكل واسع وتداوله بطريقة سريعة في إدارة الدول والمؤسسات.

بعد الحرب العالمية الثانية أصبحت المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح للحوار مع بيئتها وأصبح هناك حاجة للمعلومات من أجل إشباع حاجات الزبائن والوقوف في وجه المنافسة وهذا ما أدى إلى بروز المعالم الأولى لظهور الذكاء الاقتصادي، لهذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على الجذور التاريخية ومراحل التطور في المطلب الأول، أما المطلب الثاني سنعرض أهم التعاريف التي أعطاها أهم الباحثين والمفكرين في هذا المجال وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى (اليقظة الإستراتيجية، الاستخبارات، إدارة المعرفة، والتجسس)، وفي المطلب الثالث سوف نحاول التطرق إلى أهداف وخصائص التي يتميز بها الذكاء الاقتصادي أما المطلب الأخير سنخصصه لأهته.

المطلب الأول: الجذور التاريخية ومراحل التطور

الذكاء كممارسة وكمصطلح اقتصادي يعد من المفاهيم الأكثر حداثة مقارنة بمفاهيم أخرى، كونه شهد عدة مقاربات وتوجهات أدت إلى اختلاف الرؤى حول تعريفه وتحديد مفهومه بدقة، وقبل التعرض إلى التعريفات المختلفة، فإنه من الأجدر دراسة التطور الذي شهده هذا المصطلح تاريخيا وما صاحبه من تطور التسمية في حد ذاته، والتي سوف يتم استعراض أهم هذه التحولات سواء من حيث التسمية أو المضمون.

إن ممارسة الذكاء الاقتصادي بمعناها الواسع للكلمة وخلافا لما يمكننا تخيله تعود إلى ما قبل الميلاد، حيث كان أول استعمال للذكاء الاقتصادي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقا ل: سون تزو (Sun Tzu) أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم، حيث تعمق في موضوع الاستخبارات في مؤلفه الشهير (the art of war) فن الحرب، و يعتبر الاستخبارات هي المادة الأكثر أهمية في فن الحرب، " تعتبر الاستخبارات هي المادة الأكثر أهمية في فن الحرب، لأنه دون وجود معلومات عن العدو لا يمكن تصميم مخططات عسكرية فعالة " (كنوش، 2020/2019، صفحة 03)، وأشار إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله: إذا عرفت العدو و عرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحق سوف تواجه الهزيمة في كل معركة.

استعمل الذكاء الاقتصادي في اكتشاف الطرق الأكثر ملائمة لتعظيم الربح من التجارة-القطاع الأساسي في الاقتصاد- وذلك استنادا إلى شبكات الاتصالات والمعلومات والتي قدمها قبطان السفن. والواقع أن عملية جمع وتحليل واستغلال المعلومات الإستراتيجية بغرض تعظيم الأرباح وهي أول انجاز رئيسي من حيث الإستراتيجية أمر الذي جعل جمهورية البندقية أكثر ازدهارا وتطورا على حساب مراكز أخرى في أوروبا مثل باريس، لندن، ومدريد...

ولكن فقط لفترة معينة بسبب سوء إدارة التغيير الذي أدى بهذه التجربة من الذكاء الاقتصادي إلى الفشل. (كنوش، 2020/2019، الصفحات 03-04)

غير أن تطبيق الذكاء في المجال الاقتصادي كان من خلال أول نظام عرف للذكاء الاقتصادي ولد بمبادرة حكومية في اليابان في السنوات الخمسينات (1950) من طرف وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية (JETRO) حيث ساهم مساهمة كبيرة في إنعاش ودعم اقتصادها. (حليمي، 2009/2008، صفحة 42).

حيث يعتبر النموذج الياباني من أهم التجارب الناجحة في تاريخ الذكاء الاقتصادي، وهي مستوحاة من تجربة البندقية، فبعد الحرب العالمية الثانية كان الاقتصاد الياباني قد دمر تماما، وكانت مهمة الحكومة أكثر صعوبة لإعادة بناء النسيج الاقتصادي الوطني، فبنى صانعي القرار من (MITI) الذكاء الاقتصادي، لتلبية حاجياتهم إلى المعلومات من خلال اعتماد نظام (TELEX7) في المراكز الإستراتيجية للحصول على المعلومات عن تطور السوق العالمية، وكذلك تعاون المسؤولين عن هذه المراكز مع (MITI) من أجل استهداف وتطوير قطاعات واعدة في المستقبل، فمن خلال هذا النظام والتعاون بين مختلف المراكز تمكنت اليابان من تنشيط اقتصادها ولتصبح في المراتب الأولى في الاقتصاد العالمي. (كنوش، 2020/2019، صفحة 04).

وحسب (Frank Bulinge) تميزت بداية القرن العشرين بظهور رؤيتين للذكاء الاقتصادي أحدهما أنجلوسكسوني والأخر ياباني، وهذه الرؤى تؤكد على ضرورة وضع جهاز استعلاماتي واستخباراتي ليس فقط في المجال العسكري، ولكن أيضا في المجالات الاقتصادية للدول (Stéphane Gorla, 2006, pp. 19-20)، وقد تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي وفقا لعدة باحثين في هذا المجال على ثلاث مراحل:

1. مرحلة الظهور من (1958-1967):

تتميز هذه المرحلة بالظهور عدد قليل من المفاهيم الجديدة التي تهدف إلى وصف بعض الممارسات مثل "الذكاء الأعمال"، ففي سنة 1958 تحدث (Hans Peter Luhn) عن تعريف الذكاء، وعبر عنه على أنه: "القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحقائق بطريقة تمكن من قيادة الفعل نحو هدف مرغوب". (سالم، 2018، صفحة 165) ويعتبر (Hans Peter Luhn) أول من استخدم مصطلح "ذكاء الأعمال" في مقال بعنوان "نظام ذكاء الأعمال" والذي نشر في سنة 1958 من قبل مؤسسة "IBM Journal"، وكانت فكرة (Luhn) تدور حول بناء نظام مؤتمت بنشر المعلومات في أقسام المؤسسة جميعها، وذلك بعد أن تقوم الآلات بمعالجة البيانات بالتلخيص والتميز الذاتي للوثائق للخلق مستخلص يرتبط بإجراء معين في المؤسسة، فكل من الوثائق الواردة أو المعدة داخليا تلخص وتميز أنماط الكلمات فيها، وترسل إلى الإجراء المناسب في المؤسسة (سلوى و عبد الستار عبد الجبار، 2012، صفحة 05)، السيروورة المقترحة من طرف (Luhn) تحدث عنها أيضا الباحث (Harold Wilensky) في سنة 1967 في كتابه "الذكاء التنظيمي" عرفها على أنها: "جمع، معالجة، ترجمة وإيصال المعلومة التقنية والسياسية الضرورية للسيروورة اتخاذ القرار"، تميزت هذه المرحلة بالتركيز المتزايد على الموضوع البحث عن المعلومات، وعلى أدوات جمع البيانات، وكان الهدف الأساسي تكوين ملفات بيانات عن الصناعات والمتنافسين. (أنجشاري، 2016-2017، صفحة 11)

2. مرحلة النضج (1970-1989):

شهدت بدايات سنوات الثمانينات تحولا حقيقيا في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي، ومع عولمة الأسواق والتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، اتخذت خطوات تنظيمية لدعم العمل الدولي للمؤسسات وكان لمايكل بورتير أستاذ في جامعة هارفارد دور كبير في تطور مفهوم الذكاء الاقتصادي (المعموري، 2016، الصفحات 5-6)، من خلال إقناع المؤسسات الأمريكية بضرورة إرسائها لنظام ذكاء تنافسي ينطوي على مراقبة المنافسة، مقدما نموذجا للسيرورة للذكاء، تجاوز فيها كيفية انتقاء المعلومات إلى كيفية تحليلها مبرزا أن المعلومة التي تحتاج إليها المؤسسة متواجدة بالصفة مشتتة ومتفرقة، ولا بد للمؤسسة أن تقوم بتجميعها بصفة ذكية للوصول إلى معنى. (خياط، 2008-2009، صفحة 58).

في سنة 1989 قدم كل من (GoodMan And Berkowitz) كتابا تحت عنوان " الذكاء الاستراتيجي " وقد بين فيه الفرق بين الذكاء العملياتي، والذي يشير إلى القدرة على إدارة المعلومات العملية في إطار محيط تنافسي، والذكاء الاستراتيجي الذي يشير إلى القدرة على إدارة المعلومة والإستراتيجية للتأثير في محيط المؤسسة . (خوالد، 2012، صفحة 05). ويدعو في هذه المرحلة تأثير (Michael Porter) من خلال التركيز على التحليل التنافسي في القطاعات المختلفة.

3. مرحلة التدعيم من (1990):

في سنة (1992) أنشأت فرنسا وكالة نشر المعلومات التكنولوجية (ADIT) التي تهدف إلى تقديم المساعدة التشغيلية وحماية النمو الدولي للمؤسسات الفرنسية وبعدها في (1994) ظهر الذكاء الاقتصادي في فرنسا من خلال تقرير (H.Marter) بعنوان (L'intelligence Economique Et Stratégie Des Entreprise) وسمي هذا الاسم نسبة إلى رئيس اللجنة التي أعدت هذا التقرير وهو (Henri Marter). (بن سميحة و عزيزة، 2014، صفحة 03)

في عام (2003) قدم (caryon) مجموع من الأفكار ورؤى جديدة حول الذكاء الاقتصادي وذلك للتقرير الذي رفعه إلى الوزير الأول في فرنسا أنداك (jean –pierre raffarin) ، حيث يركز هذا التقرير الذي على خمسة محاور أساسية هي: الفاعلون في الذكاء الاقتصادي وميادين تطبيقه، المنافسة مراجعة سياسة التأثير ، التكوين في الذكاء الاقتصادي، الذكاء الاقتصادي والأقاليم. وفي سنة (2004) قام (Guillet) بأبحاث حول الذكاء الاقتصادي وأكد أن هذا الأخير وضع من اجل حماية المعلومة الإستراتيجية التي تعطي الإمكانية لقادة المؤسسات في تحسين نوعية القرارات المتخذة، وأكد في نفس الصدد أن (90%) من المعطيات والمعلومات التي تفيد في تطور المؤسسات سهلة وليست صعبة المنال. (خوالد، 2012، صفحة 05).

ولعل أهم ما يميز اعتماد منظور الذكاء الاقتصادي هو ضرورة الحاجة إليه في محيط يشهد تزايدا متناميا للمنافسين والخصوم، هذا ما أدى إلى اعتبار، أن المؤسسات والمجتمعات التي تتحكم في المعلومات وتحسن إدارتها هي التي نجحت في فرض نفسها على المستوى الإقليمي والعالمي، أي كلما زاد تحكم اقتصاد دولة ما بعملية معالجة المعلومات، ازدادت القدرة على مواجهة ما يسمى الحرب الاقتصادية والمنافسة الشديدة التي يشهدها العالم حاليا.

ومن ناحية أخرى أدركت العديد من الدول وخصوصا الدول الأوروبية قد تمكنت من إعداد سياسات عامة وبرامج في

مجال معالجة المعلومات الذكية تجمع بين المصلحة العامة والتنمية الاقتصادية وهذا من خلال: (خلفاوي، 2012، الصفحات 8-9)

- ✓ قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وبالتنبؤ بنسب النمو فيها، أو لتقديم الاستشارات وتوفير المعلومات لصناعة القرارات، بحيث تضم هذه الشركات خبراء وأكاديميين متمرسين في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها.
 - ✓ إنشاء مراكز الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي تستطلع آراء الرؤساء التنفيذيين للمؤسسات في مختلف دول العالم.
 - ✓ تشكيل مجموعات أو وحدات للذكاء الاقتصادي داخل المنظمات، مهمتها توفير المعلومات الداعمة لصناعة القرار، و تعتمد هذه الوحدات على أفراد متمرسين ذوي خبرة في التفكير والتخطيط الاستراتيجيين، وفي التعامل مع مصادر متعددة في جمعها للمعلومات مما أسهم في تطوير مفهوم الذكاء الاقتصادي وتقنياته.
 - ✓ ظهور وظيفة الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي لعدد من المؤسسات يتسم أعضاؤها بمواصفات أكاديمية وقدرات تحليلية داعمة للمؤسسات في صناعاتها للقرارات وصياغتها لسياسات.
 - ✓ بدأت الكثير من الجامعات بتدريس الذكاء الاقتصادي والاستراتيجي لطلابها، من خلال وضع منهج متخصص في ذلك وإدراكا منها بأهميته والدور الكبير الذي يلعبه في حياة المؤسسات.
- المطلب الثاني: ماهية الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالمفاهيم الأخرى**

بعد التعرف على أصل الذكاء الاقتصادي وتطور مصطلحاته من مفهوم الحراسة إلى مفهوم الذكاء الاقتصادي التي مرّت بثلاث مراحل، تم خلالها إعطاء العديد من التعاريف من طرف الكثير من الباحثين والمفكرين.

أولاً: التعريف الاصطلاحي للذكاء الاقتصادي

للقيام بذلك نقترح الإشارة إلى المعنى الأصلي للذكاء، هذا المصطلح الذي تطوّر في الواقع على مرّ القرون وعبر اللغات والذي أثار وجوب الاهتمام به.

اشتقت كلمة الذكاء من اللاتينية "Intelligentia" الفهم وتطبيق المعارف وحل المشاكل. وقد تبلور بشكل كبير وواضح منذ مدة طويلة ليستقر على المحتوى التالي: "يعبر الذكاء عن علاقة سرية بين شخصين".

✓ وهذا ما قاد الأنجلوسكسونيين إلى تعريفه كما يلي: "هو عبارة عن المعلومات التي تقدمها المخبرات الخاصة، والذي يؤدي إلى اعتماد مصطلح استخبار أو جوسسة". (أحمد، 2019/2018، صفحة 99)

✓ تعريف Emmanuel Pateyron: الذكاء الاقتصادي عبارة عن مجموعة من الخطوات المنسقة للبحث، الدراسة، التوزيع وحماية المعلومة النافعة للأعوان الاقتصاديين المحصلة بصفة شرعية في ظروف جيدة، النوعية، الأجل والتكلفة . (حليمي، 2009/2008، صفحة 49)

✓ تعريف Michel Porte : يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار المناسب والقيام بالتصرف المناسب والمثالي، وبالتالي تطوير بيئته في الاتجاه المناسب والملائم (طافر، بوسميين، و قرين، العدد03 المجلد 03، 2019)

- ✓ تعريف Baumard ph : الذكاء الاقتصادي ليس مجرد فن الملاحظة ولكنه ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، والهدف منها يكمن في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، فهو أداة للربط بين سلوك المؤسسة ومعرفتها. (طبوش و زعطوط، 2015/2014، صفحة 03)
- ✓ عرفت الجمعية الفرنسية لتطوير الذكاء الاقتصادي (AFDIE) في (2001) : الذكاء الاقتصادي هو جميع الوسائل للمنظمة ضمن نظام لإدارة المعرفة، إنتاج المعلومات المفيدة لاتخاذ القرار من منظور الأداء وخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة. (مغمولي، 2016/2015، صفحة 07)

الجدول (02): مفهوم الذكاء الاقتصادي وفقا لعدد من الباحثين

الباحث، السنة، الصفحة	التعريف المقترح
(Martre, 1994, 11)	مجموعة الأنشطة المنسقة المرتبطة بالبحث، المعالجة، التوزيع، ونشر المعلومات للأعوان الاقتصاديين، مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية، مع توفير كاف الضمانات لحماية الإرث اللامادي للمؤسسة في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة.
(1995, Martinet et Marti) 12	القدرة على ضمان بيئة المؤسسة المرتبطة بالقدرة على فهم ومعرفة البيئة.
(Pauker et al, 2000, VI)	أداة تساعد على توفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية وضع وتطوير إستراتيجية المؤسسة.
(Levet, 2002)	ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئتها ومنافسيها، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسيها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها، وبذلك فإن هذا المفهوم يهدف لاستشراف التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل.

المصدر: (خوالد و بوزرب، سبتمبر 2017، صفحة 37)

في الأخير نستنتج أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يعبر عن: ذلك النظام الذي يقوم برصد بيئة المؤسسات والدول والذي يمكنها من اكتشاف الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف، وذلك عبر مجموعة من الأنشطة المتعلقة بالبحث، المعالجة، والتوزيع، ونشر المعلومات بشكل مفيد يساعد المؤسسات والدول على اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز قدرتها التنافسية، مع الإشارة إلى أن كل هذه الفعاليات تتم في إطار قانوني وتحمل في طياتها أبعادا تأثيرية.

ثانيا: المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاقتصادي

نقوم بتوضيح بعض المفاهيم التي تشكل نوعا من الغموض ونوعا من التلازم بينها وبين الذكاء الاقتصادي عند غير المتخصصين، ومن بينها: (خلفلاوي، مارس 2013، الصفحات 228-230)

✓ التجسس والذكاء الاقتصادي:

الذكاء الاقتصادي ليس عملية تجسس، لأن التجسس يسعى للبحث عن المعلومات بوسائل وطرق غير لائقة (الفساد، القرصنة، سرقة الوثائق، والتصنت على المكالمات الهاتفية... الخ) ، أي كل المعلومات التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق القنوات الرسمية. في حين يمارس الذكاء الاقتصادي في إطار القانون واحترام القواعد الأخلاقية التي لها علاقة مباشرة مع ممارساته. كما نشير كذلك إلى أن اليقظة تختلف عن التجسس وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.

✓ الاستخبار (renseignement) والذكاء الاقتصادي:

الاستخبارات هي مصدر القيمة المضافة من خلال إنتاج المعلومات المقدمة، تقييمها واختبارها وتحليلها...، هذه الأخيرة من شأنها تلبية حاجة معينة وموجهة نحو الفعل. الاستخبار مثل الذكاء الاقتصادي، من حيث جمع ومعالجة المعلومات، لكن بطريقة سرية موجهة لعدد محدود من الأفراد والتي تسمح باتخاذ قرارات معينة في وقت معين.

✓ إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي:

إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات تلك المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي. يقوم مفهوم إدارة المعرفة بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المؤسسة، والمستفيدين من خارجها، حيث يركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة في المؤسسة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، لذا فإن من أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تساهم في تنمية الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة. كما أن إدارة المعرفة تركز على الموارد البشرية، المعارف والخبرة والمهارات، أصول المعرفة والأصول الفكرية يشكّلان تراث لهذه الأخيرة، الممارسات الجيدة، ونظم المعلومات والتكنولوجيات كذلك. نتيجة الوعي بالبعد الاستراتيجي للمعلومات والمعرفة، أصبح هناك توافق بين الطريقتين الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة لتحقيق الهدف الأساسي وهو تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال أفضل إدارة للمعلومات والمعارف لذلك فهما يعاملان على نفس العملية للانتقال من المعلومات إلى معرفة عملية ويعتمدان على نفس المهارات الذهنية الجماعية، لكن كل طريقة تعتمد على مناهج وطرق خاصة، ولهما أهداف خاصة ومختلفة في المؤسسة.

✓ اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي :

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها.

إن استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نمو المؤسسة. والمراقبة تلعب دوراً هجومياً لاكتساب المعارف حول البيئة، ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف.

وقد وضع كل من (MARTI) و (MARTINET) في كتابهما أن هذا الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما، وهدفه إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر يدهمهم ولكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوع آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الخاصة به.

اليقظة تعرف على أنها: " فن كشف، جمع، معالجة وتخزين المعلومات والإشارات الملائمة التي تضمن مردودية ونجاعة على جميع مستويات المؤسسة التنظيمية، كما أنها تساعد على توجيه مستقبل المؤسسة التكنولوجي، التنافسي، التجاري...، وكذا حماية المؤسسة من هجومات المنافسين الحالية والمحتملة ". وبطريقة بسيطة يمكن النظر إلى الذكاء الاقتصادي على أنه مجموع لمختلف أنواع اليقظة في المؤسسة غير أنه يذهب بعيداً بتخزين نتائجه الخاصة وتبني مسار ما قبل النشاط وبعبارة أخرى فالذكاء الاقتصادي يبحث عن معلومات محددة بدل انتظار الأحداث كما تفعل اليقظة. لذلك يمكن اعتبار اليقظة مرحلة أساسية من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني... الخ)، وهي كذلك عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى التأثير في المحيط والمحافظ على الإرث المعلوماتي للمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاقتصادي وخصائصه.

أولاً: أهداف الذكاء الاقتصادي

لقد تعددت أهداف الذكاء الاقتصادي حسب آراء الكتاب ويمكن ذكر ما يلي منها: (أحمد، 2019/2018، صفحة 111) فإن أهداف الذكاء الاقتصادي هي عبارة عن أجوبة للسؤال لماذا؟ والإجابة على هذا السؤال، يكون (Jakobiak) حسب استعراض لأهداف الذكاء الاقتصادي عند تطبيقه على مجموعة من الأهداف وهذه الأخيرة تتمثل في:

- جلب وخلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطور للبلدان.
- تطوير أكثر للعمليات والتعليمات من أجل فهم أحسن وتسيير بيئتها بشكل أفضل.
- إنتاج معلومات بقيمة مضافة أكثر وتقليص عدم التأكد في القرارات.
- كما هناك أهداف أخرى للذكاء الاقتصادي نذكر منها ما يلي:
- التحكم في المعارف وما يجب عمله.
- فهم ومعرفة الفرص والتحديات.

