



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

بعنوان:

الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة موبيليس – الوادي –

إشراف الأستاذة:

أ. د. مسغوني منى

إعداد الطلبة:

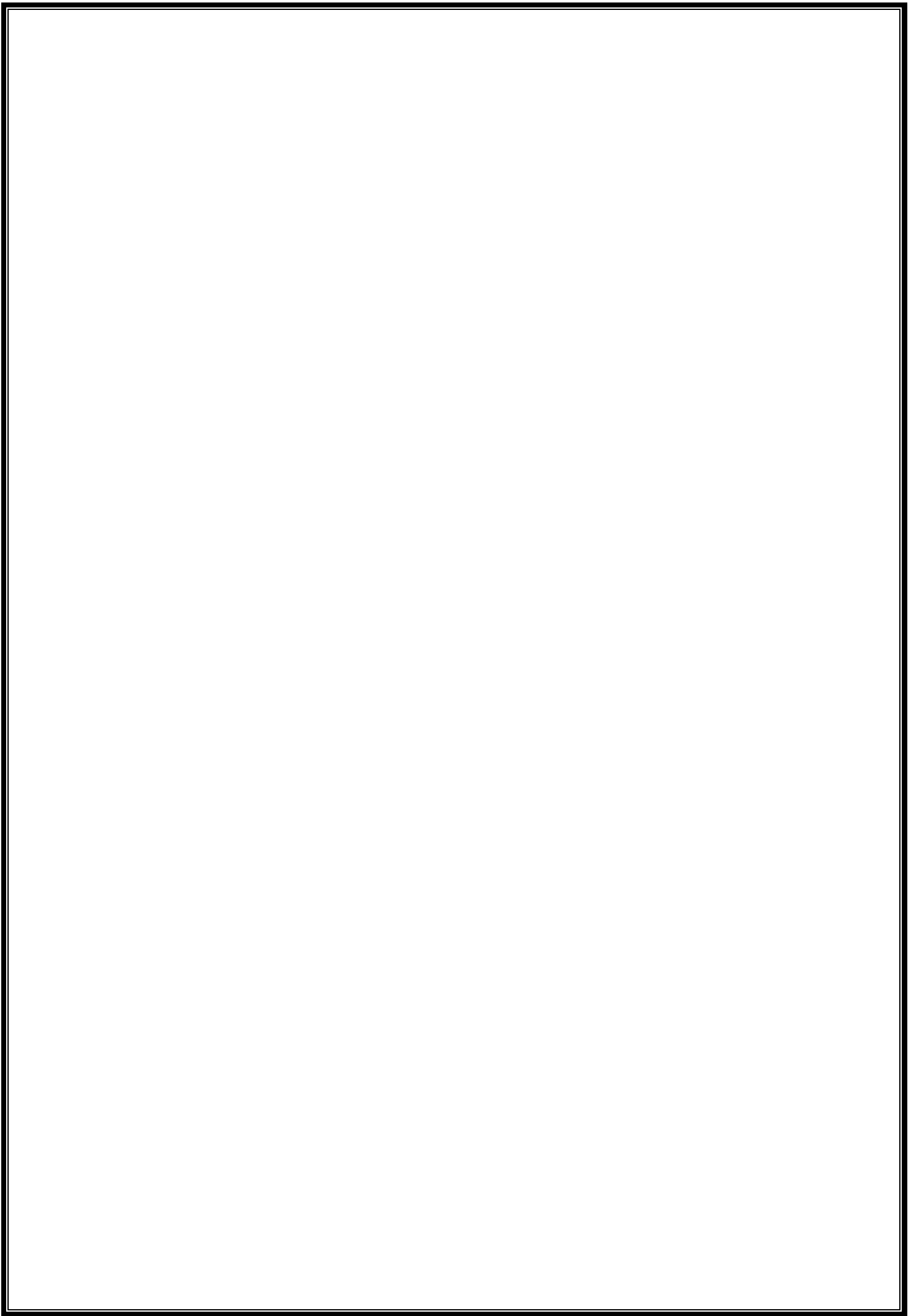
باهي محمد ياسين

مصطفى محمد

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ. د. جديدي روضة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ. د. ريمي عقبة
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ. د. مسغوني منى

السنة الجامعية : 2024 / 2025





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة موبيليس – الوادي –

إشراف الأستاذة :

أ. د. مسغوني منى

إعداد الطلبة :