- التنسيق بين مختلف الأعوان (إعداد والتحكم في شبكة أو شبكات داخلية وخارجية).
- إعداد إستراتيجيات للتأثير.

أما (Alain Juillet) يحدد أهداف الذكاء الإقتصادي كالتالي:

- التحكم في المعلومة والمعرفة والحفاظ عليها نظرا لأهميتها في تطوير وترقية المؤسسة.
- التعرف على كيفية تسيير المعلومة وانتقاء الأهم منها للخروج بما هو ضروري لفائدة المؤسسة لاسيما في مجال اتخاذ قرارات الحاسمة.
- وفي صيغة أخرى له يقول: "هدف الذكاء الإقتصادي هو المنافسة على مستوى السلطات العليا".

ثانيا: خصائص الذكاء الاقتصادي

هناك جملة من الخصائص التي يتسم بها الذكاء الاقتصادي وهي: (عمر و بلوج، 2013، صفحة 400)

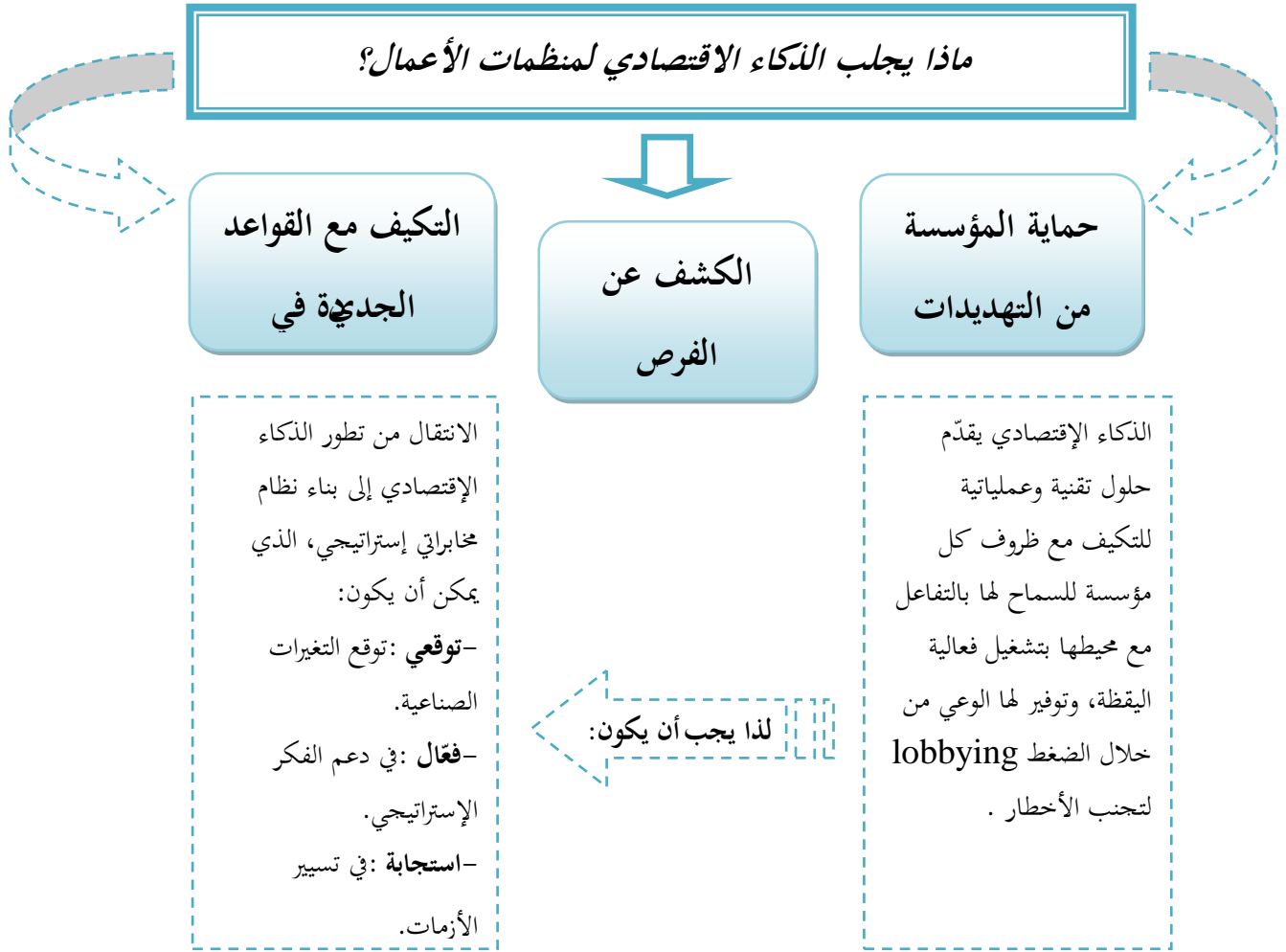
- الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات.
- وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين.
- وجود علاقات قوية بين المؤسسات والجامعات والإدارات المركزية والمحلية.
- تشكيل جماعات الضغط والتأثير.
- إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية.
- السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية.

المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاقتصادي

يكتسب الذكاء الاقتصادي أهمية كبيرة في بناء وتوسيع نشاط المؤسسة في ظل اشتداد حدة المنافسة وسرعة التطور التكنولوجي، فهو يوفر لها الحماية من التهديدات واستغلال للفرص والقدرة للتكيف مع متغيرات الخارجية ويقدم حلولاً تقنية للتكيف مع ظروف كل مؤسسة وتفاعلها مع محيطها بتفعيل نظام اليقظة وإدارة الأخطار التي تهددها، مما يؤدي إلى تطوير نظام مخبراتي استراتيجي يتوقع التغيرات التي ستحدث ويعمل على الاستجابة لتسيير الأزمات، ويساعد المؤسسة على خلق وحدة استخبارية وأنظمة مساعدة فعالة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. (طبايية، سعدي، و علي محمد، 2016)

في ظل المناخ الإقتصادي الحالي يجلب الذكاء الإقتصادي العديد من المزايا للمؤسسات والدول، لمساهمته في تسهيل التحكم في أعمالها، سوقها وبيئتها، مساعدتها في توقع الاتجاهات الرئيسية والفرص والتهديدات القادمة وتنبئها ضد مخاطر فقدان القدرة التنافسية أو المعلوماتية، يمكن التعبير عن الأهمية والفائدة التي يجلبها الذكاء الإقتصادي من خلال الشكل التالي.

الشكل (02): أهمية الذكاء الاقتصادي في منظمات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على عدة مراجع

كذلك يحقق الذكاء الاقتصادي أهمية للمستويين: (عبد الله حسين و ببداء، 2019، صفحة 05)

1. على مستوى المنظمة:

- ✓ توفير الحماية للمنظمات والمحافظة على ديمومة نشاطاتها وتوسعته من خلال التكيف مع المتطلبات الجديدة للسوق.
- ✓ توفير الوعي بالمخاطر التي تهددها، فضلاً عن تشخيص الفرص لاستغلالها بشكل أفضل.
- ✓ تطوير أساليب العمل الداخلية وتوفير المعلومات الدقيقة في التعريف على التوقعات الحالية والمستقبلية للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة.
- ✓ يقدم حلول تقنية وعملية وإقامة الشبكات والاستفادة من المتخصصين لغرض توفير المستلزمات الضرورية للحماية الدفاعية والهجومية في التعامل مع البيئة الخارجية للمنظمة.
- ✓ يشكل تطبيق الذكاء الاقتصادي للمنظمات كتحدٍ ليس في توفير للمعلومات بل في سرعة الوصول إليها وإمكانية استخدامها.

✓ يوفر القدرة على الميزة التنافسية في الحصول على النتائج المطلوبة والحفاظ على مخزونها المعرفي وقدرتها الدفاعية والمجومية وفقاً لخطط المنافسين في البيئة الخارجية.

2. على مستوى الدولة:

✓ الاستفادة في عقد الاتفاقيات والمعاهدات مع الدول الأخرى إذ أن توافر الذكاء الاقتصادي يساهم في تأهيل المنظمات وتحقيق أهدافها في التنمية الاقتصادية.

✓ يساهم في تحديد إستراتيجية للوقاية والترقب يقوم على المنهج الاستباقي والاستخباري من خلال تنمية المعرفة والقدرة على التوقع فهو بمثابة خط الدفاع الأول.

✓ تحليل المخاطر في المستقبل ومعالجتها من خلال إعداد الوسائل اللازمة لمواجهتها.

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي

بعد التطرق لأهم المراحل التاريخية التي مرّ بها الذكاء الإقتصادي، والتعرّف على أهم التعاريف والخصائص والأهداف التي تتعلق بهذا المصطلح التسييري، سوف نحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على بعض العناصر الأساسية التي تشكّله من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب أساسية، حيث سوف نخصص الأول الأبعاد وعناصر الذكاء الإقتصادي، والثاني لمراحله والثالث لوظائفه، والرابع لنماذجه.

المطلب الأول: أبعاد وعناصر عملية الذكاء الاقتصادي

أولاً: أبعاد عملية الذكاء الاقتصادي

يتكون نظام الذكاء الاقتصادي من أربعة نظم مترابطة ومتكاملة، هذه العناصر متمثلة في: (احمد ميلي و دغفل، صفحة 5)

✓ **اليقظة الإستراتيجية:** تكمن في ملاحظة وتحليل كل ما يحدث في محيط المؤسسة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله، وتمثل أيضاً في جمع ومعالجة وتخزين المعلومات وكل الإشارات القوية والضعيفة الصادرة عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة. (شليلي، 2018-2019، صفحة 13)

✓ **الأمن المعلوماتي:** يقصد به التحضير والتحسب ضد يقظة الآخرين، إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، خلق ردود أفعال ووضع بنود سرية في عقود العمل.

✓ **التأثير:** معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط، كذلك هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة.

وللتأثير عدة وسائل أهمها: التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى للتأثير على قادة الرأي، وأخيراً التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (lobbing). (شليلي، 2018-2019، الصفحات 13-14)

✓ إدارة المعرفة: تجميع وتحديد المعارف بكفاءة، وإدارة قاعدة المعلومات والبيانات وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في منظمات الأعمال. (قادري، صفحة 48)

الشكل رقم (03): عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبة بعد الاطلاع على عدة مراجع.

ثانياً: عناصر الذكاء الاقتصادي

يقوم الذكاء الاقتصادي على مقارنة ديناميكية تحترم القانون، وتشمل جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة المعلومات، وحمايتها وتقاسمها واستغلالها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، دعماً لتنافسية المؤسسة ولنموذ الدول والحكومات، حيث يُرقى إلى سياسة عامة تهدف إلى دعم القرارات الاقتصادية الوطنية بفضل التحكم الجماعي في المعلومات، ويمكن حصر مفهوم الذكاء الاقتصادي في كونه سياسة عامة تحدها الدولة بمشاركة باقي المتدخلين والمتعاملين، لها محتواها ومجال تطبيقها، وتتبنى عملية الذكاء الاقتصادي على العناصر التالية: (أحمد، 2018/2019، الصفحات 118-119)

✓ سياسة التنافسية: تعتمد هذه السياسة على عمليات البحث والتطوير وتسمح بمسايرة المؤسسات في تعقب الفرص والحصول على الأسواق في العالم، وتتم هذه المسايرة عن طريق التعرف المشترك على الرهانات الإستراتيجية وتجميع الخبرات والمعلومات العامة والخاصة، تهدف التنافسية إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والعالمية وذلك من خلال تعزيز مستوى المنافسة السوقية وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد وعدالة الدخول إلى الأسواق والخروج منها إضافة إلى حماية المستهلك من الاحتكار.

✓ سياسة الأمن الاقتصادي: تقوم سياسة الأمن الاقتصادي على توفير البيئة المناسبة للاستثمار والتنمية وتوسيع فرص العمل وتيسير سبل التقدم والرفاهية وتقليص الانكشاف ومنع التهديد الاقتصادي وتعظيم التنافسية وتعزيز القدرة الاقتصادية للمجتمع، والسيطرة على معدل واتجاه التنمية الاقتصادية ومقاومة وتحدي التداعيات السلبية للأزمات الاقتصادية. وأصبح

التحدي الرئيسي للأمن الاقتصادي يتمثل في حماية المصالح الأساسية للدول أي ترتيب العناصر الأساسية للطاقت الاقتصادية والعلمية للدول، وأصبحت الدول تعترف وتقر بأنها ليست الوحيدة المسألة عن الأمن الجماعي، فالمؤسسات هي أيضًا يجب أن تُشارك بصفقتها عنصرًا أساسيًا في الأمن الاقتصادي في حماية ومتابعة مصالحها الخاصة المشروعة.

✓ **سياسة الضغط:** تركز على ممارسة الضغط للتأثير على القرار، من خلال تقديم تحليل مفتوحة عن المشاكل الرئيسية، وهي سياسة تدير الحياة الاقتصادية عن طريق العمل الضغطي (Lobbying) من خلال مستوى الهيئات المعروفة بإعدادها للنظم والمعايير، حيث أن العمل الضغطي يقوم بالتأثير على القرار السياسي والاقتصادي بشرح ضرورة وإيجابية قانون ما أو خطورته، حيث قامت اللجنة الأوروبية بجعله ضروريًا في العملية الديمقراطية (البرلمان الأوروبي). وتبرز هذه السياسة في الأسواق التي تعتبر مصدرًا للقيمة المضافة، بل ويتعدى الأمر لأن تكون مصدرًا للتأثير والضغط.

المطلب الثاني: مراحل عملية الذكاء الاقتصادي

وبم الذكاء الاقتصادي بمجموعة من المراحل أهمها: (بعيطيش و عربية، 2017، الصفحات 6-7)

1. **تحديد الحاجة للمعلومة:** ويتطلب فقط بعض المهارات لتحديد المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المختصين في الذكاء الاقتصادي الدراية الجيدة بتنظيم المنظمة واحتياجاتها.
2. **جمع المعلومة:** تم اختيار أشكال للبحث عن هذه المعلومة من مختلف المصادر الرسمية و المصادر الغير رسمية التي يتطلب التعامل مع الكتب، وسائل الإعلام والاتصال، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة المعلومات الواردة منها مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة.
3. **معالجة المعلومة:** وتعد أساس الذكاء الاقتصادي، إذ تعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل وتعني المعالجة لكل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس، تعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة.
4. **بث المعلومة من اجل اتخاذ القرار:** في هذه المرحلة يتم تامين المعلومة بثها داخل المنظمة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة.

المطلب الثالث: وظائف عملية الذكاء الاقتصادي

حدد (Levet et Paturel) أربع وظائف أساسية للذكاء الاقتصادي : (بن خديجة و اولاد زاوي، جوان 2017، صفحة

(177)

- ✓ **التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي والمعارف :** تحديد المعارف والمهارات، معرفة القوانين والمعايير الخاصة بالملكية الصناعية والفكرية، تطبيق قواعد الأمن والحماية، التحكم في تكنولوجيا المعلومات، الوعي بتكلفة المعلومة.
- ✓ **التنقيب واكتشاف الفرص والتهديدات:** استباق الأخطار، التحكم في تقنيات اليقظة، قدرة التنقيب عن الشبكات، القدرة على استغلال الهجمات.
- ✓ **التنقيب بين الاستراتيجيات والأنشطة:** معنى الحوار، ثقافة جماعية للمعلومة، التوليف/ التنسيق العلمي للمعلومات المغلقة، قدرة تحفيز وتنشيط الشبكات.

✓ وضع ممارسات للتأثير في خدمة الدولة أو المؤسسة: تتميز المعلومة، الاستثمار في المعلومات، حيازة وامتلاك شبكات المعلومات.

وقد قدم تقسيما لوظائف الذكاء الاقتصادي ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الجدول رقم(03): وظائف عملية الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي	الوظائف
	النشاط الزائد Proactive
	التنسيق Coordinatrice
	الأمن sécuritaire
	الحماية Protectrice
اليقظة	التعرف على الحاجات من المعلومات Connaitre les besoins
	التنشيط والاتصال Animation et communication
	التحليلية والتركيبية Analytique et synthétique
	الإعلامية (الإعلام الآلي) Informative
	التوقعية Anticipative

المصدر: (فيلاي، 2013-2014، الصفحات 28-29)

ومن خلال هذا الشكل يمكن ملاحظة عدة وظائف للذكاء الاقتصادي مشتركة مع اليقظة و بالتالي اليقظة بنفسها جزء من الذكاء الاقتصادي وفيما يلي شرح مختصر للوظائف المنصوص عليها في الشكل السابق.

✓ **الوظيفة التوقعية:** عن طريق الانتباه الجيد لما يحوي في بيئة المؤسسة وبالتالي توقع التهديدات واغتنام الفرص وكسب الوضعيات المستقبلية.

✓ **وظيفة التنسيق والاتصال:** الاتصال مع أحسن مستلم للمعلومات الجمعية والمحللة والمركبة من أجل إعطائها أكبر قيمة واستغلالها أحسن استغلال وتنشيط شبكة التأثير لتسهيل تدفق المعلومات.

✓ **الوظيفة التحليلية والتركيبية:** أي تحليل المعلومات الجمعية بوسائل عدة من أجل استنتاج قيمتها المضافة وتركيبها في شكل عناصر مهمة من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

✓ **وظيفة الإعلام الآلي:** هي وظيفة قاعدية من وظائف الذكاء الاقتصادي فيها أن أساس اليقظة والذكاء هو التزود بالمعلومات

✓ **وظيفة التعرف على الحاجات من المعلومات:** من أجل تسهيل عملية البحث وترتيب الأفكار وسرعة اتخاذ القرار.

✓ **وظيفة الحماية:** وظيفة نجدها بين اليقظة والذكاء ونعني بالحماية حماية الإرث العلمي للمعارف والممتلكات التكنولوجية والصناعية.

الوظائف السالفة الذكر وظائف مشتركة بين اليقظة والذكاء غير أن الذكاء الاقتصادي يشمل وظائف أخرى: (طبوش و زعطوط، 2015/2014، صفحة 12)

- ✓ وظيفة التنسيق: الذكاء يعمل على التنسيق بين الإستراتيجيات من أجل الاختيار الأمثل بينهما.
 - ✓ وظيفة الأكثر نشاطا: الذكاء الاقتصادي هو تحويل الأنشطة للوصول إلى الفائدة وقيمة أكبر للمعلومات. الجزء الأول من هذه الوظيفة يتمثل في تحقيق توزيع المنتجات إلى المستعملين في الوقت.
- أما الجزء الثاني يقوم على وضع أنشطة للتأثير، فالتأثير أو جماعات الضغط هو أداة إستراتيجية لمؤسسات من أجل مواجهة عولمة الأسواق.