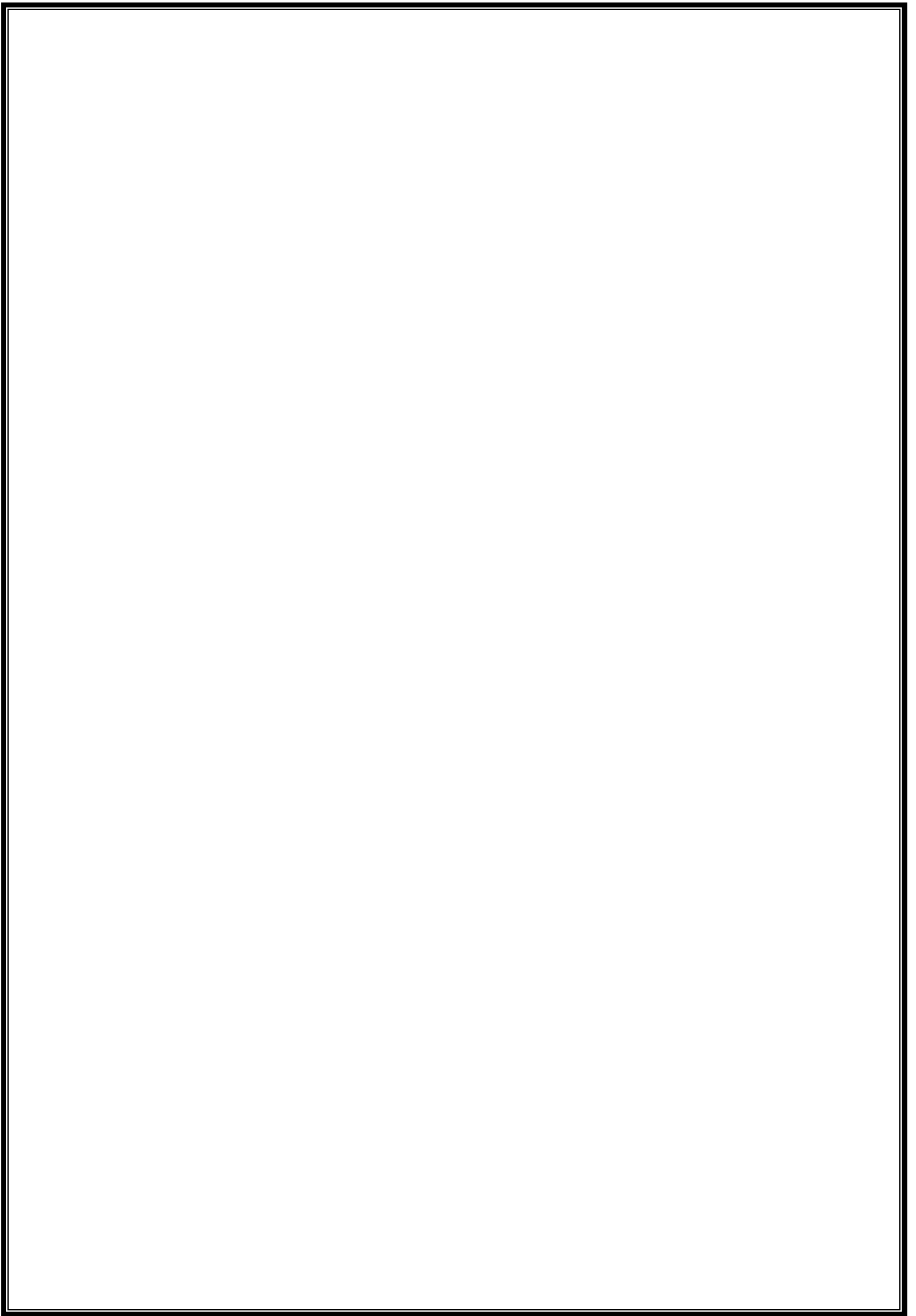
باهي محمد ياسين

مصطفى محمد

لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ.د. جديدي روضة
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ.د. ريمي عقبة
مشرفا و مقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر	أ.د. مسغوني منى

السنة الجامعية : 2025/ 2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة حالة مؤسسة "موبيليس" بالوادي، وذلك في ظل التغيرات المتسارعة التي تعرفها بيئة الأعمال الحديثة. وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تناولنا بالتحليل النظري موضوعي الذكاء الاستراتيجي والابتكار باعتبارهما من المفاهيم الحديثة التي تساهم في تعزيز الأداء التنافسي و القدرة التنافسية. ومن خلال الدراسة التطبيقية، توصلنا إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي والابتكار مرتفع داخل مؤسسة موبيليس، كما أثبت التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، مما يؤكد أن المؤسسة التي تتمتع بقدرات تحليلية واستشرافية قوية تكون أكثر قدرة على الابتكار والتجديد. وقد أوصت الدراسة بضرورة دعم برامج التكوين في مجال الذكاء الاستراتيجي، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتفعيل نظم المعلومات الذكية، إلى جانب تشجيع الشراكات الداخلية والخارجية، وربط السياسات الاستراتيجية بآليات عملية للابتكار.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الاستراتيجي، أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، ابتكار، ابداع، مؤسسة موبيليس الوادي

Summary:

The study aimed to identify the relationship between strategic intelligence and innovation in economic institutions, through a case study of Mobilis in El Oued. This study was conducted in light of the rapid changes taking place in the modern business environment. In this research, we adopted a descriptive and analytical approach, theoretically analyzing the topics of strategic intelligence and innovation as modern concepts that contribute to enhancing organizational performance and competitiveness. Through the applied study, we concluded that the level of strategic intelligence and innovation is high within Mobilis. Statistical analysis also demonstrated a statistically significant relationship between strategic intelligence and innovation

Key words : Strategic intelligence Dimensions of strategic intelligence Innovation Creativity

Renewal Mobilis El oued Foundation

شكر و عرفان

إن الحمد لله نحمده ونشكره على نعمة القلم ونصيب العلم الذي وهبنا إياه،
فبدونه ما كان لهذا العمل أن ينجز ولولاه ما كنا نجني ثمرة مجهودنا.
عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال:
<< لا يشكر الله من لا يشكر الناس >> رواه الترمذي.

يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى:
الأستاذة الدكتورة مسغوني منى التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها
القيمة جزاها الله عنا خير الجزاء.
كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على
إتمام هذا العمل.
ولا يفوتنا تقديم الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة فبارك الله فيهم جميعا .
ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل
صالحا ترضاه.