المطلب الرابع: نماذج الذكاء الاقتصادي

تعد نماذج نظام جمع المعلومات الاقتصادية، الصناعية والتكنولوجية ومن بين النماذج الأكثر شهرة ومن أهمها:

الفرع الأول: وسائل الذكاء الاقتصادي " نموذج فولد"

عمل التطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال على نمو عمليات الذكاء الاقتصادي في العالم، فالتطور التقني الهائل وأساليب جمع المعلومات والتحليل أدت إلى اتساع تبني الذكاء الاقتصادي. من بين المؤسسات التي عملت على إيجاد نماذج للذكاء الاقتصادي نذكر نموذج (1995) النموذج يضم ستة أدوات وهي : (بوقرنوس، 2013-2014، الصفحات 12-13)

1. **ملمح نوايا وقدرات المسيرين:** التنبؤ بقرارات هؤلاء وتحديد العوامل التي تؤثر على إجراءات اتخاذ القرار لديهم، ولإعداد الملمح النفسي لصاحب القرار، يجب الأخذ بعين الاعتبار سبعة محددات هي: (أنماط القيادة، الثقافات، المسارات المهنية، الكفاءات، التوجهات، الميول والقرارات السابقة) .
- كما يتم تحليل هذه المحددات في ظل مناخ المؤسسة الحالي والمستقبلي، من وجهة نظر التكاليف والتكنولوجيا المتاحة، الإدارة والعمليات.
2. **البانشاركينغ (Benchmarking):** ويتمثل في دراسة وتبني الممارسات الأفضل من بين الممارسات التي تتبعها المنظمات (الشركات) الأخرى لتحسين الانجاز والأداء في الشركة نفسها، لبلوغ أقل تكلفة وأوفر في الوقت وتجنب الأخطاء التي وقعت فيها تلك الشركات أو المنظمات.
3. **تحليل الإستراتيجية المستقبلية:** وتهدف إلى معرفة مختلف نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات، وهو نفس النموذج المعروف في مجال التحليل الاستراتيجي باسم (SWOT). وتسمح نتائج هذا التحليل بتحديد توجه استراتيجي ومحاور أولية للتدخل.
4. **توقع الاستراتيجيات التنافسية:** يقترح نموذج (fuld) تحليل القوى المحيطة الأربعة للمؤسسة وهي اللوائح والتنظيمات، التكنولوجيا، التغيرات في قطاع النشاط (عمليات الضم والدعم) وأخيرا الزبائن (نمو عائدات المستهلك). وهناك طرق أخرى في هذا المجال منها: (القوى الخمسة لبورتر، نموذج الاستجابة للمنافسة الذي يقضي بتقييم مختلف الاستجابات

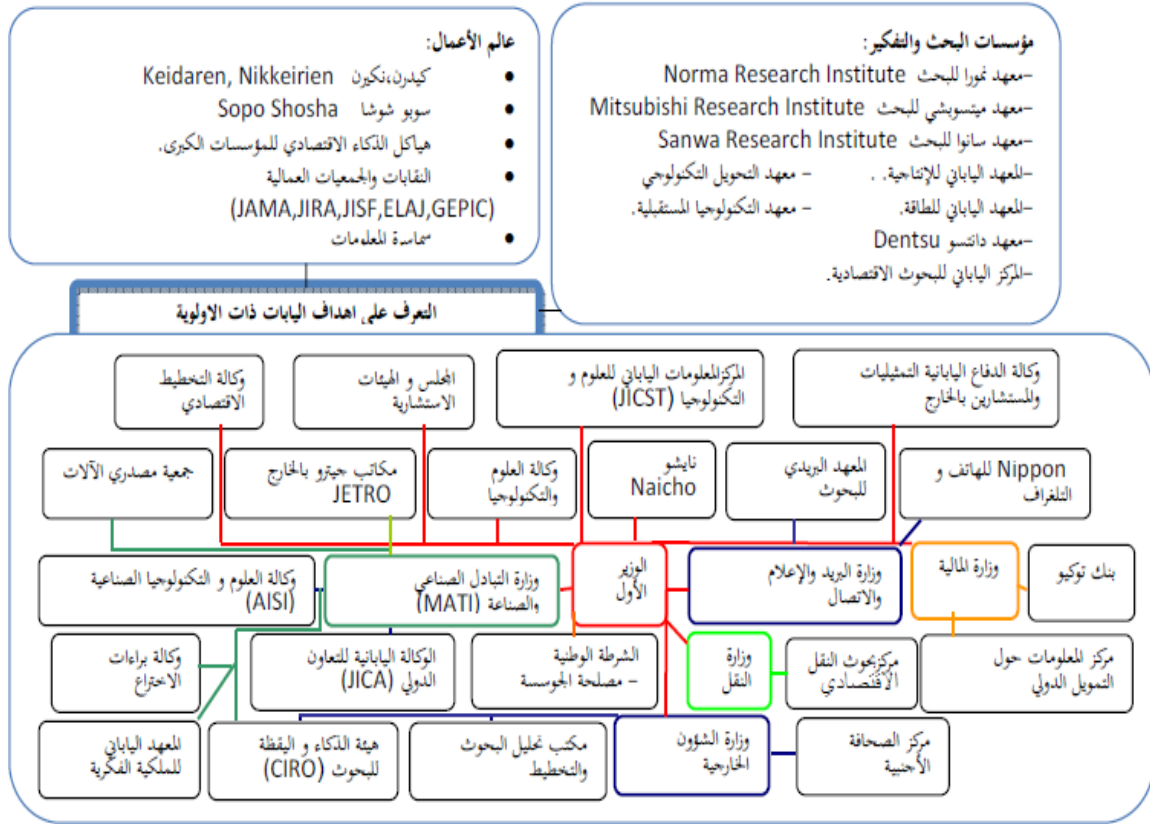
للمنافسة باستعمال عدة تقنيات منها الطرق التقليدية لتحليل المنافسة، المماثلة، النماذج الرياضية والطرق النوعية (مقابلات الأخصائيين، الملاحظون)، وكلها أدوات كفيلة برصد التوجهات الإستراتيجية للمنافسين.

5. توقع إدخال منتج جديد: يقترح (fuld) في هذا الإطار ما يسمى ب (timelining)، ويقصد بذلك متابعة النشاطات العملية للمؤسسات والتعرف على المعلومات الناتجة وتحليلها.
6. تحليل التكاليف: ويمثل تحليل الميزانية العنصر الأساسي لهذه المقاربة بالتركيز على العوامل الحرجة كإجراء المعدات، البنايات والتجهيزات والتكاليف الإدارية. فالمؤسسات والهيآت تطور طرق خاصة بها بما يتماشى وخصوصياتها وأماكن تواجدها.

الفرع الثاني: النموذج الياباني

عمل اليابانيون في كثير من القطاعات الصناعية من عملية إلى الابتكار عن طريق التكامل بين الذكاء الاقتصادي والمنافسة في مجال البحث والتطوير، وفتح حصص في السوق الخارجي للذكاء الاقتصادي والذي يتسم بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية التي تحقق من خلال حجم الاستثمارات في هذا القطاع فحوالي (1.5%) من رقم أعمال المؤسسات يستثمر في مجال الذكاء الاقتصادي ويستغرق (3) إلى (4%) من وقتها في هذا المجال، المؤسسات اليابانية تعتمد على الجامعات لإمدادها بالمعلومات، مما يفسر الاستثمار المنظم للمنشورات وقواعد البيانات، اليابانية والتزام بالمعارض التجارية والاجتماعات والبعثات ومختلف التظاهرات الاقتصادية الأخرى. (بن الصغير، 2012-2013، صفحة 13)

الشكل رقم (04): الذكاء الاقتصادي في النظام الياباني



المصدر: (بن الصغير، 2012-2013، صفحة 13)

النظام يتمركز في وزارة التجارة الدولية والصناعية الذي يتمثل دورها الأساسي في مساعدة المؤسسات اليابانية، وتوجيهها وإعلامها. الوزارة التي تربط الجامعات اليابانية، الشركات التجارية العظمى التي تمول مراكز البحث والتطوير، المنظمات المهنية والهيئات الإدارية ذات الطابع البحثي والعلمي وقد أعد هذا النظام لفائدة المؤسسات وفقا لقاعدة أن الإدارة الجيدة للموارد التي تسمح بخلق القيمة تتبنى سياسة متكاملة لإفادة المتربصين والمتدربين اليابانيين إلى الخارج، واستقبال المتدربين الأجانب ومطالبة هؤلاء بإعداد تقارير حول مهامهم التي يقومون بها بشكل دوري، العمل الذي يتطلب ثقافة كبيرة باعتبارها محرك لأداء النظام الذي يميل إلى الثقافة الجماعية في النظام الياباني. إجراءات يقظة المؤسسات اليابانية تتمثل في ثلاث مميزات أساسية هي:

- تدفقات أفقية للمعلومات التي تعكس عدم مركزية الإبداع.
- البحث عن الزيادة في جمع المعلومة.
- استثمارات مهمة مخصصة لجمع المعلومات ونشرها.

النظام الياباني يقوم على الوزارة الأولى والوزارات الاقتصادية وعالم الأعمال الذي يساهم في تحديد الإستراتيجية العامة والشاملة للبلاد، وأخيرا هيئات التفكير (Think Tanks)، التي تساهم في تطوير البحث وإدماج التطوير والإبداع عن طريق الدراسة المقارنة والتكنولوجية لمختلف الوضعيات الاقتصادية الحرجة.

والجس الأمن القومي حيث يتم تشكيل ما يسمى بغرفة الحرب، خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية قصد جمع، تركيز وتوزيع المعلومات الخاصة بما بين الأعوان الاقتصاديين العموميين والخواص على حد سواء.

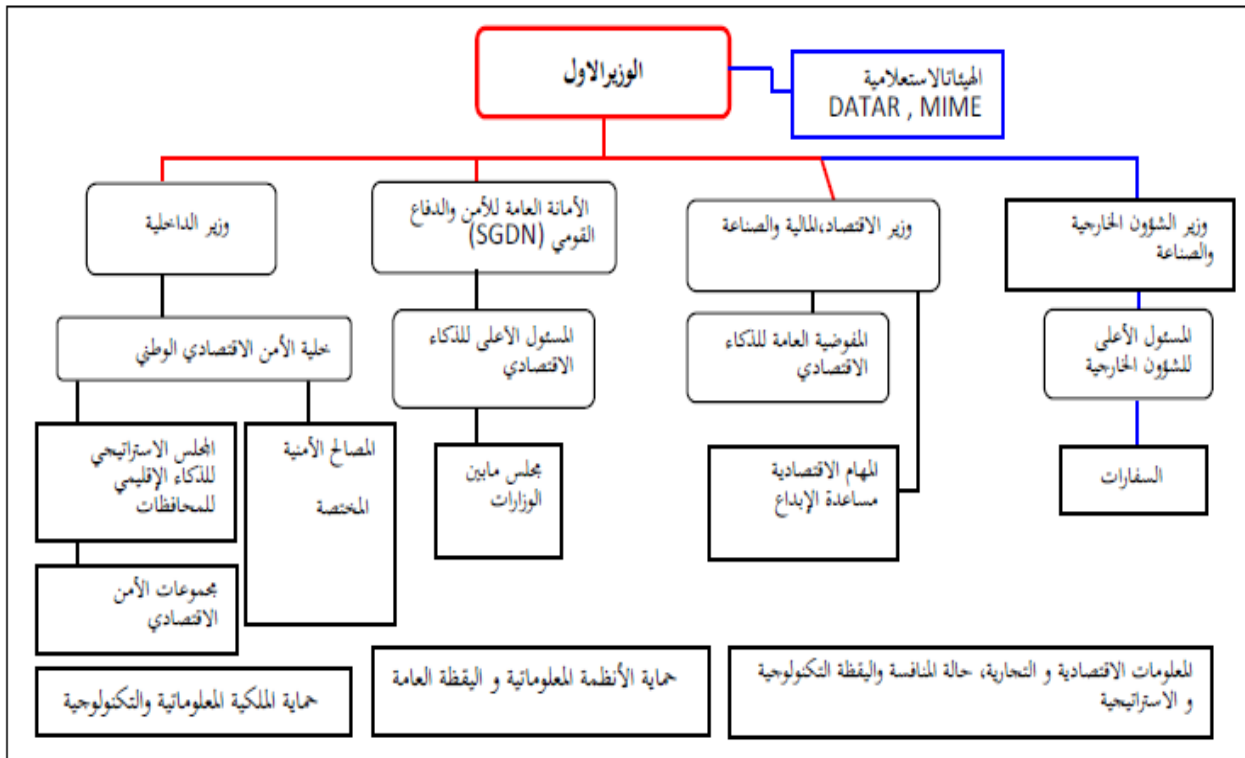
الفرع الرابع: النموذج الفرنسي

على خلاف النموذجين السابقين فان النموذج الفرنسي يتصف بوجود دور قوي لمُحكومة في ميدان الذكاء الاقتصادي إلى جانب المؤسسات العمومية الكبرى كما إن المبادرات العمومية في فرنسا تتغلب على كل ما هو خاص بالإضافة إلى ذلك يبقى نموذج الفرنسي رهين عائقين أساسيين هما: (براهيم و عبان، 2017-2018، صفحة 15)

✓ **العائق الدستوري:** بحكم وجود ثنائية الحكم في الجهاز التنفيذي (رئيس الجمهورية - وزير الأول) خاصة في مرحلة التعايش السياسي كما يؤخذ على تركيبة الوزارات ضعفتها في تجسيد آليات اليقظة والذكاء الاقتصادي وحتى في إبراز الإدارة في التغيير.

✓ **العائق الثقافي:** وهو ناتج عن الانتماء الحزبي والمراجعات الثقافية والفكرية لمختلف أسلاك الموظفين وظاهرة إخفاء المعلومات والحفاظ عليها، بحيث يوجد في فرنسا (473) هيئة لا تتلقى إلا (0.09) من الناتج الداخلي الخام، في حين توجد (1200) هيئة من هذا النوع. تتلقى (2.1) منها في أمريكا و(3000) هيئة في بريطانيا و(2000) في ألمانيا، وقد تغلبت الأصوات إصلاح نظام الذكاء الاقتصادي في فرنسا انطلاقاً من سنة (1995) عند نشر تقرير (coroyon) ومن بعدها تقرير نائب (Martre)، ولقد اقترح (coroyon) نظام للذكاء الاقتصادي يتماشى مع الخصوصيات الفرنسية.

الشكل رقم (06): يلخص النموذج الفرنسي



المصدر: (براهيم و عبان، 2017-2018، صفحة 15)

خلاصة الفصل

لقد تناول الفصل الأول من دراستنا الإطار النظري للذكاء الاقتصادي قصد توضيح المفهوم الذي ظهر لأول مرة في اليابان والو.م.أ واحتل مكانة هامة في نشاط الحكومات، المؤسسات والأفراد، حيث تعود الجذور الأولى لنشأة مصطلح الذكاء الاقتصادي في مجال إدارة الأعمال إلى الاستخبارات العسكرية حيث اتخذت فنون الحرب كموجه وخبرة اعتمدت عليها الدول من أجل إنعاش اقتصادها.

حيث أن الفصل الأول بمبحثه عمد إلى عرض الإطار النظري للذكاء الاقتصادي عرضاً مفصلاً، بداية بالمبحث الأول الذي اهتم بتوضيح نشأته، مفهومه، أهميته، وخصائصه ، بعدها في المبحث الثاني تم التطرق إلى أساسيات الذكاء الاقتصادي من خلال إيضاح عناصره، أبعاده وكذلك مراحلها ومن ثم عرض وظائفه ونماذج

الفصل الثاني

الإطار النظري للتطوير التنظيمي

تمهيد:

تعد عملية التطوير التنظيمي في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبالتالي كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام المستمر من قبل المنظمات من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون عملية التطوير.

وقد أصبحت عملية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم القضايا التي تتناولها الإدارة، وقد ارتبط بالعديد من العمليات التنظيمية مثل: إعادة الهيكلية، التغيير الشامل، والتخطيط الاستراتيجي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات. والتطوير التنظيمي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد (المهارية والفكرية) وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فاعليتها، كما يعمل على المواءمة والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من احتواء التغيرات الخارجية، ومعالجة المشكلات الداخلية بهدف إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل نحاول توضيح مصطلح التطوير التنظيمي من خلال مبحثين كالتالي:

✓ المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

✓ المبحث الثاني: التطوير التنظيمي (شروطه، مراحلها، مجالاته وتقييمه).

المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.

إن التطوير التنظيمي هو الخاصية التي تتميز بها البيئة التنظيمية في الوقت الحالي، وهذا من خلال النظرة المتكاملة لجميع النواحي فيها لبقائها واستمرارها مع تحقيق النمو والتقدم والقبول من الآخر، ولكي يتحقق هذا لابد من أن يكون مفهوم التطوير لديها واضحا بالإضافة إلى أهميته وخصائصه و أهدافه مع ذكر أسبابه ومسؤولياته.

المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به

أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

هناك العديد من التعاريف للتطوير التنظيمي نذكر منها:

- التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط، وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، والتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدفا في حد ذاته وإنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس مجرد التغيير. (سامح و علاء، 2010، صفحة 235)

- تعريف "H.Rush": التطوير التنظيمي هو عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها، من اجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها. (الطجم، 2009، صفحة 61)

- "عرفه "Wendell French": بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. (صحراوي و لعجالي، 2017-2018، صفحة 16)

مما سبق ومن التعاريف السلف ذكرها يمكن القول بأن: "التطوي التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط له لأجل الارتقاء بالمنظمة وبمستوى الأداء فيها، قد يمس كل جوانبها أو بعضها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه".

ثانياً: التطوير التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المفاهيم التي شاع استخدامها في الفترة الأخيرة، إذ يصعب التعرف عليها بمعنى واضح ومحدد المعالم شأنه شأن العديد من المفاهيم الأخرى (كالتطوير الإداري، التغيير التنظيمي، الإصلاح الإداري، التكوين... الخ). فتعدد مفاهيم التطوير وتباين الرؤى حولها يرجع إلى عدة أسباب منها:

- الاختلاف في ترجمة هذه المفاهيم من باحث لآخر، فمثلا يشير البعض إلى أن مفهوم يعني التنمية الإدارية ويترجمه البعض الآخر على أنه التطوير الإداري.
- إن هذه المفاهيم في طبيعتها متشابهة ومتداخلة إلى حد كبير فهي جميعها تسعى إلى إحداث التغيير والتطوير في المنظمات الإدارية بمختلف مستوياتها.
- اختلاف المدارس الفكرية التي نبعث منها هذه المفاهيم فمثلا " الإصلاح الإداري" من صياغة المدرسة السياسية للإدارة العامة، بينما التطوير التنظيمي نتاج المدرسة السلوكية. و اختلفت نظرة الباحثين والدارسين تبعاً لخليقاتهم العلمية.

- ضح الإدارة العامة من خلال عملية تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسن واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية أو الأفراد". (الفرجاني، 2008، صفحة 31)
- كما يعرفه الصيرفي التطوير الإداري على أنه: " التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية". (الشريف، 2013، صفحة 13)
- كما عرفه الأستاذ حمزاوي على أنه: " تلك الجهود والأنشطة التي تبذل من اجل التخلص من أسباب العجز الإداري عن أداء وظيفته في قيادة عملية التنمية الاجتماعية والاقتصادية بكفاءة".
- يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلا مع مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي بينما يذهب البعض الآخر إلى التمييز والتفرقة بينهما، وحثهم في ذلك أن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين وتطوير المهارات لدى المديرين، ومن ناحية أخرى فالتطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام، بينما التطوير الإداري يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف اكتسابهم مهارات جديدة تغير نمط الأداء السائد، وبهذا فهو يشكل جزءا من نشاطات التطوير التنظيمي، كما أنه تغيير جزئي يكون في المجالات المستجدة في المنظمة. (باني، 2007، الصفحات 17-20)

1. التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي:

- يعتبر التغيير التنظيمي العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من اجل زيادة فاعليتها. وإحداث التغيير المذكور تحتاج المنظمة إلى إدارة للتغيير، وهذه الإدارة قد يكون دورها محدود لمتابعة حالات التغيير حاصل في حالات معينة، وقد تكون مبادرة بإحداث التغيير المخطط لنقل المنظمة إلى وضع ورؤية مستقبلية أفضل، فإدارة التغيير هي عمليات فكرية وممارسات عملية تتجسد بخطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المنظمة لتنفيذ التطوير التنظيمي أو التغيير التنظيمي. (الغالي و احمد، 2009، صفحة 41)
- إن كل من التغيير والتطوير التنظيمي يشتركان في الهدف ألا وهو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومواجهة المتطلبات البيئية، أما الفرق بينهما فهو أن التغيير يشمل محو الوضع الراهن وإحلال وضع جديد مكانه، بينما التطوير فهو الإبقاء على الوضع مع القيام بمجموعة من التعديلات، بحيث يعتبر التطوير التنظيمي أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي. (ساحة، 2013، صفحة 09)
- وقد عرف التغيير التنظيمي على أنه: "عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". (ساحة، 2013، صفحة 03)

2. التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري:

- إذا كان التطوير التنظيمي هو الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلها أو بعضها بما يؤدي إلى رفع فاعليتها وتحسينها، فإن الإصلاح الإداري هو كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما

في ذلك الأفراد، المعدات والوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الاستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب ولكن أمرا اقتصاديا كذلك. (عوض، 2013، صفحة 213)

- إن الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة بكفاءة وفعالية، ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيمهم بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا ومن ثمة يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية باعتبارها مقدمات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات.

3. التطوير التنظيمي والتكوين:

هناك ترابط أو تكامل بين كل من التكوين والتطوير التنظيمي وتوضيح ذلك نعرض بعضا من الجوانب المشتركة بينهما: (الصيرفي، 2006، الصفحات 14-15)

أ. **التكوين والتطوير كمدخل للتنمية:** باعتبار أن التكوين يسعى إلى صقل المهارات لدى الأفراد وتنمية قدراتهم وزيادة معلوماتهم وتعديل اتجاهاتهم وسلوكهم، فانه أحد مداخل تنمية الموارد البشرية، ونجد أيضا بأن التطوير التنظيمي يعد مدخلا من مداخل تنمية المؤسسات من خلال تحسين قدراتهم على تشخيص مشكلاتها والتعرف على معوقاتها المختلفة، فالملاحظ أن كلاهما يسعى إلى تحقيق التنمية وإنما يختلفا في المستوى المخطط للتنمية، فالتكوين يرمي لتنمية الفرد بينما التطوير فلتنمية المؤسسة ككل.

ب. **الاستمرار كمظهر للتكوين والتطوير التنظيمي:** فعملية التكوين مستمرة وتسعى إلى مواكبة التغييرات الوظيفية المتدرجة التي تلاحق الفرد بترقيته من موقع وظيفي لآخر أكثر تقدما، وبالتالي فهو نشاط حركي ملازم له، وفي نفس الوقت نجد أن التطوير عملية مخططة ومستمرة وطويلة الأجل، حيث أن الهدف منه هو التغيير لمواجهة متطلبات التجديد، وبالتالي هذه العملية تستلزم جمع المعلومات عن مختلف عناصر العمل من تحديد الأهداف، تخطيط العمل وتنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات، حيث أن نجاح مثل هذه الأعمال يأخذ وقتا طويلا، وبالتالي تجب استمرارية وطول أجل عملية التطوير.

المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه.

أولا: أهمية التطوير التنظيمي.

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي: (بورزان، 2016، صفحة 08)

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية وتحسين أداؤها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاعة قدرات المتفوقين وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاعة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشأ عنها صراعات داخلية.
- التطوير التنظيمي يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة ولاستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.