إهداء

إلى شقيقي سيدي محمد العيد التجاني قدس الله سره
إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله
إلى روح جدي الطاهرة
إلى عائلتي (أخوتي و أخواتي) الذين تحملوا مني كل
حماقتي

إلى رفيقة دربي و بهجة قلبي زوجتي الغالية
إلى ثمرة الفؤاد ابني العزيز عمر الفاروق
إلى كل من علمني حرفا
إلى كل هؤلاء جميعا
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

محمد ياسين باهي



إهداء

الحمد لله رب العالمين وألفه صلاة وسلام على رسوله الكريم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

أغلى ما في الوجود أمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة إلى أبي

إلى كافة العائلة الكريمة

إلى كل أساتذتي وزملاء الدراسة

محمد مصطفى



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	الملخص
II	شكر وعرفان
III	الاهداء
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
6	الفصل الأول: الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي والابتكار
8	المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار في المؤسسة
8	المطلب الأول : ماهية الابتكار وأهميته في المؤسسات الاقتصادية
9	الفرع الأول : مفهوم الابتكار
10	الفرع الثاني: المفاهيم المشابهة للابتكار :
12	الفرع الثالث : أهمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية :
13	المطلب الثاني: أنواع الابتكار والعوامل المؤثرة فيه
13	الفرع الأول : أنواع الابتكار
18	الفرع الثاني: خصائص الإبداع والابتكار
19	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار
20	المطلب الثالث: مؤشرات الابتكار المؤسسي ومعوقاته
20	الفرع الأول: مستويات الابتكار
22	الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار
26	الفرع الثالث: معوقات الابتكار
28	المبحث الثاني: الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي
29	المطلب الأول : ماهية الذكاء الاستراتيجي و أهميته
29	الفرع الأول : نشأة الذكاء الاستراتيجي
30	الفرع الثاني : مفهوم الذكاء الاستراتيجي
32	الفرع الثالث : أهمية الذكاء الاستراتيجي

33	المطلب الثاني : الذكاء الاستراتيجي : المبادئ و الخصائص و الأهداف
33	الفرع الأول : مبادئ الذكاء الاستراتيجي
34	الفرع الثاني : خصائص الذكاء الاستراتيجي و أقسامه
36	الفرع الثالث : أهداف الذكاء الاستراتيجي
37	المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي و نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي
37	الفرع الأول : أبعاد الذكاء الاستراتيجي
40	الفرع الثاني : نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي
42	الفرع الثالث : مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي
46	الفرع الرابع: الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم و تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية
48	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
49	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي
49	الفرع الأول: الدراسات العربية
51	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:
52	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالابتكار
52	الفرع الأول: باللغة العربية
53	الفرع الثاني: باللغة الأجنبية
54	الفرع الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
57	المبحث الأول: أدوات وطريقة الدراسة
57	المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة
57	الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة
57	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
58	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها
58	المطلب الثاني: الاساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
59	الفرع الأول: طريقة التصحيح
60	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

60	الفرع الثالث: الصديق البنائي (الاتساق الداخلي)
67	الفرع الرابع: ثبات الاستبيان
68	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
68	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
68	الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية
72	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
85	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
85	الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
86	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية العامة
87	الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى
87	الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية
88	الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
91	الخاتمة
95	قائمة المصادر والمراجع

فهرس المحتويات

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01-02	درجات اختبار ليكرت الخماسي	59
02-02	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الرضا لعينة الدراسة.	59
03-02	معامل الارتباط بين الاستشراف وفقراته	61
04-02	معامل الارتباط بين بعد التفكير التنظيمي وفقراته	61
05-02	معامل الارتباط بين بعد الرؤية المستقبلية وفقراته	62
06-02	معامل الارتباط بين بعد الدافعية وفقراته	62
07-02	معامل الارتباط بين بعد الشراكة وفقراته	63
08-02	معامل الارتباط بين محور الذكاء الاستراتيجي وابعاده	63
09-02	معامل الارتباط بين بعد الابتكار الاداري وفقراته	64
10-02	معامل الارتباط بين بعد الابتكار التسويقي وفقراته	64
11-02	معامل الارتباط بين بعد الابتكار في اداء العمليات وفقراته	65
12-02	معامل الارتباط بين بعد الابتكار الانتاجي وفقراته	65
13-02	معامل الارتباط بين بعد الابتكار التكنولوجي وفقراته	66
14-02	معامل الارتباط بين محور الابتكار وابعاده	66
15-02	معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره	67
16-02	معامل ألفا كرونباخ للاستبيان	67
(17-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	68
(18-02)	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	68
(19-02)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	69
(20-02)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	69
(21-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.	70

70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.	(22-02)
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الاستشراف	(23-02)
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء التفكير التنظيمي	(24-02)
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الرؤية المستقبلية	(25-02)
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الدافعية	(26-02)
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الشراكة	(27-02)
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.	(28-02)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار الاداري	(29-02)
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار التسويقي	(30-02)
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار في اداء العمليات	(31-02)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار الانتاجي	(32-02)
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار التكنولوجي	(33-02)
81	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	(34-02)
82	ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.	(35-02)
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الاولى.	(36-02)
84	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية.	(37-02)
85	ملخص معامل ارتباط بيرسون (R) للفرضية الفرعية.	(38-02)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	(01-02)
62	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	(04-02)
61	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	(03-02)
60	توزيع عينة الدراسة حسب السن.	(02-02)

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
100	إستمارة الإستبيان	01
102	محاوّر الاستمارة	02
105	قائمة المحكمين	03

مقدمة

تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحولات متسارعة وتحديات متزايدة بفعل الانفتاح الاقتصادي والعولمة وتطور تكنولوجيا المعلومات، مما جعل البقاء في السوق وتحقيق ميزة تنافسية يتطلب تبني استراتيجيات فعالة تركز على الذكاء الاستراتيجي، الذي يمثل القدرة على التحليل العميق للمحيط الداخلي والخارجي، والتخطيط المسبق لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص، وفي هذا السياق يُعد الابتكار من الركائز الأساسية التي تدعم هذا الذكاء وتترجمه إلى حلول وإبداعات تُحسن من الأداء وتضمن استمرارية النمو والتجديد داخل المؤسسة.

ولقد أصبح تحقيق الفعالية والنجاح في المؤسسات الاقتصادية مرهوناً بمدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وهو ما يتطلب امتلاك رؤية استراتيجية متبصرة قادرة على فهم بيئة العمل واستشراف المستقبل. ويأتي الذكاء الاستراتيجي كمفهوم إداري حديث يُساعد متخذي القرار على جمع وتحليل المعطيات لتوجيه مسار المؤسسة نحو الأفضل، في المقابل يعد الابتكار تعبيراً عملياً عن هذه الرؤية، من خلال تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية. لذلك، فإن التفاعل بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار يُمثل محوراً مهماً لفهم ديناميكيات نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة متغيرة. ومن هنا تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، بوصفهما عاملين حاسمين في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.

1-إشكالية الدراسة: تركز إشكالية الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار،

وفيما يلي نطرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية.

● الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور الذكاء الاستراتيجي على الابتكار داخل مؤسسة موبيليس (وكالة الوادي)؟

● التساؤلات الفرعية: بهدف الاجابة على التساؤل الرئيسي تم تقسيم الإشكالية الى أسئلة فرعية التالية:

✓ ما مدى توفر الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة موبيليس (وكالة الوادي)؟

✓ ما مدى توفر الابتكار في مؤسسة موبيليس (وكالة الوادي)؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في مؤسسة موبيليس (وكالة

الوادي)؟

2. الفرضيات: في ضوء موضوع الدراسة وللإجابة على التساؤلات السابقة الذكر، تم اعتماد الفرضيات التالية:

- ✓ يتوفر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع.
- ✓ يتوفر الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

3. أهداف الدراسة:

- ✓ طرح الأسس النظرية للذكاء الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار.
- ✓ إبراز العلاقة التكاملية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار.
- ✓ تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتعزيز الذكاء الاستراتيجي والابتكار.

4. منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي والابتكار، وتحليل العلاقة بينهما داخل المؤسسات الاقتصادية.

5. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والابتكار، وتكتسب أهمية عملية بتقديمها رؤى تساعد المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

حدثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في السياق العربي.

- الأهمية المتزايدة للابتكار في ظل اقتصاد المعرفة.
- الرغبة في المساهمة في تقديم حلول عملية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر خاصة.

7. حدود الدراسة:

- البعد الموضوعي: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (الاستشراف، التفكير التنظيمي، الرؤية المستقبلية الدافعية، الشراكة) ومدى تأثيرها على الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية.

● **البعد الزمني:** تمتد الفترة الزمنية للدراسة بين شهري (30 مارس – 27 أبريل 2025)، حيث تم جمع الاستبيانات وتوزيعها وتحليلها ومناقشتها خلال هذه المرحلة.

8. هيكل الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة قسمين أساسيين، تمهّد لهما مقدمة تُعرض فيها الإشكالية وأهداف البحث ومنهجيته العامة. أما الفصل الأول فقد خُصص للإطار النظري لمتغيري الدراسة، وهما الذكاء الاستراتيجي والابتكار في المؤسسة، حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للابتكار، من خلال الوقوف على مفهومه، والمفاهيم المشابهة له، وأهميته داخل المؤسسة الاقتصادية، ثم تصنيف أنواعه وتحليل خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى عرض مؤشرات الابتكار المؤسسي ومستوياته والمعوقات التي تعترضه. أما المبحث الثاني فقد تناول الذكاء الاستراتيجي، من حيث المفهوم والأهمية، والمبادئ والخصائص والأهداف التي تحكمه، بالإضافة إلى أبعاده ونماذج قياسه ومجالات استثماره داخل المؤسسات. أما الفصل الثاني فقد خُصص للدراسة الميدانية، حيث تضمّن المبحث الأول عرضاً لأدوات ومنهج البحث المعتمد والأساليب الإحصائية المستعملة، في حين تضمّن المبحث الثاني تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات المطروحة في ضوء البيانات المجمعة. وتُختتم الدراسة بخاتمة تلخص أهم النتائج والتوصيات، يليها إدراج قائمة المصادر والمراجع المعتمدة في البحث.

الفصل الأول

الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي والابتكار

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية لفهم التحديات المستقبلية و التي يجب أن تتوافر لدى القادة في المؤسسات المعاصرة، نظراً لدوره الحاسم في تمكينها من التكيف مع بيئة العمل الديناميكية والمعقدة. إذ لا يقتصر الذكاء الاستراتيجي على مجرد اتخاذ قرارات فورية، بل يتجسد في القدرة على الاستشراف المستقبلي، وبناء رؤية بعيدة المدى، وتحليل المعطيات البيئية والداخلية بطريقة متكاملة تسمح بالتخطيط الاستراتيجي الفعال. ويتم ذلك من خلال توظيف المعلومات المتاحة وتحويلها إلى معرفة استراتيجية تساعد المؤسسة على استباق التغيرات، واغتنام الفرص، والتخفيف من حدة المخاطر.