كما تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية: (الصبري، التطوير التنظيمي، 2006، صفحة 31)

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها، والقدرة على الابتكار، ومجازة قدرات المتفوقين.
- توفير مناخ ملائم وبيئة موزنة ومجازة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

ثانياً: خصائص التطوير التنظيمي.

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل بذاته له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة والقياس، ويلجأ العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص محطاً للكشف عن قيمة التطوير في المؤسسات، ومن بين المميزات التي ينفرد بها التطوير عن غيرها حسب تصنيف الباحثين نجد: (لبوز، 2016-2017، الصفحات 95-96)

- أ. **مجهود طويل المدى:** يعد التطوير مجهوداً يتبني مدة من الزمن لتحقيق ماهيته وأهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطوة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهداً كبيراً لإنجازها.
- ب. **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** تعتمد بعض المنظمات وليس كلها على اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها وأهدافها، وهذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.
- ت. **موجه أساساً نحو جماعات العمل:** التطوير التنظيمي يأخذ في معناه وممارساته الشكل الجماعي وليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل انساق فرعية لتكوين وحدة واحدة.

ث. **مجهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

ج. **التأثر بيئة المنظمة:** تخضع المنظمة لجملة من المؤثرات من أجل وضع حلول لبعض المشكلات أو لتحديد ممارسات الإدارة، يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من: منافسين، موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل الأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المنظمة، والقيم والمعايير السلوكية للعاملين والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين وغيرها.

المطلب الثالث: أسباب التطوير التنظيمي وأهدافه.

أولاً: أسباب التطوير التنظيمي.

عملية التطوير لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة بالمنظمة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير، وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي:

1. التغيرات الخارجية: وهي ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها التالي: (فوزي

و أبو عساكر، 2008، صفحة 44)

- زيادة حدة المنافسة و تطور أساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية الاجتماعية.

2. التغيرات الداخلية: ومن بينها: (بركاني، 2017-2018، صفحة 54)

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم نتيجة التطور الحاصل في جميع الميادين.
 - زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير كافة قدراته الكامنة للعمل
 - إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته حتى يشعر بأهميته داخل المؤسسة.
 - ضعف شبكة الاتصالات بين فرق العمل.
- كذلك من بين الأسباب نجد ما يلي:

- تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغييرات في أساليب التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

ثانياً: أهداف التطوير التنظيمي.

تسعى المنظمات من خلال التطوير التنظيمي إلى تحقيق النجاح عن طريق أهداف مقصودة ومخطط لها ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
 - زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
 - زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم في انضباطهم الذاتي.
 - تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.
 - زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية التي حولها.
 - زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد والجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- ويلخص جون شيروود أهداف التطوير التنظيمي فيما يلي: (يونسى و اد. زوزو، 2019، صفحة 77)
- إشباع جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في التنظيم.
 - إيجاد انفتاح في مناخ التنظيم يمكن كافة العاملين من معالجة كافة المشاكل التي يعاني منها التنظيم بشكل صريح.
 - توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
 - العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها.
 - إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن روح الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.
 - زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب قيادة الصراعات وأسبابها.
 - مساعدة المشرفين على تبني إدارة ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف، بدل الإدارة بالأزمات.
- من خلال هذه الأهداف يمكن القول أن التطوير التنظيمي يهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، كما يهدف إلى زيادة مستوى الثقة بين أعضاء المجموعة وتحسين أساليب عمليات الاتصال وتوفير المعلومات اللازمة من أجل اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي.

تواجه المؤسسات في سعيها لإحداث التطوير التنظيمي مشكلة الإجابة عن السؤال التالي: من يقوم بالتطوير؟ وأبسط إجابة عن هذا السؤال هي: إما أن تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشارين خارجيين

أولاً: سلطة التطوير من داخل المؤسسة:

تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير، حيث هناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد هي: (عماري و كافي، العدد 02، صفحة 16)

1. الإدارة العليا: ينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التطوير التنظيمي، فهم الذين يخططون وينظمون عملياته، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، كما يقومون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير الواردة من مرؤوسيههم .

2. المشاركة: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء باقي المستويات التنظيمية والعاملين فرصة المشاركة في عملية التطوير التنظيمي، ويعتمد هذا البديل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة للمشاركة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

أ. اتخاذ القرار الجماعي: وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحل، ثم بعد ذلك تقوم بإعطاء توجيهات إلى المستويات الدنيا لدراسة هذه البدائل واختيار انسبها، وهنا يقوم العاملين ببذل قصارى جهدهم في دراسة هذه البدائل واختيار منها الذي يحل مشاكلهم.

ب. حل المشاكل جماعي: هذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة وجمع معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

3. التفويض: تقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء السلطة لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمؤسسة في تحديد معالم التطوير التنظيمي المناسبة، وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يكونوا على دراية بمعظم مهام التطوير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات والتي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم.

ثانياً: سلطة التطوير التنظيمي من خارج المؤسسة

تعتمد كثير من محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من أحد الاستشاريين (مثل المكاتب الاستشارية الإدارية أو أحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين)، والذين ينظر إليهم كأفراد عاملين بالمؤسسة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق مشروع التطوير التنظيمي المطلوب، حيث ينتهي عمل هؤلاء بمجرد الانتهاء من برنامج التطوير. كما يفترض أن يتسم المستشار بعدد من المهارات والكفاءات الإدارية التي تمكنه من إدارة مشروع التطوير بكفاءة وفعالية، ومن أهم هذه المهارات نجد تلك الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): مهارات المستشار وممارساتها

المهارة	ابرز ممارساتها
القيادة	<ul style="list-style-type: none"> ● المحافظة على تركيز الأفراد على القيم الإنسانية للمؤسسة. ● تعليم الأفراد كيفية التركيز على الفرص. ● تبصير الأفراد بأهمية التحسين المستمر. ● إعادة المؤسسة إلى الطريق الصحيح في حالة سيرها باتجاه خاطئ.
إدارة المشروع	<ul style="list-style-type: none"> ● تحقيق اندماج الأفراد والأقسام بما يساهم في المحافظة على برنامج التغيير بالاتجاه الصحيح.
الاتصال	<ul style="list-style-type: none"> ● هي مهارة ضرورية لإبلاغ القيم الأساسية إلى كل فرد في المؤسسة.
حل المشكلات	<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق الحلول للمشكلات التنظيمية من خلال نسيان مشكلات اليوم والتركيز أساسا على المشكلات حل المشكلات القادمة.
التفاعل	<ul style="list-style-type: none"> ● منح كل فرد في المؤسسة الأدوات والثقة التي تضمن تحقيق الاندماج في عمليات التغيير التي التفاعل تشمل: التسهيلات، بناء العلاقات، ومهارات العمليات.
الشخصية	<ul style="list-style-type: none"> ● الثقة في مساعدة المؤسسة لاتخاذ قرارات صعبة. ● إدخال تقنيات جديدة.

المصدر: (عماري و كاكي، العدد02، صفحة 18)

ومن أهم الأدوار التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري نذكر ما يلي: (سمير، 2013، صفحة 82)

- **المبادأة:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بالتعريف بمشروع التطوير التنظيمي وأهميته للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التطوير التنظيمي وماهيته وإمكانية إفادته للمؤسسة.
- **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المؤسسة في وضع خطة عن كيفية تجميع المعلومات، ونوع البيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشارك أجزاء المؤسسة في عملية جمع المعلومات، وكيف يمكن تبويب وتحليل هذه البيانات بالشكل الذي يساعد على تحديد المشكلة أو تشخيصها.
- **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** ويقوم الخبير الاستشاري هنا بالاتفاق مع المؤسسة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها، وهل يغطي التطوير الأفراد والجماعات والمهاكل؟ أم جزء منها، وهل يكون شاملا أم جزئي؟ كما يقوم الخبير الاستشاري أيضا بتقديم مجموعة من الأدوات التي يستخدمها في التطوير.
- **تقييم ومتابعة التطوير:** يقوم الخبير الاستشاري هنا بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم الخبير بتقييم فعالية التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات الربح وانجازات الإنتاج والمبيعات والعلاقات الشخصية وسلوك العاملين والغياب وغيرها من النتائج بالمؤسسة.

المبحث الثاني: التطوير التنظيمي (شروطه، مراحلها، مجالاته وتقييمه)

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم الإستراتيجيات الحديثة التي يمكن للمؤسسات المعاصرة اعتمادها في إحداث التغييرات المطلوبة في مواكبة التغييرات السريعة في محيطها ولضمان أداء فعال وناجح وفي هذا الصدد سنتناول أهم العناصر المتعلقة بالتطوير التنظيمي (شروطه، عناصر إحداثه مع مراحل وأساليب، مجالاته واستراتيجيات التطوير التنظيمي مع ذكر الإيجابيات ومعيقاته).

المطلب الأول: شروط التطوير التنظيمي

توجد عشرة مبادئ لاتباعها مديري المنظمات للتلاؤم مع التطوير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي: (لبوز، 2016-2017، الصفحات 110-111)

- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التطوير في كافة سلوكياتهم الإدارية.
- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتطوير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لان التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان.
- أن يبدأ التطوير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لان فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل
- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة
- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتطويرات الجديدة، لان التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التطوير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لان الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.
- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التطوير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير كما يجب أن يكون.

المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه.

أولاً: مراحل التطوير التنظيمي.

إن التغيير التنظيمي لا يتم في فراغ، إذ أن هناك تفاعلاً بين أبعاد النظام البشري أو بعد الفرد فيه، وأبعاده التقنية والبنوية، وأبعاده البيئية، ولن يكون من السهل تحقيق أي تغيير أو تطوير فاعل ما لم يتم ذلك عبر التعامل الواعي مع هذه الأبعاد، إلا أنه يمكن تحديد مراحل معينة لعملية التجديد الذاتي كالأتي: (شهاب، 2014، صفحة 35)

- **مرحلة البدء:** وهذه من المراحل الهامة لأنها تتصل بحالة ومدى استعداده لممارسة التطوير والتغيير.
 - **مرحلة التحول:** وحتى يتم الوصول إلى هذه المرحلة لا بد من القيام بجهود مدروسة مخططة لتربية وتدريب العاملين في النظام.
 - **مرحلة الصيانة أو المؤسسية :** إن المحافظة على فعالية برنامج تطوير المنظمة يتطلب توافر فريق أو كادر من المختصين من داخل النظام يعملون كنظام فرعي داعم لجهود مستشاري تطوير المنظمة.
 - **مرحلة الأثر أو الناتج التربوي :** إن الآثار التي يمكن أن تتركها برامج تطوير المنظمة على النظام التربوي وعلى العاملين فيه.
- كما أشير إلى أن عملية التطوير التنظيمي تمر بخمس مراحل أساسية هي: بناء علاقات العمل، التشخيص، التدخل، التقييم، وإنهاء برنامج التطوير التنظيمي. (الطجم، 2009، الصفحات 89-92)
- **بناء علاقات العمل:** تبدأ هذه المرحلة بقيام مستشار التطوير ببناء علاقات العمل مع مختلف المستويات التنظيمية، مع غرس الشعور بالحاجة إلى التطوير لدى القيادة الإدارية والعاملين في التنظيم لضمان الدعم المطلوب للتطوير وتجنب مقاومة التغيير من خلال تحديد أسس العمل المستقبلية ونظام الحوافز والأهداف.
 - **التشخيص:** تعتبر هذه العملية من أهم المراحل في برنامج التطوير التنظيمي حيث يقود التشخيص الخاطئ إلى نتائج خاطئة، ويكلف التنظيم الوقت، الجهد، والمال. وتتم في هذه المرحلة عملية تحليل المعلومات وتقييم الوضع ووضع الأهداف التطويرية المناسبة، بمعنى تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج إلى علاج وحلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة، كما يتم وضع تصور واضح لاختيار استراتيجيات وتقنيات التغيير الفعال، مما يساعد على معرفة المرحلة القائمة (مرحلة التهيؤ) ويساعد على توجيه العمل المناسب لبقية المراحل.
 - **التدخل:** تتضمن هذه المرحلة تحديد وسائل واستراتيجيات التدخل لحل المشكلة القائمة وزيادة فاعلية التنظيم.
 - **التقييم:** تهدف عملية التقييم إلى مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم الحصول عليه من تطوير، بالإضافة إلى تقييم فعالية استراتيجيات التطوير في تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى التعرف على الأخطاء في التنفيذ وعلاجها.
 - **إنهاء برنامج التطوير التنظيمي:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل التطوير التنظيمي وتتضمن إنهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم نتيجة زيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري وتحقيق أهدافه.

ثانياً: أساليب التطوير التنظيمي.

تضمن عملية التطوير التنظيمي العديد من الأساليب ومن أهمها ما يلي: (مرم، 2017-2018، صفحة 64)

- **التأهيل والتدريب:** وهو مدخل يركز على تدريب الفرد وتنمية مداركه حتى يواكب التطورات التي تحدث، ويتطلب إعادة النظر في السلوك ليتفق مع اتجاهات العمل.
- **الاختيار والتعيين:** وهو مدخل يهتم باستقطاب الكفاءات، واختيار أفضل المؤهلات والخبرات للعمل في المؤسسة.
- **مدخل النظم الشاملة:** وهو يدرس المشكلات العمالية الفردية والجماعية، بالإضافة إلى نظم العمل وأساليبه وأهدافه بشكل مخطط وشامل كمعالجة للتطوير الإداري.
- **تصنيف وتوصيف الوظائف:** ويتم من خلاله تحديد المهارات والمؤهلات والواجبات الملحقه بكل وظيفة، وهذا يساعد على اختيار أنسب الكفاءات في إطار تطوير الكفاءات البشرية.
- **تبسيط الإجراءات:** وعلى أساسها التأكد من ملائمة الإجراءات وتطابقها مع الأهداف، وتعديلها بما يتناسب مع التطورات الحاصلة في المحيط، واختصار الوقت الذي تحتاجه، والتخلص من الخطوات غير الضرورية فيها.
- **القوانين والأنظمة:** ويتم من خلالها إصدار قوانين جديدة، أو تعديل القديمة منها لتدعم حركة التطوير، مع ما يلزم هذه القوانين من لوائح مفسرة كتلك المتعلقة بتنظيم المؤسسة من حيث نشاطاتها وواجباتها وإدارتها.
- **الهيكل التنظيمية:** ويتم هنا معالجة الاختصاصات والصلاحيات وعلاقة الأقسام مع بعضها، ووجود تشكيلات إدارية مترابطة، وتسلسل هرمي لكل مستوى إداري، وتتم الاستعانة بالهيكل التنظيمية في التطوير بتعديلها وتوسيعها على أساس أنها سهلة المتابعة، واضحة الحدود ويمكن مراجعتها باستمرار، وكلما كانت الهياكل مرنة في إدخال التعديلات ساعدت أكثر على التطوير التنظيمي.
- **مكينة العمل:** ويقصد بها إدخال التحسينات على الأساليب والمعدات المستخدمة في العمل المكثبي لتسهيل العمل وسرعة إنجازها، وإنشاء مراكز متخصصة في مجال التدريب والبحوث والاستشارات لتقوم بالإعداد والمساعدة في عملية التطوير التنظيمي.

المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي واستراتيجياته.

أولاً: مجالات التطوير التنظيمي.

وانطلاقاً مما سبق فإن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي: الأفراد، جماعات العمل (ثقافة التنظيم)، والتنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل، وفيما يلي عرض لهذه الجوانب: (لطيسة، 2014-2015، الصفحات 12-13)

1. الأفراد: هم أهم عناصر التطوير التنظيمي لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم... ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة. وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة، ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد.

2. **جماعات العمل:** هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها. ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهداف وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها. ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

3. **التنظيم:** ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام الإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار لمبحوث والتدريب والاستشارات. وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فهو سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس و تأثير على دوافعهم وسلوكهم. يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصلها إلى أربع مجالات: (أ.بطاهر، 2018، صفحة 03)

أ. **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على الاستراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، الإستراتيجية الإدارية، الفرعية والوظيفية.

ب. **التغيير الهيكلي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف كما يشمل مصادر القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقة ما بين العمال.

ت. **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام في إدخال وسائل الإنتاج حديثة أو التغيير طرق وخطوط الإنتاج.

ث. **التغيير الإنساني:** يعتبر تغيير نوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكياتهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية.

ثانياً: **استراتيجيات التطوير التنظيمي.**

استراتيجيات التغيير والتطوير في السلوك التنظيمي توضح المراجعة للدراسات والبحوث المتعلقة بإدارة التغيير استراتيجيات

مختلفة لأحداثه أهمها ما يلي: (راتول، 2010، الصفحات 133-134)

1. إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي: تقوم هذه الإستراتيجية على افتراضات عقلانية حيث أن الأفراد يطبقون ما يحقق مصالحهم من مشاريع إذا ما تم شرح ذلك لهم، فالإستراتيجية هذه تقوم على استخدام ونشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار بافتراض أن الاختيار الرشيد للأفراد أكثر الطرق كفاءة هو الذي سيسود، وإذا ما نظرنا إلى هذه الإستراتيجية للتغيير نجد أنها تعتبر أسلوب مثالي و تتجاهل تأثيرات فرض القوى على الأفراد.
2. إستراتيجية القيم وإعادة التعلم: تعترف هذه الإستراتيجية بحاجات الأفراد في المنظمة وبالقيم القائمة والطموحات وما لهذه القيم من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد والأداء، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة وضرورة إحلال قيم جديدة بدل منها
3. إستراتيجية القوة والقهر والإذعان: تركز هذه الإستراتيجية على الإجراءات والترتيبات الاقتصادية السياسية وعلى القوة المعنوية في تغيير سلوك الفرد. إن هذه الإستراتيجية تتضمن إرغام الأفراد على إحداث التغيير والملاحظ أن أساليب القهر والقوة غالبا ما تفشل أو تخلق استياء عاما حينما يصطدم التغيير والتطوير المرغوب فيه مع القيم المرسخة، حيث تحتاج هذه الاستراتيجيات إلى استخدام مختلفة للقوى الخارجية والداخلية.

الجدول رقم (05): استراتيجيات التغيير والتطوير والنتائج المنتظرة

إستراتيجية التطوير التنظيمي والسلوك الإداري	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداث التغييرات	أمثلة السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد و التطبيق العملي: يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية.	من خلال النظم الإدارية سلوك	طويل المدى	سياسات التعليم، التدريب و تقديم الاستشارات	يعكس توافر الخبرات	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
نظم القيم و إعادة التعلم: يتأثر الأفراد بالقيم التي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية.	من خلال علاقات الزمالة و جامعات العمل	متوسط المدى	التوجيه والنصح، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار و التطبيق في المدى الطويل
القوة والقهر والإذعان	من خلال الإجراءات و السياسات و الأيديولوجية	قصري المدى	استخدام القوانين، اللوائح و الإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة و التوافق الوفي

المصدر: (راتول، 2010، صفحة 134)

المطلب الرابع: إيجابيات ومعوقات التطوير التنظيمي في المؤسسة.

أولاً: إيجابيات التطوير التنظيمي.

- إن نجاح المؤسسة في تجسيد برامج التطوير التنظيمي يتوقف على توافر بعض العوامل نبرزها في العناصر التالية : (أوبكر، 2001، الصفحات 304-305)
- لقد تبنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، فاستفاد من أسسها وتجاربها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل مادته التي يتعامل معها، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية ومن النظريات التي استفاد منها واحتواها التطوير التنظيمي البحث الموجه نحو العمل وتمازج الحساسية والإدارة بالأهداف.
 - إنَّ التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدتها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري، إذ لا جدل في أنَّ معتقدات الفرد، قيمه، توجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة عن طريق البيئة المكانية، ولا يتوقف التطوير التنظيمي كعملية عند حدِّ الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزها لاقتراح طرق لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يكمن النجاح الحقيقي والإضافة التي حققتها حركة التطوير التنظيمي وهي الاستيعاب، ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها.
 - انطلاقاً من حقيقة تحديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإنَّ هناك دليل تاريخي بأنَّ إحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كلِّ فرد على حدة.
 - يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحلِّ المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية.

ثانياً: معوقات التطوير التنظيمي

يمكن رصد أهم معوقات التطوير التنظيمي في ما يلي: (بركاني، 2017-2018، الصفحات 68-69)

1. المعوقات الإدارية:

- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.
- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
- عدم المعرفة والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة ودورها في التطوير.
- عدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والكفاءة العالية.
- الموانع والقيود الرتيبة والجمادة وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير والتطوير، وبنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتاً وجهداً يتعذر توفيره.

2. المعوقات التقنية:

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة.

- عدم الإلمام والمعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي.
- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.
- نقص البرامج التدريبية لتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة.
- التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.
- نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة.

3. المعوقات الاجتماعية و الثقافية:

- كثرة الصراعات بين العاملين.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- تأثير العادات الاجتماعية والبيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الاهتمام بالوقت.
- اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.
- سوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي.
- عدم الانسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والاتجاهات والمستوى التعليمي بينهم.
- مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول أو بسبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.

خلاصة الفصل:

لقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها والتطوير التنظيمي كعملية فهو يهدف إلى تطوير التنظيم الذي يشمل العلاقات والسلطات والاتصالات والمعلومات والعمليات الإدارية كما يسعى إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف وإجراءات العمل وأساليبه، وباعتبار أن الأفراد هم أهم عنصر في المنظمة فيجب تفهم كل من احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة كما يجب استخدام تقنيات التكنولوجيا لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة فاعلية المنظمة لما تتميز به من سرعة في إنجاز الأعمال وبالتالي يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة.