في المقابل يمثل الابتكار التنظيمي ميزة تنافسية حيوية، إذ يشير إلى قدرة المؤسسة على توليد أفكار جديدة، أو تحسين منتجاتها وخدماتها، أو تطوير عملياتها الداخلية بما يواكب متطلبات السوق ويحقق رضا العملاء. فالابتكار لا يضمن فقط البقاء والاستمرارية، بل يُعد أيضاً آلية للتفوق وتحقيق التميز في ظل بيئة تتسم بتسارع التغيرات التقنية والاقتصادية.

ويمكن الرباط الجوهرى بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في أن الذكاء الاستراتيجي يشكل الأساس المعرفي والإدراكي الذي يسمح بتوجيه جهود الابتكار نحو المجالات الأكثر تأثيراً وربحية. فكلما كان القادة أكثر وعياً بالتغيرات البيئية وأكثر قدرة على التحليل والتخطيط، زادت فرص المؤسسة في تطوير حلول مبتكرة تتماشى مع التوجهات المستقبلية.

بناءً على ما سبق يهدف هذا الإطار النظري إلى تقاسم عرض منهجي للمفاهيم الأساسية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والابتكار، واستعراض أبرز النماذج والنظريات التي تناولت العلاقة بينهما. كما يسعى إلى بناء نموذج نظري تفسيري يستند إلى الأدبيات السابقة، ويوجه الدراسة الحالية من خلال تحديد الفرضيات الأساسية التي سيتم اختبارها ميدانياً.

المبحث الأول: الإطار النظري للابتكار في المؤسسة

في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع و التحديات المتزايدة، يعد الابتكار اليوم من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو التميز والتطور المستمر، لم يعد بالإمكان الاكتفاء بالأساليب التقليدية في تقديم المنتجات والخدمات ، بل بات من الضروري تبني مفاهيم و أساليب جديدة قادرة على إحداث تغيير ايجابي وشامل في مختلف مستويات المؤسسة .

يتناول هذا المبحث مجموعة من المفاهيم الجوهرية المرتبطة بالابتكار حيث يتم في البداية التطرق إلى التعريفات العامة لهذا المفهوم ،ثم توضيح علاقته ببعض المفاهيم المتداخلة مثل الابداع والتحسين المستمر. كما يتطرق المبحث إلى خصائص الابتكار و أهميته الاستراتيجية في دعم تنافسية المؤسسة ورفع أدائها . ويستكمل بعرض مؤشرات قياس الابتكار الى جانب تصنيف مستوياته و أنواعه المختلفة . كما يناقش المبحث أبرز المعوقات التي قد تحول دون تحقيق الابتكار، مع استعراض العوامل المؤثرة فيه .¹

المطلب الأول : ماهية الابتكار وأهميته في المؤسسات الاقتصادية

يعتبر الابتكار أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح و الاستمرارية للمؤسسات في عالم الأعمال المتغير والمتسارع. ويعرف الابتكار بأنه العملية التي يتم من خلالها تقديم أفكار جديدة و إبداعية ، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تساهم في تحسين الأداء وزيادة القيمة المضافة للمؤسسة. ويشمل الابتكار تطوير تكنولوجيا جديدة ، تحسين المنتجات الحالية ، و إيجاد حلول مبتكرة للتحديات القادمة.

في عالم الأعمال التنافسي يعد الابتكار حجر الزاوية لنمو المؤسسات واستدامتها. فهو المحرك الذي يدفع الشركات الى تطوير منتجات أو خدمات جديدة ، وتحسين عملياتها ، والتكيف مع التغيرات في السوق. ومع ذلك لا يقتصر الابتكار على مجرد إطلاق أفكار جديدة ، بل يتطلب ادارة فعالة لضمان تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.²

¹ د. جابر الله الملحمي، دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي، ص 6 انظر

الفرع الأول : مفهوم الابتكار

طرحت العديد من التعاريف حول الابتكار من طرف الباحثين والمختصين نذكر منها:

الابتكار هو عملية تحويل الأفكار الجديدة والإبداعية إلى منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تضيف قيمة إلى المنظمة أو المجتمع. ويعتبر الابتكار محركا أساسيا للنمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي ، حيث يمكن الشركات والمؤسسات من تحسين كفاءتها وتقديم حلول جديدة للتحديات القائمة.¹

ويعرف الابتكار ايضا بأنه عملية توليد وتنفيذ افكار جديدة تساهم في تقديم منتجات أو خدمات أو عمليات محسنة تحقق قيمة مضافة للمستهلكين أو الشركات أو المجتمع ككل. ويشمل الابتكار كافة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز والتفوق على المنافسين من خلال تقديم حلول مبتكرة وغير تقليدية للمشكلات والتحديات الموجودة.²

كما اعطى جوزيف شومبيتر (J.A.Schumpter) مفهوما اقتصاديا للابتكار حيث عرفه بأنه الابتكارات التي تنحصر في الابتكارات التكنولوجية الجذرية التي تؤدي إلى تغيرات عميقة في الإنتاجية ، وتخفز النمو الاقتصادي وتنشئ الأعمال في قطاعات صناعية وخدمية ، وتحسن الرفاهية الاجتماعية.

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

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرفه على أنه " التخلي المنظم على القديم " مؤكدا ما قاله شومبيتر ان الابتكار هو " هدم خلاق " ³

وتعرف مؤسسة التعاون والتنمية الابتكار على انه مجموعة من الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية ، وليس البحث والتطوير الا خطوة من هذه الخطوات.⁴

¹ د. جابر الله الملحمي، دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي، ص 7 ، انظر

<https://www.noor-book.com/u/1721177027/books> ، تاريخ التصفح 2025/03/22 الساعة 22:17:25

² نفس المرجع ، ص 7-8

³ راوية حسن، سلوك المؤسسات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص 393

⁴ طرشي محمد، بربري محمد أمين، دور و أهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة قدمت في الملتقى العلمي الدولي، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 28/27 نوفمبر 2008، ص 12

و من خلال ما سبق يمكننا القول " الابتكار هو ايجاد شيء جديد أو تطوير شيء موجود اصلا من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة ومختلفة تماما عن القديمة ، وينبثق عليه تطوير جذري أو تحسين سواء في المنتجات وطرق الانتاج والمسمى بالابتكار الانتاجي ، أو في اجراء العمليات والمسمى بالابتكار في أداء العمليات أو في الممارسات الادارية ويسمى ابتكار اداري أو في التسويق وما يتعلق بتوزيع المنتجات ويسمى بالابتكار التسويقي.

الفرع الثاني: المفاهيم المشابهة للابتكار:

يعد مصطلح الابتكار أحد المفاهيم التي يحيطها لبس، لهذا وجب ازالته من خلال التعريف بها وتحديد الفرق فيما بينهم .

1- الابتكار والاختراع : فرق Robbins and couteler بين الابتكار والاختراع حيث ربط الاول بالتكنولوجيا وتأثيرها على المؤسسات المجتمعية ، في حين أن الثاني بالتجديد واعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد .¹

غير انه يذهب بعض الباحثين الى ربط الاختراع بالجانب التكنولوجي او التقني من خلال التوصل الى فكرة جديدة تخدم الجانب التقني للآلة أو المنتج أو العملية الانتاجية ، بينما الابتكار هو النجاح في ادخال الاختراع الى الواقع ، من خلال التفوق الاقتصادي ، التجاري و الاجتماعي

2- الابتكار و التجديد : يمكن التفريق بين المفهومين من خلال أن التجديد يمس تحديد المنتج الحالي أي العمل على تغيير ما هو قائم من قبل ، أما الابتكار بمفهومه الواسع فهو التوصل الى الجديد سواء فكرة أو منتج أو عملية انتاجية، ومنه الابتكار هو أوسع من التجديد .²

3- الابتكار والابداع : لقد تم استخدام مصطلح " الابداع " في عدة دراسات كمرادف " الابتكار" بل تم اعتبارهما وجهان لعملة واحدة ، فالإبداع هو التوصل الى حل خلاق لمشكلة أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق لها .

أما Gawan يرى بان الابداع

" مزيج من القدرات و الاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترتقي بالعملية العقلية لتؤدي الى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع العامل ."

¹ سليم بطرس جلدة, زيد منير عبوي, ادارة الابداع و الابتكار, دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع, الأردن, 2006, ص 21

² نفس المرجع, ص 23

هذا وقد أشار بعض الباحثين إلى العلاقة التكاملية بين الابداع والابتكار ومنه يمكن القول أن الابداع يرتبط بالجزء غير الملموس وهي الفكرة أو الأفكار الجديدة ، أما الابتكار فيخص الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ الأفكار وتجسيدها على أرض الواقع¹

4- الابتكار والتحسين المستمر: الابتكار والتحسين المستمر هما مفهومان مركزيان في ادارة الأعمال ، وكلاهما يسهم في تحسين أداء المؤسسة ، لكنهما يختلفان في النهج والأهداف ويمكن تبيين الفرق بينهما من خلال الآتي

- التحسين المستمر : هو عملية مستمرة من تحسين المنتجات ، الخدمات ، أو العمليات القائمة من خلال تحسينات صغيرة ومتواصلة .

ويعرف أيضا بمفهوم " كايزن" في اليابانية ، والذي يعني التحسين المستمر في كل جوانب العمل كما يمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال النقاط التالية :

- **نطاق التطبيق :** الابتكار يشمل تغيرات جذرية وجوهرية في المنتجات ، والخدمات ، ونماذج الأعمال . فيما يركز التحسين المستمر على اجراء تحسينات صغيرة وتدرجية في العمليات والأنظمة الحالية يهدف من خلالها الى تعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتحسين الجودة بشكل مستمر
- **النهج :** الابتكار يعتمد على التفكير الابداعي والخروج عن المألوف ، يشجع على التجريب والمخاطرة . ويتضمن الابتكار أدوات مثل العصف الذهني والتفكير التصميمي والنماذج الأولية و اختبار المفاهيم لتوليد وتقييم الأفكار الجديدة . فيما يعتمد التحسين المستمر على المنهجية والتحليل الدقيق للبيانات . ويستخدم أدوات مثل كايزن - وسيكس سيغما لتحليل البيانات الحالية وتحديد فرص التحسن ثم تطبيق تغيرات صغيرة ومستمرة لتحقيق نتائج أفضل.

- **الأهداف :** يهدف الى تحقيق قفزات نوعية في الأداء ، وفتح أسواق جديدة ، وتطوير مصادر دخل جديدة. فيما يهدف التحسين المستمر الى زيادة الكفاءة والإنتاجية ، وتقليل التكاليف ، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات ويسعى الى تحقيق التميز التشغيلي وزيادة رضا العملاء.