الفصل الثالث

دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي في
مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء الاقتصادي والتطوير التنظيمي نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة على ارض الواقع وميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي ونشاطها من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة ثم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك، بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل نتائج الدراسة الميدانية إضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ليبقى المبحث الرابع والأخير مخصص لاختبار فرضيات الدراسة.

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة صناعة الكوابل - ذات المسؤولية/كابل - بسكرة).
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
- المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تعد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة واحدة من أهم المؤسسات الجزائرية في مجال صناعة الكوابل خاصة، وعليه وباختيارنا لها كمؤسسة محل لدراستنا الميدانية سنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي يضم أربعة مطالب

المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها

تعد (ENICAB) مؤسسة من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة منتجاتها وخدماتها، وهو ما أهلها لتحصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة (ISO) ، الأمر الذي فتح لها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار (GENERAL CABLE) الأمريكية بدأت أشغال إنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري (1980) وكان ذلك تطبيقا للمخطط الرباعي (1984 - 1980) بغلاف مالي قدر ب (1520) مليون دينار جزائري، ونظرا لضخامة المشروع وتوسع اختصاصاته فقد اجتمعت العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية لإنجازه وهي:

✓ المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة (BATIMETAL) اهتمت ببناء المصنع.
- مؤسسة (GENIE SIDER) اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
- مؤسسة (ENP) اهتمت بأعمال الدهن والطلاء.
- مؤسسة (ENETEC) اهتمت بأعمال التكييف والتهوية.
- مؤسسة (ENITEL) اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإنارة.
- مؤسسة (SNMETAL) اهتمت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية.
- مؤسسة (ENMGP) اهتمت بأعمال النجارة.

✓ المؤسسات الأجنبية:

- مؤسسة (SKET) ألمانية كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالمعدات وتكوين اليد العاملة بألمانيا.
- مؤسسة (IMPORT-INVEST) يوغسلافية متخصصة في تركيب الآلات.
- مؤسسة (SOGELERG) فرنسية قامت بإعداد الهياكل القاعدية.
- مؤسسة (VINCOTTE) بلجيكية متخصصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

وبمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في: 1980/01/01 أصبحت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل مستقلة بذاتها ومقرها الجزائر

العاصمة لتتبع منها ثلاث وحدات هي:

- وحدة جسر قسنطينة : وتختص في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط وتبلغ طاقتها الإنتاجية (26000) طن سنويا.
 - وحدة واد السمار بالحراش : والمختصة في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ (5500) طن سنويا.
 - وحدة بسكرة: والمختصة في صناعة الكوابل الكهربائي ة، هذه الأخيرة انطلقت أشغالها ضمن المخطط الرباعي للتنمية الاقتصادية (1980- 1984) بطاقة إنتاجية تقدر بـ (28600) طن سنويا.
- ونتيجة للتطورات الحاصلة انفصلت وحدة بسكرة عن الوحدة الأم وذلك في 01/01/1998 لتصبح من أهم الوحدات على المستوى الوطني وحتى الإفريقي في مجال تخصصها . تقع وحدة بسكرة في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة تتربع على مساحة إجمالية قدرها (42) هكتار منها (12) مغطاة تشمل على ورشات الإنتاج، مباني إدارية، مخازن... الخ، أما الباقي فهو عبارة عن مساحة تتضمن أماكن مواقف السيارات، معدات الشحن والتفريغ ومختلف تجهيزات النقل الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى المساحات الحرة (الخضراء) وهناك أيضا مساحة مخصصة إلى البكرات الخشبية التي تلف الكوابل
- وفي ظل التطورات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة وفي إطار التعاون الاقتصادي بين الدول، تم خصخصة مؤسسة صناعات الكوابل بنسبة (70%) لصالح الشريك الأجنبي الاسباني جنرال كابل وهذا في سنة (2008) ليصبح اسمها مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. كما شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكمبونند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها في إطار توسيع استثماراتها كما تنتج البكرات. وتستخدم المؤسسة مجموعة من المواد الأولية وهي: سلك النحاس، سلك الألمنيوم، المواد الكيماوية، المكونة للغلاف (الخشب، PVC).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من :

الملحق رقم (03): يبين الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

- المديرية العامة: تكون في قمة الهرم التنظيمي، تقوم بالإشراف ومتابعة سير عمل المديرية الفرعية بها وبمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم:

- السكرتارية: لها علاقة مباشرة بالمدير العام، وتعتبر حلقة وصل بين المدير وباقي المديرية الأخرى
- مساعد الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات : يقوم بمراقبة الحسابات والمبالغ المالية لصادرات المؤسسة ووارداتها من أجل المحافظة على سير العمل المحاسبي بشكل دقيق وواضح.
- رئيس مشروع المعلوماتية: مهمته استلام التقارير الشهرية لمختلف أنشطة المؤسسة وتزويد مختلف الأقسام والمديرية بالبرامج وأجهزة الحاسوب للاستفادة منها في إطار شبكة المعلوماتية.
- مساعد رئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات: مهمته حل ومعالجة وتسوية النزاعات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- مساعد رئيس المدير العام لضمان النوعية: مهمته المصادقة والحكم على نوعية أو جودة المنتج ليتم تسويقه ، وتدرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:
 - المديرية التقنية: في هذه المديرية تتم عملية الإنتاج لذلك فهي تعد من أكبر المديريات على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتتكون من:
 1. دائرة إنتاج الكوابل: تشرف على تسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها بدءا من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها على شكل منتجات وتعبئتها في البكرات الخشبية. وتضم هذه الدائرة خمسة مصالح حيث تهتم كل مصلحة بمرحلة معينة من مراحل الإنتاج وهي:
 - مصلحة تخطيط الإنتاج.
 - مصلحة العزل (PRC).
 - مصلحة القلد والظفر.
 - مصلحة العزل والتغليف.
 - مصلحة التغليف والتجميع (PVC).
 2. دائرة الصيانة: تهتم هذه الدائرة بصيانة مختلف وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية... الخ. وتضم هذه الدائرة أربعة مصالح هي:
 - مصلحة الصيانة الميكانيكية.
 - مصلحة الصيانة الكهربائية.
 - مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف.
 - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
 3. دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتصنيع المنتج وفق البرنامج المخطط من قبل مصلحة تخطيط الإنتاج، وتضم هذه الدائرة ثلاث مصالح هي:
 - مصلحة إنتاج حبيبات (PVC).
 - مصلحة صنع البكرات والاسترجاع.
 - مصلحة المنافع.
 4. دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: وتضم هذه الدائرة المصالح التالية:
 - مصلحة التكنولوجيا والتنمية.
 - مصلحة المخابر.
 - مصلحة التجارب.

ويتم في هذه المصالح مراقبة المواد الأولية المشتراة ومراقبة المنتج التام الصنع للتأكد من مدى المطابقة للمواصفات والمقاييس المعمول بها.

○ **مديرية المالية والمحاسبة**: ينصب اهتمام هذه المديرية على تسجيل العمليات المالية والمحاسبية وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي للمؤسسة، وتضم هذه المديرية:

1. **دائرة المالية والميزانية**: ويتم فيها التخطيط للميزانية المالية للمؤسسة ومعرفة مدخلاتها ومخرجاتها وتتكون من مصلحتين هما: مصلحة المالية، مصلحة الميزانية.

2. **دائرة المحاسبة**: تعمل على تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء داخليا أو مع الخارج لإعطاء صورة حقيقية عن وضعية المؤسسة، وتتكون هذه الدائرة من: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية.

○ **مديرية الشراء**: تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد أولية في عملية الإنتاج أي تهتم بالتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة من خلال: مصلحة الشراء والعبور، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار، ومصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

○ **المديرية التقنية التجارية**: هي مديرية ذات طابع تجاري تقوم بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتتكون من:

1. **دائرة تسيير المنتج النهائي**: تهتم بتهيئة الكابل وإضافة اللمسات الأخيرة عليه لتسويقه، وتتكون من: مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

2. **دائرة التسويق**: ومهمتها تسويق المنتج وذلك من خلال المصلحتين التاليتين: مصلحة البيع، مصلحة التسويق.

○ **مديرية الموارد البشرية والوسائل**: تقوم هذه المديرية بالاهتمام بشؤون العاملين، ظروف عملهم، وسائل النقل والتجهيزات. وتضم المصالح التالية: مصلحة تسيير المستخدمين، مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية، مصلحة الوقاية والأمن، ومصلحة الوسائل العامة.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهدافها، مواردها وزبائنها

أولاً: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة في صناعة الكوابل الكهربائية كالكوابل المنزلية، كوابل التوزيع، كوابل ذات الضغط المنخفض

والمتوسط، كوابل معزولة، وغير المعزولة، الكوابل الصناعية بالإضافة إلى كوابل أخرى، حيث وبفضل إدخال المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة تمكنت من التخصص في إنتاج أكثر من (400) نوع من الكوابل جمعت في المجموعات التالية:

1. **الكوابل المنزلية**: تستخدم في البناءات والمنازل، يتراوح ضغطها ما بين (250 و750) فولط وتصنع من مادة النحاس والعزل يكون بمادة (PVC) وتشمل هذه المجموعة حوالي (229) نوع.

2. **الكوابل الصناعية**: يبلغ عددها (70) نوعا تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية يتراوح ضغطها ما بين (600 و1000) فولط تصنع من مادتي النحاس و الألمنيوم و تعزل بمادتي (PVC و PRC).

3. الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط والعالي: تستخدم الكوابل ذات الضغط المتوسط في نقل الكهرباء بضغط يتراوح ما بين (1000 و3000) فولط، تصنع من النحاس والألمنيوم وتعزل بمادة (PVC) وتشمل (70) نوعا، أما الكوابل ذات الضغط العالي فيفوق ضغطها (3000) فولط.

4. الكوابل غير المعزولة: تستعمل في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة.

5. كوابل هوائية أو كوابل التوزيع: تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط من المغنيزيوم، الألمنيوم، السيليسيوم تتكون من حوالي نوعا ويرمز لها بالرمز (AGS) تقوم المؤسسة أيضا بصناعة البكرات الخشبية للف الأسلاك الكهربائية فيها، كما شرعت في إنتاج حبيبات الكوموند (PVC COMPOUND) وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية وغيرها من أجل توسيع استثماراتها، ولإنتاج الكوابل الكهربائية تحتاج المؤسسة لعدة مواد أولية تتمثل في مادتي الألمنيوم والنحاس أما المواد العازلة تتمثل في (PVC، PRC).

وتمر عملية إنتاج الكوابل بمراحل متعددة أولها مرحلة القلاد، حيث يتم فيها تمديد النحاس أو الألمنيوم لتقليص سمكه، تليها مرحلة الضفر وفيها يتم تجميع عدد معين من الأسلاك ثم يتم تغليف الأسلاك في مرحلة لاحقة، بعدها تأتي مرحلة التجميع وهي عبارة عن ضفر الأسلاك المعزولة ثم مرحلة تلفيف شريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية وأخيرا مرحلة التغليف ويتم فيها تغليف الشريط الواقى.

إبتداء من سنة (1999) والمؤسسة تهتم دائما بوضع سياسة خاصة بجودة المنتج يتم فيها تطبيق مجموعة من الطرق والمناهج تؤدي في المحصلة النهائية إلى التحكم في نوعية المنتج، وكتيجة لما قامت به المؤسسة تحصلت سنة (2001) على شهادة الايزو (9002) لتتحصل بعدها على شهادة الأيزو (9001) سنة (2003) وهي الآن تكتف بمجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإشهاد وتطوير منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا، للمحافظة على حصتها في السوق ومواجهة المنافسة.

ثانيا: أهداف المؤسسة

إن الأهمية المتزايدة والمتميزة التي تحظى بها مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة داخل الاقتصاد الوطني والتي تنبع أساسا من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال نشاطها وإمكانية الدخول إلى السوق الخارجية، مكنتها من التوسيع في دائرة أهدافها حيث أصبحت تهدف إلى:

- العمل على الحفاظ على شهادة الايزو (9001) وتكثيف جهودها للحصول على شهادات أخرى.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
- تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.
- محاولة القضاء على التبعية الاقتصادية.
- تطوير علاقاتها مع الموردين والزبائن على المدى الطويل معهم.
- محاولة التنويع في منتجاتها لتلبية حاجيات السوق.

- العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.

ثالثا: موردي المؤسسة وزبائنها.

تمتلك المؤسسة مجموعة من الموردين أجنبى ومحلىين نذكر منهم:

- (SARCUYSAN) هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس.
 - (CABLE MIDAL) هي مؤسسة بحرينية تستورد منها الألمنيوم.
 - (TEKFEN) هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة (PVC).
 - تستورد مادة (PRC) من مؤسسة (BOREALIS) البلجيكية وكذا من مؤسسة (PLASCOM) السعودية.
 - تتحصل على مادة (PVC) والخشب من مؤسسة (ENAB) بسكيكدة.
 - تتزود بمادة (PVC) ومادة النحاس أيضا من مؤسسة (ENG) بالخروب.
- أما من أهم زبائن المؤسسة نجد:

- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ).
- مؤسسة (KAHRIF).
- المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقه.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

يتطلب أي بحث وضع منهجية توضح الأساس الذي أسندت عليه الدراسة فالمنهجية هي بمثابة المسار الذي يوضح توجه

الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة حيث يستطيع معرفة واقع أو ميدان الدراسة ، ولأن أدوات جمع البيانات متعددة و متنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المساعدة على جمع البيانات له

أولا:البيانات الأولية

للحصول على هذا النوع من البيانات تم الاعتماد على الاستبانة بصورة أساسية كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية، والاستبانة هي عبارة مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. حيث وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصائي (SPSS) بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا:البيانات الثانوية.

تم الحصول عليها بمراجعتنا للكتب باللغة العربية والفرنسية، الرسائل الجامعية، المؤتمرات، الدوريات، المجالات العلمية، الانترنت، المقالات الالكترونية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في محاولة منا لتغطية جوانب الموضوع.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها .

وقد وقع الاختيار على مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بوصفها ميدانا للدراسة الحالية. وعليه يتمثل مجتمع دراستنا في جميع إطرارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، تم توزيع (40) استبانة واسترد منها (35) استبانة وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد (5) استبانات لعدم استيفائها شروط التحليل وبذلك يكون عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل الإحصائي (30) استبانة بنسبة (85.71%) وهي نسبة جيدة ومناسبة لأغراض الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها

أولاً: أداة الدراسة.

في إطار الدراسة الميدانية و بهدف اختبار العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي، حيث تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، وتم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية و الوظيفية للمبحوثين وهي: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة المهنية في المؤسسة، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي.

القسم الثاني: ويحتوي على محاور الاستبانة و يتكون من محورين هما: المحور الأول والمتعلق بالمتغير الأول (المتغير المستقل) الذكاء الاقتصادي، ويحتوي على (22) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد تم اختيارها لهذه الدراسة هي:

- إدارة المعرفة: وتمثله العبارات المرقمة (من 1 إلى 4).
- اليقظة الإستراتيجية: وتمثله العبارات المرقمة (من 5 إلى 10).
- سياسة التأثير: وتمثله العبارات المرقمة (من 11 إلى 16).
- الحماية والأمن المعلوماتي: وتمثله العبارات المرقمة (من 17 إلى 22).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من المراجع المتعلقة بأبعاد الذكاء الاقتصادي وكذا الدراسات السابقة ودراسة المحور الثاني و يتعلق بالمتغير الثاني(المتغير التابع) عمليات التطوير التنظيمي، و يحتوي على(15عبارة).

مقياس التحليل: تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (06) : درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: صدق أداة الدراسة

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق المحك، فاختبار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين الذين يعملون بجامعة محمد خيضر بسكرة لتحكيمه، حيث تم الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم إذ تم تحسين الاستبيان النهائي ليصبح أكثر فهما وتحقيقا للأهداف المرجوة.

كما تم التأكد من صدق المحك للأداة بحساب معامل من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.917) ونتائج التحليل مبينة في جدول رقم (07).

ثالثا: ثبات أداة الدراسة .

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولقد تم في هذه الدراسة استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة الذي يعد أحد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، والجدول الموالي تبين نتائج معامل الثبات.

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدق

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
المحور الأول: الذكاء الاقتصادي	22	0.817	0.904
المحور الثاني: عمليات التطوير التنظيمي	15	0.803	0.896
فقرات الاستبيان ككل	37	0.841	0.917

من خلال نتائج الجدول رقم (07): نلاحظ أن معامل الثبات لعبارة محور الذكاء الاقتصادي مرتفعة بقيمة (0.817) ومعامل صدق يبلغ (0.904) وجاءت عبارة محور عمليات التطوير التنظيمي (0.803) بمعامل صدق (0.896) تليها فقرات الاستبيان ككل بمعامل ثبات قيمته (0.841) ومعامل صدق قيمته (0.917).
ليتضح جليا أن معامل الثبات في مجمله يعتبر جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام عبارات محور الذكاء الاقتصادي وعبارات المتغير التابع (عمليات التطوير التنظيمي).

المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات واستخدمت أهم الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: مقاييس الإحصاء الوصفي: تهدف لوصف مجتمع وعينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانياً: معامل الثبات ألفا كرونباخ: استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن ذلك مؤشر جيد على ثبات الأداة، وكما هو متفق عليه فإن معامل الثبات يكون مقبولاً ابتداءً من (0.60).

ويعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة إذا تم الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية في ظروف مشابهة.

ثالثاً: معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

رابعاً: معامل الارتباط (pearson): يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (الذكاء الاقتصادي، عمليات التطوير التنظيمي).

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو الذكاء الاقتصادي -بمختلف أبعاده- في المتغير التابع وهو عمليات التطوير التنظيمي.

سابعاً: تحليل الثباين الانحدار: لبيان مدى صلاحية النموذج للدراسة.

ثامناً: معامل التحديد (R²): لمعرفة مقدار ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع.

تاسعاً: اختبار (T) للعينات المستقلة: استخداماه لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة، وكذا اتجاهاتهم حول عمليات التطوير التنظيمي.

عاشراً: اختبار كولوموجروف- سميرونوف: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من خلال تحليلها ثم اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمتغيري الدراسة (الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي).

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي سنحاول التطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث المختارة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يبينه الجدول التالي:

1. خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

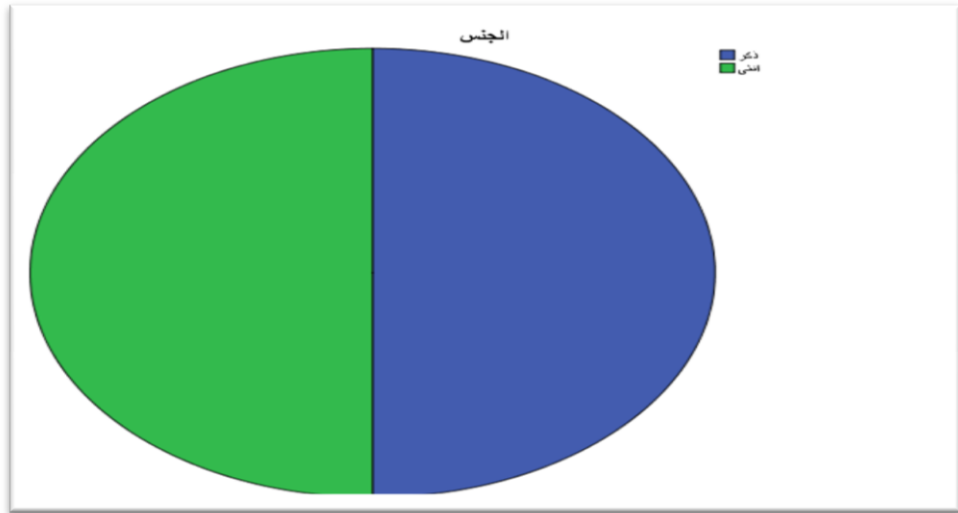
جدول رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	15	50%
	أنثى	15	50%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور ونسبة الإناث متساوية بلغت (50%) وبتكرار (15).

الشكل رقم (07): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

2. خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

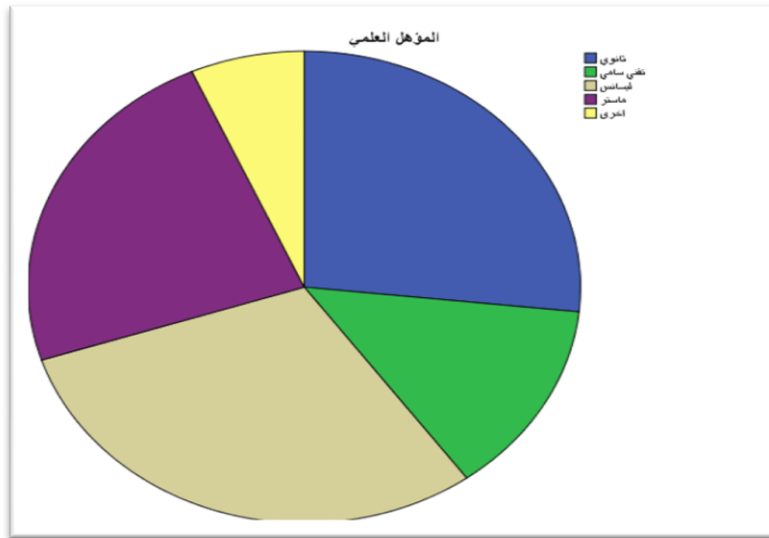
جدول رقم (09): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	8	26.7%
	تقني سامي	4	13.3%
	شهادة الليسانس	9	30.0%
	شهادة الماستر	7	23.3%
	أخرى	2	6.7%
	المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي وفقا لنتائج الجدول نجد أن غالبية الأفراد المبحوثين بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس (30.0%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة تقني سامي فقد بلغت نسبة (13.3%)، والتي تسبقها شهادة الماستر بنسبة (23.3%) والمستوى ثانوي بنسبة (26.7%)، ليبقى ما نسبته (6.7%) من أفراد العينة المستجوبة ذوي المستويات الأخرى. بما أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية فان هذا يدل على سعي المؤسسة إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات والمهارات القادرة على تولى المناصب المناسبة لها والقادرة على الإبداع والتجديد المستمرين ومواكبة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة لقناعتها أن حاملي الشهادات الجامعية لديهم مستوى معرفي وعلمي عالي يواكب ذلك وهو ما يبينه الشكل أدناه رقم (08).

الشكل رقم (08): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

3. خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

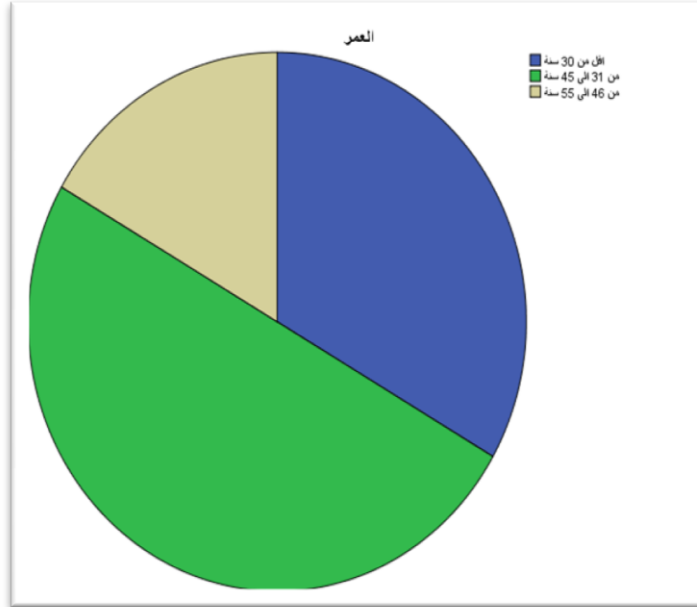
جدول رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	10	33.3%
	من 31 إلى 45 سنة	15	50.0%
	من 41 إلى 50 سنة	5	16.7%
	المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

وبالنسبة لمتغير العمر نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (31) إلى (45) سنة بلغت نسبته (50.0%) وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، في حين أن الأفراد الذين أعمارهم أقل من (30) سنة كانت نسبتهم (33.3%) أما نسبة (16.7%) فتمثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من (41) إلى (50) سنة.

الشكل رقم(09): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

4. خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

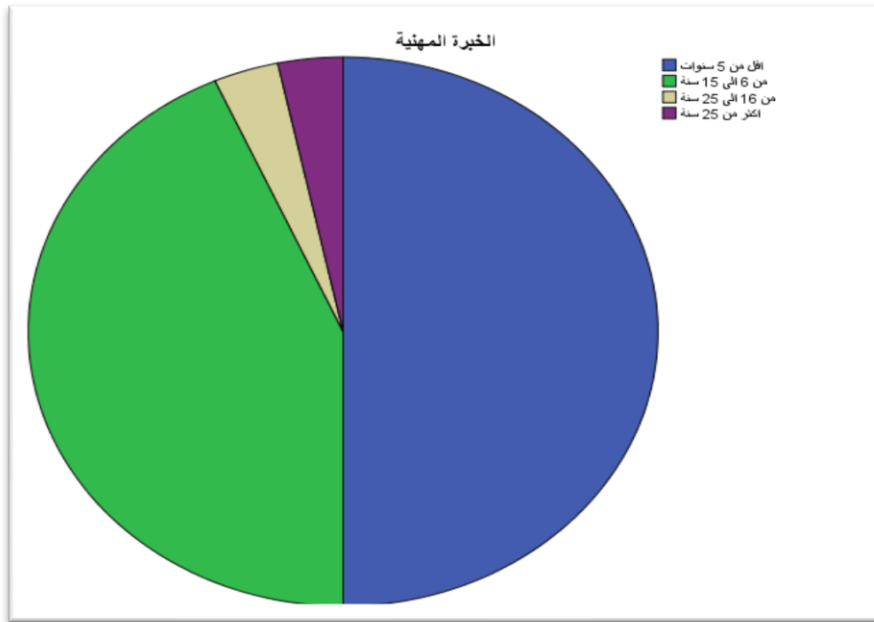
جدول رقم (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	15	50.0%
	من 6 إلى 15 سنة	13	43.3%
	من 16 إلى 25 سنة	1	3.3%
	أكثر من 25 سنة	1	3.3%
	المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين (16) إلى أكثر من (25) سنة كانت أقل نسبة حيث بلغت حوالي (3.3%) تليها الذين خبرتهم أقل من (5) سنوات بنسبة (50%) وهي أكبر نسبة، في حين الفئة التي تتراوح من (6) إلى (15) سنة نسبة الخبرة لديهم (43.3%) وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم (10) سنوات

الشكل رقم (10): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

5. خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.

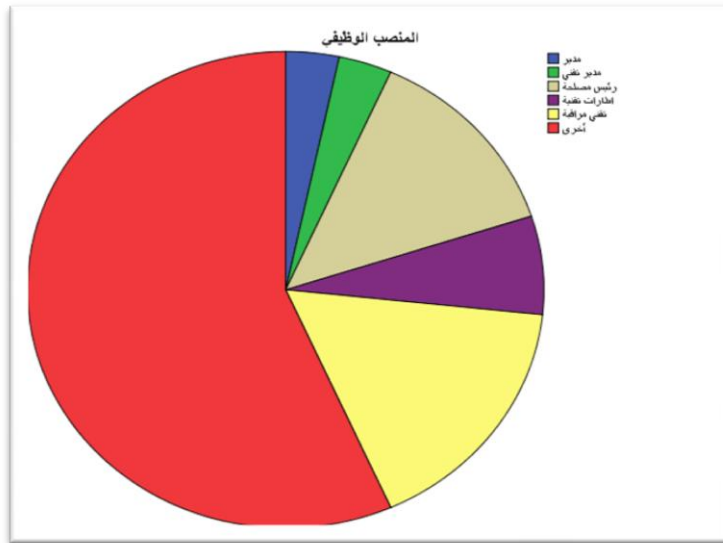
جدول رقم (12): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات المنصب الوظيفي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	مدير	1	3.3%
	مدير تقني	1	3.3%
	رئيس مصلحة	4	13.3%
	إطارات تقنية	2	6.7%
	تقني مراقبة	5	16.7%
	أخرى	17	56.7%
	المجموع	30	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون ضمن مناصب وظيفية أخرى بنسبة قدرها (56.7%) وبتكرار، (17) يليه منصب وظيفي آخر (تقني مراقبة) بنسبة (16.7%) وبتكرار (5)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون ضمن المنصب الوظيفي (رئيس مصلحة) إلى (13.3%) بتكرار (4)، والإطارات التقنية بنسبة (6.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كمدير تقني ومدير بنسبة متساوية (3.3%) وبتكرار (1).

الشكل رقم (11): يوضح خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالقب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات نستخدم على اختبار كولومجروف -سميرنوف Smirnov Kolmogorov ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.

حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بان: "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، في مقابل الفرضية البديلة القائلة: "العينة المسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) اقل من أو تساوي مستوى الدلالة α الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح .

وفي دراستنا هذه فان مستوى الدلالة المعتمد هو $(\alpha = 0.05)$ ذاك أن اغلب البحوث الاجتماعية تعتمد عليه ، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار كولومجروف -سميرنوف

الجدول رقم(13): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف - سميرنوف)

المتغيرات	عدد العبارات	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية)
الذكاء الاقتصادي	22	0.568	0.904
عمليات التطوير التنظيمي	15	0.749	0.629

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تبين نتائج الجدول أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد للمتغير التابع والمستقل، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بان البيان يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تقييم متغيرات الدراسة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي) في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، سيتم التطرق من جهة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن جهة أخرى الأهمية النسبية واتجاهات الآراء (مرتفعة، منخفضة، ومتوسطة).

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمؤشرات الذكاء الاقتصادي.

• تحليل المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي للمؤسسة:

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
بُعد إدارة المعرفة	3.9667	0.44882	2	مرتفعة
عبارة 1	4.27	0.521	1	مرتفعة
عبارة 2	4.17	0.648	2	مرتفعة
عبارة 3	3.80	0.847	3	مرتفعة
عبارة 4	3.63	0.964	4	متوسطة
بُعد اليقظة الإستراتيجية	4.0667	0.39538	1	مرتفعة
عبارة 5	4.30	0.596	1	مرتفعة
عبارة 6	3.83	1.053	5	مرتفعة
عبارة 7	4.23	0.568	2	مرتفعة
عبارة 8	4.03	0.669	4	مرتفعة
عبارة 9	3.77	0.858	6	مرتفعة
عبارة 10	4.23	0.817	3	مرتفعة
بُعد سياسة التأثير	3.7944	0.43037	4	مرتفعة
عبارة 11	3.60	1.102	6	متوسطة
عبارة 12	4.03	0.765	1	مرتفعة
عبارة 13	4.03	0.765	2	مرتفعة

عبارة 14	3.63	0.809	5	متوسطة
عبارة 15	3.77	0.728	3	مرتفعة
عبارة 16	3.70	0.952	4	مرتفعة
بُعد الأمن المعلوماتي	3.855	0.57358	3	مرتفعة
عبارة 17	3.30	0.877	6	متوسطة
عبارة 18	4.27	0.785	1	مرتفعة
عبارة 19	3.87	0.819	4	مرتفعة
عبارة 20	3.97	0.999	3	مرتفعة
عبارة 21	3.70	0.952	5	مرتفعة
عبارة 22	4.03	0.850	2	مرتفعة
متغير المستقل	3.9167	0.32649	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

1. **بُعد إدارة المعرفة:** جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9667) وبانحراف معياري (0.44882)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفيلد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد إدارة المعرفة مرتفعة، تراوحت المتوسطات ما بين (3.63-4.27) حيث تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.521-0.964)، وهي نتائج تظهر اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة الكوابل تطبق خطوات إدارة المعرفق فالمعلومة والمعرفة تحتل مكانة هامة في المؤسسة وذلك لأداء أعمالها اليومية، وعلى هذا الأساس عملت المؤسسة على التدفق المستمر للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية من خلال إتباع عمليات إدارة المعرفة، وهو ما تجسد من خلال المتوسطات الحسابية التي بينت درجة الأهمية لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة.

2. **بُعد اليقظة الإستراتيجية:** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0667) وبانحراف معياري (0.39538)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفيلد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد اليقظة الإستراتيجية مرتفعة، تراوحت المتوسطات ما بين (3.77-4.30) وانحرافات المعيارية ما بين (0.568-1.053).

3. بُعد سياسة التأثير: جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7944) وبانحراف معياري (0.43037)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد سياسة التأثير مرتفعة، تراوحت المتوسطات ما بين (3.60-4.03) وانحرافاتهما المعيارية ما بين (0.728-1.102)، فباعتماد أن المؤسسة أصبحت بالفعل عرضة للهجمات الإعلامية والذي يمكن أن يُزعزع ذلك استقرارها من طرف المنافسين، ومن جهة أخرى رغبتها في تطوير حصصها السوقية، وتبين أن المؤسسة لديها القدرة على التأثير في بيئة أعمالها، بالإضافة إلى امتلاكها موقع الكتروني مختص في تداول المعلومات ومناقشتها.

4. بُعد الحماية والأمن المعلوماتي: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.855) وبانحراف معياري (0.57358)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد الحماية والأمن المعلوماتي بين المرتفعة والمتوسطة، تراوحت متوسطاتها ما بين (3.30-4.27) وانحرافاتهما المعيارية ما بين (0.785-0.999). وبناء على ما تقدم إلى هيتضح أن متغير الذكاء الاقتصادي السائد بالمؤسسة جاء مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الذكاء الاقتصادي (3.9167) وبانحراف معياري (0.32649).

• تحليل المتغير التابع عمليات التطوير التنظيمي:

الجدول رقم (15): تحليل عبارات المتغير التابع (عمليات التطوير التنظيمي).

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
عبارة 23	4.00	1.017	6	مرتفعة
عبارة 24	3.90	0.885	8	مرتفعة
عبارة 25	3.77	0.817	9	مرتفعة
عبارة 26	3.43	1.006	15	متوسطة
عبارة 27	4.07	0.828	2	مرتفعة
عبارة 28	3.53	0.776	13	متوسطة
عبارة 29	4.00	0.743	5	مرتفعة

عبارة 30	3.70	0.915	11	مرتفعة
عبارة 31	4.03	0.964	4	مرتفعة
عبارة 32	4.10	0.803	1	مرتفعة
عبارة 33	3.93	0.944	7	مرتفعة
عبارة 34	4.03	0.669	3	مرتفعة
عبارة 35	3.57	1.073	12	متوسطة
عبارة 36	3.77	1.194	10	مرتفعة
عبارة 37	3.50	1.196	14	متوسطة
متغير التابع	3.8222	0.48212	/	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن العبارة 32 التي تنص على أن: "التطوير التنظيمي يساعد المؤسسة على تحسين أداءها" جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لاحتياجهم (4.10) بانحراف معياري (0.803) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول مرتفعة. في حين جاءت العبارة 26 التي تنص على أن: "تحرص المؤسسة أن يتناسب التطوير التنظيمي مع ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة" جاءت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة البحث حيث بلغ المتوسط الحسابي لاحتياجهم (3.43) بانحراف معياري (1.006) وفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول متوسطة .

وبناء على ما تقدم إليه يتضح مستوى عمليات التطوير التنظيمي في مؤسسة الكوابل محل الدراسة جاء مرتفعة وفقا لمقاييس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين في هذا المتغير (3.8222) وبانحراف معياري (0.48212).

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية وذلك كما يلي:

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وتم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط للتأكد من صلاحية (ملائمة) النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد	معامل الارتباط
الانحدار	1.677	1	1.677	9.272	0.005	0.249	0.499
الخطأ	5.064	28	0.181				
المجموع الكلي	6.741	29	/				

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16):

يتضح أن قيمة المحسوبة (F) بلغت (9.272) بقيمة احتمالية (0.005) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نستدل على صلاحية النموذج وملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

نلاحظ من الجدول رقم (16): أن معامل التحديد قد بلغ (0.249) وهذا يعني أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في هذا النموذج يفسر ما مقدار (24.9%) من التباين الحاصل في عمليات التطوير التنظيمي وهي قوة تفسيرية منخفضة. ما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده في دعم عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، خاصة وان معامل الارتباط بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي قد بلغ (0.499) وهي قوة متوسطة تدل على علاقة الارتباط طردية ومتوسطة وذات الدلالة المعنوية بين المتغيرين. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار اثر الذكاء الاقتصادي على عمليات التطوير التنظيمي

النموذج	المعاملات الغير نمطية		المعاملات النمطية		مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	
ثابت	0.938.	0.951		0.986	0.332
الذكاء الاقتصادي	0.737	0.242	0.499	3.045	0.005

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول رقم (17)، فإن الذكاء الاقتصادي له علاقة مباشرة على عمليات التطوير التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة يساوي (0.005) وهو أقل من (0.05)، كما أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.499)، وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

وفيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة .

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	A	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	معامل التحديد	معامل الارتباط
إدارة المعرفة	0.132	0.123	0.656	0.517	0.015	0.123
اليقظة الإستراتيجية	0.424	0.348	1.962	0.060	0.121	0.348
سياسة التأثير	0.261	0.233	1.269	0.215	0.054	0.233
الحماية والأمن المعلوماتي	0.472	0.562	3.596	0.001	0.316	0.562
الذكاء الاقتصادي بشكل عام	0.737	0.499	3.045	0.005	0.249	0.499

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0,05)$ ، $(\alpha=0,10)$

باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في

الجدول أعلاه ما يلي:

أولاً: عند بحث علاقة الذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده مع عمليات التطوير التنظيمي يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0,05)$ بين الذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (3.045) بمستوى دلالة (0.005) هو اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0,05)$ ، وتبين نتائج الجدول أيضاً أن معامل الارتباط قد بلغت (0.499) وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة وموجبة بين متغيري الدراسة.

كما أن الذكاء الاقتصادي يفسر ما نسبته (49.90%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وفقا لمعامل التحديد ($R^2 = 0.249$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود دور معنوي لذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده على عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

ثانيا: عند بحث علاقة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل مع عمليات التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يتضح لنا:

1. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.656) بمستوى دلالة (0.517) وهو اقل من مستوى ($\alpha=0.10$)، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.123) وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة وموجبة بين إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (1.5%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى التي تنص على وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

2. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.962) بمستوى دلالة (0.060) وهو اقل من مستوى ($\alpha=0.10$)، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.348) وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة وموجبة بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن اليقظة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (12.1%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على: وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة صناعة الكوابل توجد فيها يقظة إستراتيجية بدرجة متوسطة، وذلك لكون هذه المؤسسة تراقب وتتابع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها بصفة دائمة، بالإضافة إلى تحرص على جمع البيانات والمعلومات الحديثة من مختلف المصادر للمساعدة في اتخاذ قراراتها.

3. عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.269) بمستوى دلالة (0.215) وهو أكبر من مستوى ($\alpha=0.10$). وعليه نرفض الفرضية البديلة الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالث أي لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

4. وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحماية والأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (3.596) بمستوى دلالة (0.001) وهو اقل من

مستوى ($\alpha=0,05$)، وتبين نتائج الجدول أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.562) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين الحماية والأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن بُعد الحماية والأمن المعلوماتي يفسر ما نسبته (31.6 %) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي. وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأخيرة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأخيرة التي تنص على: وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحماية والأمن المعلوماتي والعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. أي انه توجد الحماية والأمن بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة مرتفعة، وذلك راجع لتوفر هذه المؤسسات على أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الحساسة من مختلف أنواع التهديدات الداخلية والخارجية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا " دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي " على مؤسسة صناعة الكوابل بصفتها من بين المؤسسات التي تملك ذكاء اقتصادي لأن المؤسسة تطمح للاستمرار والتطور دائما، وأصبح هناك تحدي كبير في مواجهة المؤسسات في بيئة تتميز بالتقلب والتعقيد يوما بعد يوم. ومن أجل بلوغ الهدف المنشود البقاء والتطور ضمن متطلبات ومقتضيات اقتصاد المعرفة، تعلم مؤسسة صناعة الكوابل بقناعة تامة أنه لا خيار لها سوى الاعتماد على منهج الذكاء الاقتصادي الذي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد.

فعلى المؤسسة أن تعي جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي وهذا لمعرفة تحركات منافسيها ويسمح لها بوضع الإستراتيجيات التنافسية المناسبة بغية التمكن من إحداث تطوير تنظيمي ملائم وتحقيق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية لما لا الوصول إلى الاقتصاد الذكي.

الخاتمة العامة

بما أن المؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق دور الذكاء الاقتصادي ومسايرة التطورات العالمية في ظل العولمة التي تتطلب الاندماج في حصولها على المعلومات والبيانات الكافية لأجل تطوير ذكائها الاقتصادي، لذا فهي تهتم بالبحث عن التميز والتفوق في بيعتها وعلى منافسيها ويجب عليها أن تفهم بيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص وتحديات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها، وذلك من خلال (اليقظة الإستراتيجية، الحماية والأمن المعلوماتي) ويجب أيضا أن يكون لها سياسة التأثير لتصبح المؤسسة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة لمحيطها الداخلي بكل اختلافاته فلا يمكن للمؤسسة العمل والتطور دون فهم بيئتها وتحديداتها الدقيق لإستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

ويتبين أن مشروع التطوير التنظيمي لم يعد اختياري يمكن لمؤسسات المعاصرة تبنيه أو التخلي عنه بل أصبح حتمية ومطلوب لتجديد وتطوير المؤسسات في ظل التغيرات السريعة الحاصلة في كافة المجالات.

وتهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المقصود بالمؤسسة.