- **المخاطر :** الابتكار يحتوي على مخاطر أعلى بسبب عدم اليقين المرتبط بتطوير منتجات أو خدمات جديدة ، واحتمالية عدم نجاحها في السوق ، ويتطلب استثمارات كبيرة في البحث والتطوير. أما بالنسبة للتحسين المستمر

¹ فاطمة مانع، الابداع و الابتكار قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، الجزائر، ص 2

ينطوي على مخاطر أقل نسبيا نظرا لأن التغيرات تكون تدريجيا ومحدودة النطاق . ويعتمد على تحليل البيانات والاختبارات التجريبية لتقليل المخاطر قبل تطبيق التغيرات على نطاق واسع .

الفرع الثالث : أهمية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

يمكن ابراز أهمية الابتكار في النقاط التالية¹:

- يعد الابتكار في جوهره تغيير ايجابي للفرد والمؤسسة ، حيث يساهم في تنمية المهارات الشخصية والتفاعل بين فرق العمل مما يمكنها من التكيف مع البيئة الديناميكية سريعة التغير ، ويسمح لها بالاستمرارية والبقاء
- الابتكار يعزز علاقة التفاعل بين المؤسسة وبيئتها ، ويساعدها الى ايجاد حلول لمشكلاتها
- يساعد على تعزيز صورة ذهنية طيبة على المؤسسة لدى زبائنها ، بالاعتماد على أساليب مبتكرة في التسويق
- يمثل الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي ، من خلال تبني ثقافة الابتكار وتطوير الاستراتيجيات الداعمة له ، ويمكن للمؤسسات تحقيق التفوق و الازدهار في بيئة الأعمال المعاصرة.
- يلعب الابتكار دورا حاسما في تعزيز ثقافة العمل داخل المؤسسة. من خلال تشجيع الموظفين على التفكير الابداعي وتقديم الأفكار الجديدة
- يمكن للمؤسسة بناء بيئة عمل محفزة تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات . وهذا يساهم في تحسين رضا الموظفين و زيادة ولائهم و انتمائهم
- يساهم الابتكار في تحسين الكفاءة والانتاجية داخل المؤسسة . من خلال تحسين العمليات وتبني تقنيات حديثة ، تمكن المؤسسات من تقليل التكاليف وزيادة سرعة وجودة الانتاج . هذا يعزز من تقنيات ربحية المؤسسة و يتيح لها التوسع في مجالات جديدة
- يعزز الابتكار من القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال العالمية. في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة ، يمكن للمؤسسات الابتكارية التكيف بسرعة مع المتغيرات والاستجابة للاحتياجات المتغيرة في السوق . هذا يتيح لها البقاء في طليعة السوق والحفاظ على مركزها التنافسي .

¹ د. جار الله الملحمي , مرجع سابق, ص08 , انظر

- تعد المؤسسات المبتكرة وجهة لاستقطاب المهارات والكفاءة العالية التي تفضل بيئات العمل الديناميكية ، كذلك لها القدرة على جذب الشركاء والمستثمرين الذين يبحثون على عوائد مرتفعة .

المطلب الثاني أنواع الابتكار والعوامل المؤثرة فيه

الفرع الأول : أنواع الابتكار

يختلف الباحثون في تحديد أنواع الابتكار نتيجة لاختلاف المداخل والزوايا التي ينظر منها كل باحث للابتكار

1. الابتكار الانتاجي :

يعرف kotler & all ابتكار المنتج بأنه عملية تطوير المنتجات الأصلية وتقديم منتجات جديدة تماما ، أو هي عملية تعديل وتحسين المنتجات وعلاماتها التجارية من خلال جهود البحث والتطوير من قبل المؤسسة . ويشير ابتكار المنتج الى التغيرات الحاصلة في المنتجات المقدمة للزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جديدة أو تحسين خصائص المنتج أو الغرض من استخدامه ، ويتضمن ذلك ادخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج أو المواد المكونة له .¹

وتكون ابتكارات المنتج فيما يلي :

- أ- تقديم منتج جديد : أي تقديم منتج مختلف عما هو موجود حاليا في المؤسسة ، تكون خصائصه التكنولوجية أو استعمالاته تختلف ولم يسبق و أن تعاملت معه بغض النظر عن السوق .
- ب- تحسين المنتج الحالي أو القديم : وهي المنتجات الحالية التي أجرى عليها تعديل أو تطوير وتم تحسينها ، حيث يمكن تحسين منتج بسيط (تحسين الأداء أو تخفيض التكاليف) ، أو تحسين منتج معقد (يتضمن الكثير من الأنظمة الفرعية المتكاملة) عن طريق احداث تغييرات جزئية في هذه الأنظمة .²

2. الابتكار العملياتي :

تعرف العملية بأنها " سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات ، أي تعمل على تحويل المدخلات الى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الاجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة ، شريطة أن تولد هذه الأنشطة قيمة للزبون "³

¹ اسحاق محمد الشعار, أثر تطبيقات ادارة الجودة في الابتكار دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية, مجلة دراسات العلوم الادارية, المجلد 41, العدد 02, 2014, ص 227

² الصادق لشهب, أحمد بوريش, الشيخ هتهات, دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة, المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, المجلد 04, العدد 02, 2017, ص 263