أثارت هذه الدراسة العديد من الأسئلة، وكذلك فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي، في قطاع الصناعة الكوابل بيسكرة، حيث توصلنا إلى جملة من النتائج ساهمت في الإجابة عن الإشكالية المركزية والأسئلة الفرعية والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال ما جاء في الفصول النظرية والتي تتضمن الجانب الفكري لتغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليلات الدراسة الميدانية ونتائجها، ويمكن تحديد النتائج الآتية:

1. النتائج النظرية

- اتخذ مفهوم الذكاء الإقتصادي عدة أبعاد منها ما هو معرفي (إدارة المعرفة) وذلك من خلال اعتماده عليها في تحويل المعلومات الخام إلى رأسمال معرفي وهو ما يسمح بتبادل ونقل المعرفة، ومنها ما هو استعلامي (اليقظة الإستراتيجية) وذلك من خلال المتابعة المنهجية لبيئة المؤسسة على جميع الأصعدة، قصد التمكن من التقاط المعلومات، معالجتها ونشرها ومن ثم استغلالها، أي بتعبير بسيط أنها تمثل رادار للمؤسسة. ومنها ما هو بُعد دفاعي يتمثل في إجراءات الحماية للتراث المعرفي للمؤسسة، ومنها البعد الهجومي المتمثل في أنشطة الضغط والتأثير على الأطراف الخارجية، كما أن مفهوم الذكاء الإقتصادي تربطه علاقات وثيقة تكاملية وتبادلية مع كل من التحسس الإقتصادي، الذكاء الإستراتيجي.
- انتشر الذكاء الإقتصادي أولاً في المجال العسكري (الحرب العالمية الثانية)، ثم بعدها بدأ تطبيقه في المجال الإقتصادي، وكخطوة أولى في اليابان، بعدها الولايات المتحدة وفرنسا، وتوجد عدة تعاريف للعديد من الباحثين حول الذكاء الإقتصادي، معظمها تركز على أنه عمل دفاعي وهجومي في شكل سيرورة متواصلة لجمع، معالجة، تفسير ونشر المعلومات للأعوان الإداريين، لتحديد الفرص والتهديدات، ومنه اتخاذ القرارات التي تؤدي لتقليص حالات عدم التأكد، وتحقيق الأداء الناجح.
- يساعد الذكاء الإقتصادي على المراقبة والتحليل للمحيط والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك بقدرته على رصد كل التغيرات البيئية المحيطة .

- نموذج الذكاء الإقتصادي الياباني الذي يركز على الثلاثي الدولة، المؤسسات الاقتصادية، مراكز البحث والجامعات وهو ما يتجلى من خلال الانفتاح (رفع الحواجز) والتعاقد (التفاعل) بين مختلف الجهات. وقبل كل شيء يجب التذكير بأن الاقتصاد الياباني قائم أساسًا على المعرفة والعلم.
- نموذج الذكاء الإقتصادي الفرنسي الذي يعتمد إلى حد كبير على المبادرات العامة. وهذا ما أكدته اقتراحات تقرير (Martre) للممارسة الفرنسية في هذا المجال والتي تركز على عدة محاور لتوجه إستراتيجي والمتمثلة في انتشار ممارسة الذكاء الإقتصادي داخل المؤسسة، تحسين تدفق المعلومات بين القطاع العام والخاص، تطوير قواعد البيانات على أساس احتياجات المستخدمين.
- يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو ذلك الجهد المخطط له لأجل الارتقاء بالمنظمة وبمستوى الأداء فيها، قد يمس كل جوانبها أو بعضها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه.
- يعمل التطوير التنظيمي على خلق برامج تهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية أداء الفرد والذي يتحدد من خلال دراسة سلوكه وتفهمه والتنبؤ به لضبطه والتحكم فيهم مستقبلاً.
- تعتبر عملية التطوير التنظيمي استثمار طويل الأجل لا تتحقق نتائجه بسرعة.
- عد عملية التطوير التنظيمي في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبالتالي كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام المستمر من قبل المنظمات من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون عملية التطوير.
- معوقات التطوير التنظيمي تتمثل في معوقات اجتماعية والثقافية، تقنية، ومعوقات إدارية.

2. النتائج التطبيقية

- أغلبية أفراد العينة بمستوى تعليمي جامعي حيث كانت نسبة الحاصلين على شهادة الليسانس 30%.
- يتميز أغلبية الباحثين بخبرة مهنية كبيرة وهم اقل من 5 سنوات بنسبة 50%
- 50% من الباحثين تتراوح أعمارهم ما بين 31 الى 45 سنة.
- تصورات الباحثين بصفة عامة حول مستوى الذكاء الاقتصادي في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الذكاء الاقتصادي مجتمعة (3.9167) بانحراف معياري (0.32649).
- أظهرت الدراسة أن المتغير التابع الذي يتمثل في عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة بمتوسط حسابي (3.8222) وانحراف معياري (0.48212).
- ووفقاً لمقياس الدراسة فإن بُعد إدارة المعرفة يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد (3.9667) وبانحراف معياري (0.44882) حيث جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث.
- جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.0667) وبانحراف معياري (0.39538)، ووفقاً لمقياس الدراسة.

- بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن بعد اليقظة الإستراتيجية (3.7944) وبانحراف معياري (0.43037)، و جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث. فباعتبار أن المؤسسة أصبحت بالفعل عرضة للهجمات الإعلامية والذي يمكن أن يُزعزع ذلك استقرارها من طرف المنافسين، ومن جهة أخرى رغبتها في تطوير حصصها السوقية، وتبين أن المؤسسة لديها القدرة على التأثير في بيئة أعمالها، بالإضافة إلى امتلاكها موقع الكتروني مختص في تداول المعلومات ومناقشتها.
- جاء بالترتيب الثالث بُعد الحماية والأمن المعلوماتي من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.855) وبانحراف معياري (0.57358)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة مرتفعة قبول.
- هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للذكاء الاقتصادي بمختلف أبعاده في دعم عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كون معامل التحديد قد بلغ (0.249) وهذا يعني أن المتغير المستقل الذكاء الاقتصادي في هذا النموذج يفسر ما مقدار (24.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع عمليات التطوير التنظيمي وهي قوة تفسيرية منخفضة، ومعامل الارتباط بين الذكاء الاقتصادي وعمليات التطوير التنظيمي قد بلغ (0.499) وهي قوة متوسطة تدل على علاقة الارتباط المتوسطة والطرديين ذلك عند مستوى دلالة (0.005) وهو أقل من (0.05).
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$)، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (0.656) بمستوى دلالة (0.517) وهو اقل من مستوى ($\alpha=0.10$)، أيضا وجد معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.123) وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة وموجبة بين إدارة المعرفة وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن إدارة المعرفة تفسر ما نسبته (1.5%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي. وعليه هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (1.962) بمستوى دلالة (0.060) وهو اقل من مستوى ($\alpha=0.10$)، وتبين أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.348) وهو ما يدل على وجود علاقة ضعيفة وموجبة بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن اليقظة الإستراتيجية تفسر ما نسبته (12.1%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي، وعليه هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة صناعة الكوابل توجد فيها يقظة إستراتيجية بدرجة متوسطة، وذلك لكون هذه المؤسسة تراقب وتتابع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها بصفة دائمة، بالإضافة إلى تحرص على جمع البيانات والمعلومات الحديثة من مختلف المصادر للمساعدة في اتخاذ قراراتها.

- لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. وبالتالي عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وذلك لان قيمة (T) المحسوب قد بلغت (1.269) بمستوى دلالة (0.215) وهو أكبر من مستوى ($\alpha=0.10$). وعليه لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين سياسة التأثير وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحماية والأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة، وذلك لان قيمة (T) المحسوبة قد بلغت (3.596) بمستوى دلالة (0.001) وهو اقل من مستوى ($\alpha=0,05$)، وتبين أيضا أن معامل الارتباط قد بلغت قيمته (0.562) وهو ما يدل على وجود علاقة قوية وموجبة بين الحماية والأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، كما أن بعدد الحماية والأمن المعلوماتي يفسر ما نسبته (31.6%) من التغيرات الحاصلة في عمليات التطوير التنظيمي، وبالتالي وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحماية والأمن المعلوماتي وعمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، أي انه توجد الحماية والأمن بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة مرتفعة، وذلك راجع لتوفر هذه المؤسسات على أنظمة حماية للبيانات والمعلومات الحساسة من مختلف أنواع التهديدات الداخلية والخارجية.
- بالرغم من ارتفاع مستوى الذكاء الاقتصادي، غير انه يبقى مطبقا بطرق غير منظمة أو مهيكلة وبمبادرات فردية.
- الذكاء الاقتصادي مجموعة نشاطات منسقة من البحث والمعالجة ونشر المعلومات الإستراتيجية المفيدة للأعوان الاقتصاديين.
- يهتم الذكاء الاقتصادي بكل ما يجدي في الأسواق فهو نظام كامل تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية للوصول إلى المعلومة الصحيحة قبل الآخرين لأنها تساعد على حل المشاكل بأخذ القرارات المناسبة، وتطوير أساليب العمل المنتوج في وقت وجيز، وبالتالي فهو عامل أساسي للمنافسة.
- النظام الأمني لحماية المعلومات في المؤسسة محل لدراسة غير كافٍ لحمايتها من التهديدات والمخاطر المتنوعة والمتغيرة باستمرار، فحواجز الدخول غير قوية لتجنب المنافسين الحاليين، ومن المنافسين المحتملين من الدخول للصناعة.
- تواجد الحماية والأمن بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بدرجة مرتفعة، وذلك راجع لتوفرها على أنظمة حماية للبيانات والمعلومات من مختلف التهديدات.
- تسهيل عملية التواصل بين أفرادها، مما يترتب عليها نقل وتداول أفضل الممارسات وتطبيقها مما يساعد المنظمة على تأدية مهامها على أحسن وجوه.
- يؤكد موظفو مؤسسة صناعة الكوابل على حاجة مؤسستهم للتطوير التنظيمي لتوفير ظروف عمل مناسبة لهم.
- يؤكد موظفو مؤسسة صناعة الكوابل على أهمية التطوير التنظيمي بالنسبة لمؤسستهم من أجل التحديد الواضح لمسؤوليات ونشاطات مختلف، والتي تمارس في إطار الهيكل التنظيمي لمؤسسة.

- يؤكد موظفو مؤسسة صناعة الكوابل على ضرورة إحداث تطوير مؤسستهم من أجل تطوير أساليب العمل وتبسيط إجراءات إنجازها لتحقيق الأداء المطلوب .

ثانياً: الاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ومن خلال التأكد من صحة فرضياتها، نوصي بجملة من الاقتراحات التي نأمل أن يكون لها دور في نجاح الذكاء الاقتصادي في عملية التطوير التنظيمي في تحقيق التغيير المنشود بالمؤسسة، ومن أهم الاقتراحات مايلي:

- ضرورة تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حيث أن المؤسسات تعاني من غياب وجود جهاز إعلامي متخصص يسمح بتوفير المعلومة الاقتصادية الضرورية والتي تساعد على الإشهار والتعريف بها وبأماكن تواجدتها والخدمات التي تقدمها.
- يجب على المؤسسات تبيين وفرض ثقافة الذكاء الاقتصادي لتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها عن طريق مراقبة المعلومات المفيدة والتنبؤ بعناصرها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصول المنافسين إليها وكذلك الاهتمام بالموارد البشرية لأنها العمود الفقري للمعرفة وبالتالي لا بد من تحفيزها مادياً وخاصة الكفاءات منها.
- ضرورة إنشاء مدارس متخصصة لتكوين مسؤولي المؤسسات حول الذكاء الاقتصادي وكذلك تعزيز تكوين في معارف الذكاء الاقتصادي واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- يعتمد الذكاء الاقتصادي على فلسفة تسيير المعلومات من أجل اتخاذ القرارات واستعمال المعارف للحصول على ميزة تنافسية وهذا يتطلب توفر قدرات متخصصة في المعلومة والاتصال ذات معارف تكنولوجية.
- أن تقوم الجهة المسؤولة عن التغيير في المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية التطوير التنظيمي كأفضل مدخل لتغيير بالأهداف التي يسعى لتحقيقها.
- ضرورة الاستعانة بخبراء ومستشارين متخصصين في مجال التطوير التنظيمي.
- عقد اجتماعات دورية لعرض مشكلات وصعوبات العمل داخل المؤسسة، ومنه تحديد أسلوب التطوير المناسب الذي سيتم إتباعه لحلها.
- ضرورة تبادل الخبرات مع المؤسسات الأخرى سواء على المستوى الإقليمي أو الدولي، وكذا الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في مجال التطوير التنظيمي.
- توعية وترسيخ مفهوم التطوير التنظيمي لدى الموظفين، والقيادات الإدارية بشكل خاص، من خلال إقامة الدورات والندوات والمؤتمرات المتخصصة والمشاركة فيها.
- اختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة علمياً وعملياً لتسيير اليد العاملة في مثل هذه الإستراتيجيات وتفعيلها في قطاعنا الإداري مع التركيز على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في مجال التقنيات الحديثة في عملية التوظيف.

- إعطاء أهمية كبيرة من قبل الإدارات العليا في المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مورد رئيسي هام من بين الموارد المختلفة في المؤسسات، حيث أن المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مطمئناً لخلقها ومنافستها على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها.
- ضرورة تغطية أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الجزائرية، بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.

ثالثاً: آفاق البحث:

- تناولنا من خلال هذا الموضوع دور الذكاء الاقتصادي في عملية التطوير التنظيمي وذلك نظراً لأهميته القصوى في تطوير المؤسسات الاقتصادية غير أن هناك عناصر كثيرة تبقى بحاجة إلى دراسة وتحليل نذكر منها:
- دور التأثير في استخدام تطبيقات الذكاء الاقتصادي في تحسين مصداقية المعلومات بمدف دعم فاعلية اتخاذ القرارات.
 - الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.
 - تأثير التغيرات البيئية بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة على توفير المعلومات اللازمة لتخذي القرار.
 - إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتطوير التنظيمي.
 - دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة المناخ التنظيمي.
 - الموارد البشرية وتطويرها كمدخل لتعزيز التطوير التنظيمي بالمؤسسات.
- و أخير نأمل أن تكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض الذي أعد من أجله والذي يتمثل في الوقوف على أهم المتطلبات الذكاء الاقتصادي و متطلبات التطوير التنظيمية الواجب توافرها بالمؤسسة الاقتصادية لتجسيد مشروع الذكاء الاقتصادي وعملياته في تطوير التنظيمي بما مما يساهم في نجاحها وتطورها ,غير أنه وأي عمل بشري لا يخلو من النقص والأخطاء لأن الكمال لله سبحانه وتعالى.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	البسمة.
II	شكر وتقدير.
III	الإهداء.
IV - V	ملخص الدراسة.
VI - VIII	قائمة الأشكال، الجداول، والملاحق.
أ - ذ	المقدمة العامة.
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاقتصادي.
2	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الذكاء الاقتصادي.
6-2	المطلب الأول: الجذور التاريخية ومراحل التطور.
9-6	المطلب الثاني: ماهية الذكاء الاقتصادي وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.
10-9	المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية للذكاء الاقتصادي وخصائصه.
12-10	المطلب الرابع: أهمية الذكاء الاقتصادي.
12	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاقتصادي.
14-12	المطلب الأول: أبعاد وعناصر الذكاء الاقتصادي.
14	المطلب الثاني: مراحل عملية الذكاء الاقتصادي.
16-14	المطلب الثالث: وظائف عملية الذكاء الاقتصادي.
16	المطلب الرابع: نماذج عملية الذكاء الاقتصادي.
17-16	الفرع الأول: نموذج FULD.
18-17	الفرع الثاني: النموذج الياباني.
20-19	الفرع الثالث: النموذج الأمريكي.
20	الفرع الرابع: النموذج الفرنسي.
21	خلاصة الفصل.
23	الفصل الثاني: الإطار النظري للتطوير التنظيمي.
24	المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.
26-24	المطلب الأول: تعريف التطوير التنظيمي والمفاهيم المتعلقة به (التطوير التنظيمي، التغيير التنظيمي، الإصلاح الإداري، والتكوين).
28-26	المطلب الثاني: أهمية التطوير التنظيمي وخصائصه.
29-28	المطلب الثالث: أسباب التطوير التنظيمي وأهدافه.
30-29	المطلب الرابع: مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي.
32	المبحث الثاني: التطوير التنظيمي (شروطه، مراحل، مجالاته وتقييمه).

فهرس المحتويات

32	المطلب الأول: شروط التطوير التنظيمي.
34-32	المطلب الثاني: مراحل التطوير التنظيمي وأساليبه.
36-34	المطلب الثالث: مجالات التطوير التنظيمي واستراتيجياته.
38-36	المطلب الرابع: : ايجابيات ومعوقات التطوير التنظيمي في المؤسسة
39	خلاصة الفصل.
41	الفصل الثالث: دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-
42	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة (مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة.)- ENICAB -
43-42	المطلب الأول: نشأة المؤسسة وتطورها.
45-43	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
47-45	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وأهدافها، مورديها وزبائنها.
47	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
48-48	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.
48	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.
49-48	المطلب الثالث: أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها
50-49	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
50	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.
55-50	المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
55	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.
59-56	المطلب الثالث: تقييم متغيرات الدراسة.
59	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.
63-59	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية.
61-63	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية.
64	خلاصة الفصل.
70-65	الخاتمة العامة.
73-72	فهرس المحتويات
81-75	قائمة المراجع.
100-83	الملاحق.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أبوبكر مصطفى، (2001). دليل المدير المعاصر، الدار الجامعية، مصر- الاسكندرية.
2. الباقي صلاح الدين، (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر.
3. حاروش نور، (2011). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر.
4. خلف السكارنة بلال، (2009). التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر و لتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
5. خلف السكارنة بلال، (2010). القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
6. سامح عبد المطلب عامر، سيد قندير، علاء محمد، (2009). التطوير التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
7. سامح علاء، (2010). التطوير التنظيمي، الطبعة الاولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
8. شهاب فادية ابراهيم، (2014). التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى، الاكاديميون للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
9. الصيرفي محمد، (2006). الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
10. الصيرفي محمد، (2008). السلوك الاداري، العلاقات الانسانية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر-الاسكندرية.
11. الطحجم عبد الله، (2009). التطوير التنظيمي مفاهيم - نماذج- استراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، الجزائر.
12. عرفة سيد سالم، (2012)، الاتجاهات حديثة في ادارة التغيير، الطبعة الاولى، دار الحرية.
13. العطييات محمد بن يوسف، (2006). ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر، الأردن.
14. الغالبي طاهر محسن، (2009). أحمد محمد صالح، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي (للمفاهيم والعلاقات، الاستراتيجيات والعمليات، المناهج والتقنيات)، دار وائل النشر والتوزيع، عمان.
15. ناصيف أحمد، (2010). فن الحرب سون أتزو، الطبعة الاولى، دار الكتاب العربي، حلب، سوريا.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

1. ابراهيم عبان، (2017-2018) واقع الذكاء الإقتصادي ودوره في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة جازي "وكالة أدرار" جامعة أحمد درارية أدرار- الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير تخصص إقتصاد نقدي وبنكي(2017-2018)
2. أحمد بوريش، (2018/2019). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الادارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص) دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
3. امينة شليلي، (2018-2019). الذكاء الاقتصادي كآلية لدعم ثقافة المقاولاتية دراسة ميدانية بوكالة أوساج (دراسة الحالة مؤسسة Kpec pro) بمستغانم، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
4. أنجشايري سامية، (2016-2017). الذكاء التسويقي ومساهمته في تبني المؤسسات الاقتصادية للتسويق المستدامة دراسة حالة: مؤسسة قطاع الصناعات الغذائية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية ، تخصص إدارة تسويقية، جامعة البويرة البويرة- الجزائر.
5. باني بن محمد القحطاني، (2007) . معوقات التطوير التنظيمي وحلولها -دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية،السعودية.
6. بن الصغير عواطف، (2012-2013). دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للكؤوسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير تخصص مالية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي، ام البواقي.
7. بوقرنوس خولة، (2013-2014). الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز نظام المعلومات المحاسبي - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ام البواقي-، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي، ام البواقي.
8. حللمي لامية، (2008-2009). دور اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة، جامعة بومرداس، الجزائر.

9. خياط ايمان، (2009-2008). محاولة تصميم نظام المعلومات خاص بالذكاء الاقتصادي- المقومات والحدود، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، فرع ادارة الاعمال، جامعة الجزائر3، الجزائر.
10. زرقان ميلود، (2017-2018). واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة انو فرع ولاية مستغانم، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير استراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، مستغانم-الجزائر.
11. سمير عماري، (11 أبريل 2013). دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع ادارة المنظمات، جامعة المسيلة، الجزائر.
12. شتاتحة عائشة، (2006-2007). إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز مديريةية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
13. الشريف ريم عمر بن منصور، (2013). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الادارة العامة، غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
14. صحراوي أميمة، سناء لعجالي، (2017-2018). أثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي cnas الوادي، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر.
15. طبوش خيرة، زعطوط رجاء، (2014-2015). دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة مؤسسة موبيليس للولاية عين الدفلى، مذكرة، ماجستير، جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
16. عفاف بن ساحة، (2013). أثر ادارة التغيير التنظيمي على ابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية -، رسالة ماستر أكاديمي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
17. الفرجاني عبد الفتاح محمد، (2008). واقع استراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي الاداري ودورها في تعزيز أمن المجتمع الفلسطيني دراسة تطبيقية على قيادات الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
18. فوزي عبد الرحمان، أبو عساكر حامد، (2008). أنماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، تخصص ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة- فلسطين.

19. فيلالى أسماء، (2013-2014). الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI -روبية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
20. كنوش نبيل، (2019-2020). اعتماد الذكاء الاقتصادي كألية لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية لعينة من اطارات قطاع الصناعات الكهرومنزلية في الجزائر، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص ادارة أعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند والحاج، البويرة- الجزائر.
21. لبوز الياس، (2016-2017). دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بورقلة الاتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب و الرياضة، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
22. لطيسة عبد الحليم، (2014-2015). دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر "بسكرة"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
23. محبوب فاتن، (2019). القيادة التشاركية ودورها في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمخبر المالية، وبنوك وإدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعلم، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر.
24. مريم يركاني، (2017-2018). دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
25. مغمولي نسرين، (2015-2016). دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial عنابة، مذكرة دكتوراه، علوم تجارية تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر، الجزائر- بسكرة.

ثالثا: المجالات

1. بظاهر بختة، (2018). دور التطوير التنظيمي في رفع درجة اليقظة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسستي ميناء مستغانم و سونلغاز، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم- الجزائر.
2. بلوج عمر، عمر شريف، (2013). الذكاء الاقتصادي واستراتيجية الطاقة الشمسية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد13، العدد03.
3. بن خديجة منصف، (جوان 2017). اولاد زاوي عبد الرحمان، دراسة تحليلية لممارسة الذكاء الاقتصادي في الجزائر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، جامعة سوق اهراس-الجزائر، العدد السابع.
4. خلفلاوي شمس ضيات، (مارس 2013). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة العلوم الانسانية الاجتماعية، جامعة عنابة- الجزائر، العدد 10.
5. خوالد أبو بكر، (3 سبتمبر 2017). الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد 37.
6. راتول محمد، (2010). متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الشلف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.
7. سالم عطية، (2018). من تسيير المعلومات الى الذكاء الاقتصادي مرجعية النظرية للمفهوم، مجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 03، المجلد06، العدد11.
8. سعيدة بوزوران، (2016). أهمية التطوير التنظيمي للمؤسسة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة لوئيسي علي، البليدة-الجزائر، المجلد03، العدد06.
9. طافر زهير، بوسممين أحمد قرين، (2019). الذكاء الاقتصادي الدفاعي وأهميته في المؤسسة مع الاشارة لمؤسسة الاتصالات الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر، المجلد03، العدد 03.
10. عبد الله حسين وصال، بيداء ستار لفته، (2019). عناصر الذكاء الاقتصادي للمنظمة ودورها في تحقيق النمو الاقتصادي، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، جامعة بغداد، المجلد14، العدد 47.
11. عماري سمير، كاكي عبد الكريم، متطلبات انجاح التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ملبنة الحضنة المسيلة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة المسيلة، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد02.
12. عوض عاطف، (2013). أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي -دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة القلمون الخاصة، المجلد29، العدد الثالث.

13. قادري محمد، إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، المركز الجامعي احمد زبانه غيليزان-الجزائر.
14. المعموري محمد علي ثجل، (2016). دور الذكاء الاقتصادي في تفعيل الالتزام للسلوك البيئي المستدام :دراسة حالة عينة من المؤسسات المتحصلة على المواصفات البيئية ISO-14001، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة واسط، العدد21.
15. يونسى مختار، (2019). زوزو رشيد، التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه، خصائصه، أنواعه، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، المجلد11 العدد02.

رابعاً: الملتقيات

1. بعيطيش شعبان، عربية سلوى، (12-13 نوفمبر 2017). التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي وأهم الاجراءات المتخذة لدعمه في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي بعنوان التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
2. خلفاوي شمس ضيات، (6-7 نوفمبر 2012). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير رهان المؤسسات الحديثة، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
3. خوالد أبو بكر، (6-7 نوفمبر 2012). الذكاء الاقتصادي كمدخل لتفعيل وظيفة التسويقي المصارف، الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنمية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
4. سلوى أمين السمرائي، عبد الستار عبد الجبار، (22-23 افريل 2012). مستقبل ذكاء الأعمال في ظل ثورة الحوسبة الساحبية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزينونة، عمان، الأردن.
5. ميلي احمد، دغفل فاطمة، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير (2020-2021)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



استبيان علمي

تحية طيبة و بعد،،

الأخ الكريم /الأخت الكريمة

الاستبانة التي بين يديكم هي إحدى الأدوات الأساسية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماستر في الإدارة الإستراتيجية من جامعة محمد خيضر بسكرة تحت عنوان: دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - ذات المسؤولية /كابل - بسكرة.

ولأن آرائكم تكتسي أهمية بالغة في نجاح الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية، علماً أن ما تدلون به من بيانات ومعلومات سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالبة: زواوي أحلام

مع معاني المصطلحات والمفاهيم

- **الذكاء الاقتصادي** : مجموعة من الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة، وتوزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية قانونية، مع توفر كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على الإرث اللامادي للمؤسسة، في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة.
- **إدارة المعرفة**: هي العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرار، حل المشكلات، التخطيط الإستراتيجي.
- **اليقظة الإستراتيجية**: هو المراقبة والملاحظة المستمرة لخطط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات.

قائمة الملاحق

- الحماية والأمن المعلوماتي: هي حماية البيانات والمعلومات من حوادث التزوير أو التدمير أو الدخول الغير مشروع لقواعد البيانات.
- سياسة التأثير: هي جملة النشاطات والعلميات المعتمدة من قبل كل مؤسسة للتأثير على بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل إدامة التفوق لصالحها.
- التطوير التنظيمي: هو ذلك الجهد المخطط له لأجل الارتقاء بالمنظمة وبمستوى الأداء فيها، قد يمس كل جوانبها أو بعضها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة على أكمل وجه.

محتوى الاستبيان

ضع العلامة (x) في كل فقرة حسب الإطار المناسب .

مجم البيانات الشخصية والوظيفية

1. الجنس

ذكر أنثى

2. العمر

اقل من 30 سنة من 31 إلى 45 سنة
 من 46 إلى 55 سنة أكثر من 55 سنة

3. المنصب الوظيفي

مدير مدير تقني رئيس مصلحة
 إطارات تقنية تقني مراقبة أخرى

4. الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات من 6 إلى 15 سنوات
 من 16 إلى 25 سنة أكثر من 25 سنة

5. المؤهل العلمي

ثانوي تقني سامي شهادة ليسانس
 شهادة ماستر شهادة عليا أخرى

مج الجزء الأول: الذكاء الاقتصادي

الفقرات:					
غ.موا فق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
					1. تشجع المؤسسة على اكتساب المعرفة من المصادر المختلفة
					2. تحتم المؤسسة بتخزين المعرفة للعودة إليها عند الحاجة.
					3. تشجع المؤسسة التشارك في المعرفة بين الأفراد..
					4. تشجع المؤسسة على تطبيق المعرفة من خلال توفير البيئة المناسبة لذلك .
					5. تراقب المؤسسة بيئتها التنافسية بشكل مستمر.
					6. تركز اليقظة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي في المؤسسة.
					7. تتابع المؤسسة بشكل مستمر التطورات المحتملة.
					8. ترصد المؤسسة جميع قدرات وإمكانيات المنافسين ونقاط القوة والضعف لديهم.
					9. تملك المؤسسة خلية، أو موظفين مختصين باليقظة الإستراتيجية.
					10. تتوفر المؤسسة على قاعدة الكترونية وشبكات إعلام (الانترنت، أكسترنات، إنترانت) وتستعمل أدوات تحليل المعلومات (جدول معالجة، برامج الإعلام الآلي) وذلك لنشر معلوماتها.
					11. تشارك المؤسسة عادة في المعارض الوطنية والدولية.
					12. لدى المؤسسة موقع الكتروني مختص في تداول المعلومات ومناقشتها.
					13. تعتمد المؤسسة على الوسائل الالكترونية لمواجهة أي خرق لنظام معلوماتها أو محاولة تشويه سمعتها
					14. تعمل المؤسسة. على ربط علاقات مع الهيئات الحكومية بما يخدم مصالحها
					15. تتبع المؤسسة سياسة فعالة للاتصال عن طريق الاشتراك في الشبكات الاجتماعية والانضمام إلى الجمعيات المهنية والتواصل عن طريق الصحافة.
					16. تملك المؤسسة القدرة على التأثير في بيئة أعمالها.

إدارة المعرفة

اليقظة الإستراتيجية

سياسة التأثير

قائمة الملاحق

					17. اللجوء إلى مستشارين خارجيين فيما يتعلق بالأمن المعلوماتي.
					18. تملك المؤسسة نظام لحماية البيانات والمعلومات.
					19. قبل إطلاق أي مشروع مهم، لابد من معالجة الجانب المتعلق بحماية المعلومات الخاصة به.
					20. نظام معلومات المؤسسة محمي من مختلف أنواع التهديدات الداخلية والخارجية.
					21. المؤسسة لها عقود عمل مع مؤسسات مختصة في امن المعلومات.
					22. تقوم المؤسسة بتحديد العناصر المهمة لممارسة أنشطتها (المعارف، الإبداعات، المهارات) ومن ثم حمايتها.

الحمية والأمن المعلوماتي

الجزء الثاني: التطوير التنظيمي

الفقرات:					
غ. موافق	بشبهة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
					23. تعمل المؤسسة على أحداث التغيير في المؤسسة.
					24. التطوير غالبا ما يكون منظم ومدروس.
					25. يساعد التطوير التنظيمي العنصر البشري ليكون أكثر كفاءة وفاعلية.
					26. يساعد التطوير التنظيمي المؤسسة على تحسين أداءها.
					27. يعتمد التطوير التنظيمي على الجهود الجماعية لأفراد المؤسسة.
					28. تعتمد المؤسسة برامج التدريب متخصصة لإكساب العاملين مهارات وقدرات تتوافق مع التطوير.
					29. لإحداث التطوير يجب أن تمتلك المنظمة القدرات و المعارف اللازمة لإحداث التغيير.
					30. تضع إدارة المؤسسة خطة مكتوبة لتطوير وتنمية العاملين في المؤسسة.
					31. تستخدم المنظمة الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.
					32. تحرص المؤسسة أن يتناسب التطوير التنظيمي مع ثقافة المنظمة والبيئة المحيطة.
					33. تعمل المؤسسة على مواجهة أسباب مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسة.
					34. تعمل المؤسسة على تطوير الأنشطة و مهام العمل في جميع الوظائف والأقسام.
					35. لتحقيق إستراتيجية التطوير، توظف المؤسسة بالكفاءات المناسبة لذلك.
					36. قرارات التطوير في المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الوضعية المالية لهذه الأخيرة.
					37. تطوير وتغيير أساليب العمل في المؤسسة يساعد في حل مشكلات العمل ويزيد من التنسيق بين الوحدات المختلفة.

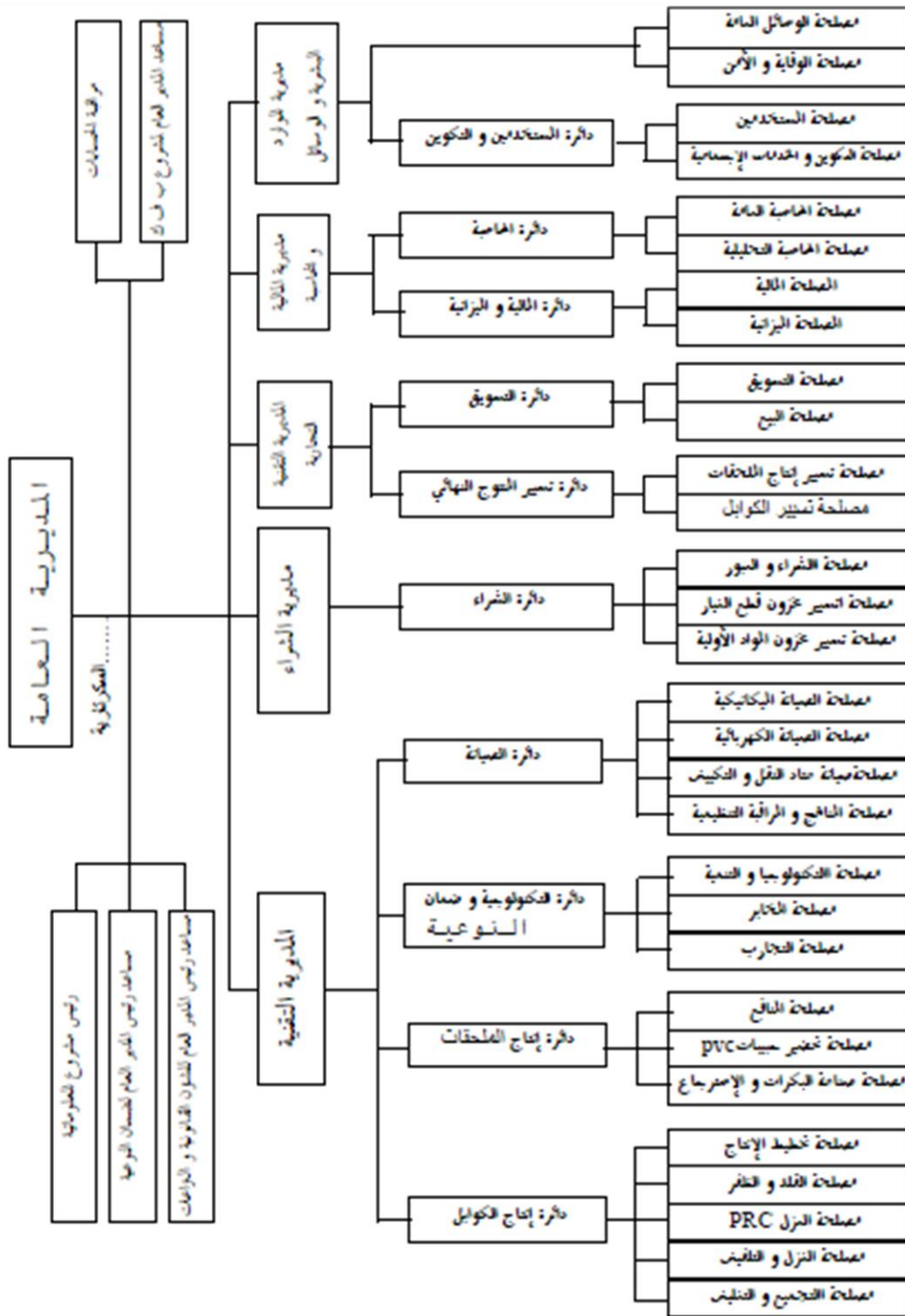
شاكرين لكم حسن تعاونكم..

الملحق رقم (02):

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة وهم كالآتي:

الرقم	الرتبة العلمية	اسم المحكم	المكان الوظيفي
01	أستاذة التعليم العالي	وهيبة داسي.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر.
02	أستاذة محاضرة أ	صباح بنوناس.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر.
03	أستاذ محاضر أ	حسام غضبان.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر.

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل



الهيكل التنظيمي لمؤسسة محل الدراسة

الملحق رقم (04): نتائج اختبار معامل الثبات الفاكرونباخ

```
RELIABILITY
/VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x16 x17 x18
x19 x20 x21 x22 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	37

```
RELIABILITY
/VARIABLES=y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y15
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	15

الملحق رقم (05): نتائج الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة

FREQUENCIES VARIABLES=S1 S2 S3 S4 S5
/ORDER=ANALYSIS.

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Statistiques

		S1	S2	S3	S4	S5
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

S1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	15	50,0	50,0	50,0
	2	15	50,0	50,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

S2

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	10	33,3	33,3	33,3
	2	15	50,0	50,0	83,3
	3	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

S3

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	1	3,3	3,3	6,7
	3	4	13,3	13,3	20,0
	4	2	6,7	6,7	26,7
	5	5	16,7	16,7	43,3
	6	17	56,7	56,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

S4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	15	50,0	50,0	50,0
2	13	43,3	43,3	93,3
3	1	3,3	3,3	96,7
4	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

S5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	8	26,7	26,7	26,7
2	4	13,3	13,3	40,0
3	9	30,0	30,0	70,0
4	7	23,3	23,3	93,3
6	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=TOTALX TOTALY

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		TOTALX	TOTALY
N		30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,9167	3,8222
	Ecart-type	,32649	,48212
Différences les plus extrêmes	Absolue	,104	,137
	Positive	,104	,083
	Négative	-,067	-,137
Z de Kolmogorov-Smirnov		,568	,749
Signification asymptotique (bilatérale)		,904	,629

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (07): نتائج تقييم متغيرات الدراسة

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=x1 x2 x3 x4 x5 x6 x7 x8 x9 x10 x11 x12 x13 x14 x15 x
16 x17 x18 x19 x20 x21 x22 y1 y2 y3 y4 y5 y6 y7 y8 y9 y10 y11 y12 y13 y14 y
15 TOTALX totalx1 totalx2 totalx3 totalx4 TOTALY
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\DATA ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 202
0 2021.xlsx.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	30	3	5	4,27	,521
x2	30	3	5	4,17	,648
x3	30	2	5	3,80	,847
x4	30	1	5	3,63	,964
x5	30	3	5	4,30	,596
x6	30	1	5	3,83	1,053
x7	30	3	5	4,23	,568
x8	30	3	5	4,03	,669
x9	30	2	5	3,77	,858
x10	30	2	5	4,23	,817
x11	30	1	5	3,60	1,102
x12	30	2	5	4,03	,765
x13	30	2	5	4,03	,765
x14	30	2	5	3,63	,809
x15	30	2	5	3,77	,728
x16	30	1	5	3,70	,952
x17	30	1	5	3,30	,877
x18	30	2	5	4,27	,785
x19	30	2	5	3,87	,819
x20	30	2	5	3,97	,999
x21	30	2	5	3,70	,952
x22	30	2	5	4,03	,850
y1	30	1	5	4,00	1,017
y2	30	1	5	3,90	,885
y3	30	2	5	3,77	,817
y4	30	1	5	3,43	1,006
y5	30	2	5	4,07	,828
y6	30	2	5	3,53	,776
y7	30	1	5	4,00	,743
y8	30	1	5	3,70	,915
y9	30	1	5	4,03	,964
y10	30	1	5	4,10	,803

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
y11	30	1	5	3,93	,944
y12	30	2	5	4,03	,669
y13	30	1	5	3,57	1,073
y14	30	1	5	3,77	1,194
y15	30	1	5	3,50	1,196
TOTALX	30	3,32	4,64	3,9167	,32649
totalx1	30	2,75	4,75	3,9667	,44882
totalx2	30	3,33	4,83	4,0667	,39538
totalx3	30	2,67	4,50	3,7944	,43037
totalx4	30	2,33	4,83	3,8556	,57358
TOTALY	30	2,60	4,60	3,8222	,48212
N valide (listwise)	30				

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALY
/METHOD=ENTER TOTALX.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	TOTALX ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,499 ^a	,249	,222	,42527

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALX

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,677	1	1,677	9,272	,005 ^a
	Résidu	5,064	28	,181		
	Total	6,741	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), TOTALX

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,938	,951		,986	,332
	TOTALX	,737	,242	,499	3,045	,005

a. Variable dépendante : TOTALY

الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALY
/METHOD=ENTER totalx1.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	totalx1 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,123 ^a	,015	-,020	,48692

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx1

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,102	1	,102	,431	,517 ^a
	Résidu	6,639	28	,237		
	Total	6,741	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx1

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,298	,804		4,102	,000
	totalx1	,132	,201	,123	,656	,517

a. Variable dépendante : TOTALY

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALY
/METHOD=ENTER totalx2.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\data ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	totalx2 ^a	.	Entrée

- a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,348 ^a	,121	,090	,46003

- a. Valeurs prédites : (constantes), totalx2

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,815	1	,815	3,851	,060 ^a
	Résidu	5,926	28	,212		
	Total	6,741	29			

- a. Valeurs prédites : (constantes), totalx2
b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,098	,883		2,377	,025
	totalx2	,424	.216	,348	1,962	,060

- a. Variable dépendante : TOTALY

الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT TOTALY
/METHOD=ENTER totalx3
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\DATA ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	totalx3 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,233 ^a	,054	,021	,47712

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,367	1	,367	1,611	,215 ^a
	Résidu	6,374	28	,228		
	Total	6,741	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx3

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,831	,786		3,601	,001
	totalx3	,261	,206	,233		

a. Variable dépendante : TOTALY

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT TOTALY.
  /METHOD=ENTER totalx4.
```

Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\PC\Desktop\DATA ETUD MNAS ZOUAWI AHLAM 2020 2021.xlsx.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	totalx4 ^a	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : TOTALY

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,562 ^a	,316	,291	,40582

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx4

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,129	1	2,129	12,930	,001 ^a
	Résidu	4,611	28	,165		
	Total	6,741	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), totalx4

b. Variable dépendante : TOTALY

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,001	,512		3,908	,001
	totalx4	,472	,131	,562	3,596	,001

a. Variable dépendante : TOTALY

الملحق رقم (13)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 01 - 06 - 2021
إلى السيد: مدير الشركة الوطنية
لصناعة الكوابل - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية

الرقم: 599 / ل.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - زواوي أحلام

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور الذكاء الاقتصادي في دعم عمليات التطوير التنظيمي "

تحت إشراف: أ/ مناصرية اسماعيل

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر - بسكرة