³ نفس المرجع , ص 263

وعلى عكس ابتكار المنتج أو الخدمة فإن ابتكارات العمليات لديها تركيز داخلي و تهدف الى زيادة كفاءة وفعالية العمليات التنظيمية الداخلية لتسهيل انتاج وتسليم السلع أو الخدمات للعملاء . ويتعلق الأمر بابتكار تقنيات جديدة تساعد على تطوير الأجهزة المستخدمة في الانتاج وما يرافقها من ابتكار في طرق النقل والتخزين المؤدية الى زيادة الانتاج ويعتبر الابتكار على هذا المستوى أداة لزيادة كفاءة النظم الانتاجية ، وإحلال نظم تكنولوجية جديدة لتقليل التكاليف . ويمكن أن يكون الابتكار جذريا أي استبدال أساليب العمل بشكل جذري ، أو تدريجي بتحسين عناصر الانتاج والمعدات والآلات وبرامج التصميم وغيرها .

ابتكارات العمليات التكنولوجية هي عناصر جديدة يتم ادخالها في نظام الانتاج في المؤسسة ، فهي تهدف بالدرجة الى تقليل مدة التسليم ، وزيادة المرونة التشغيلية ، وخفض تكاليف الانتاج ، فهي تعدل عمليات وأنظمة تشغيل في المؤسسات الخدمية هذه الابتكارات مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات . وتكون ابتكار العملية فيما يلي :¹

- تصميم عملية انتاجية جديدة : ويقصد بها كيفية صنع المنتج من خلال اختيار الجيد للمدخلات ، العمليات تدفق العمل ، وسائل وطرق انتاج السلع والخدمات ، والتي يحصل من خلالها الزبون على منتج أو خدمة تحظى بالقبول لديه وتلبي احتياجاته ورغباته .

- تحسين عملية انتاجية قائمة : تعني تحسين الاجراءات ، النشاطات ، أداء العمليات الانتاجية ، والتحسين في العمليات الانتاجية يمكن أن يصنف وفق الهدف الذي تصبو اليه المؤسسة ، فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الانتاجية ، وقد أوضح Evans 1997 أن تحسين العملية هو تحقيق الفرص لانجاز مستوى عال ومستمر في أداء العملية لمواجهة متطلبات الزبائن .

3. الابتكار التسويقي :

يقصد بالابتكار التسويقي وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، فهو " القدرة على الوصول الى أفكار جديدة في أنشطة تسويق المنتج ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، بحوث التسويق ، وتحويل هذه الأفكار الى واقع عملي بما يحقق أهداف المؤسسة " ²

وينقسم الابتكار التسويقي الى :

أولا : الابتكار في السعر :

¹ إياد محمود الرحيم، دنيا حسن، أثر ابداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الكهربائية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، العدد 27 ، 2008، ص 69-71

² فراس فاضل مزعل، دور خلق المعرفة في تحقيق الابتكار التسويقي : دراسة ميدانية على الفنادق اقليم كردستان، العراق، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 09، العدد 02، 2018، ص 262

يقصد به " تقديم عروض أفضل بالسعر للزبائن ، وهذا يعبر عن التحسينات بطريقة تفوق المنافسين مما ينعكس على التكلفة وبالتالي على السعر ، أو ينعكس على الجودة بتكلفة أقل من القيمة المضافة لصالح الزبون ". ويعد من أهم استراتيجيات تحقيق التميز التسويقي ، حيث تعمل على وضع السياسات السعرية التي تخدم الزبون وتحفزه على اقتناء المنتج ، مما يحقق لها ميزة تنافسية تتمثل في ضمان ولاء الزبون¹

ومن أمثلة الأساليب المبتكرة في التسعير نجد :²

- وضع المستهلك سعر المنتج بنفسه وهي طريقة مبتكرة ظهرت سبعينيات القرن الماضي
- التسعير السيكولوجي أو النفسي والذي له تأثير نفسي على قرار المستهلك باقتناء المنتج من عدمه
- بطاقات التسعير الخاصة القائمة على الحصول على أسعار خاصة والاستفادة من مزايا التخفيض من خلال الحصول على نوع من البطاقات كبطاقة النادي الماسية التي ابتكرتها سلسلة فنادق هيلتون

ثانيا الابتكار في الترويج :

يعتبر الترويج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و الذي يتم من خلاله الإعلان عن المنتج قبل اطلاقه في السوق . و الترويج يعرف على أنه عملية الاتصال بالمستهلك المحتمل للمنتج قبل طرحه في السوق لإقناعه باقتناء المنتج أو الخدمة ، ونظرا لأهميته في عملية تسويق المنتج اتجهت المؤسسات الى البحث عن أساليب وطرق مبتكرة وجذابة للإعلان عنه بدلا عن الطرق التقليدية وذلك بالاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك واقناعه بجودة المنتج وقدرته على تلبية احتياجاته ورغباته³ ويمس الابتكار الترويجي جميع عناصر المزيج الترويجي نذكر منها :

- الابتكار في الإعلان : يهدف الى تزويد الزبائن بالمعلومات اللازمة عن المنتج من خلال اعلان ابتكاري صادق ، لذلك تتوجه الى وكالات الإعلان المبدعة ، والتي تمنح كل منتج معالجته الابداعية الفريدة .
- الابتكار في مجال البيع الشخصي : يتم اللجوء اليه كوسيلة لتفعيل وزيادة احتمالات عملية البيع كزيادة فرق المبيعات الداخلية بالنسبة لفرق المبيعات الخارجية ، البيع عن طريق الموزعين التابعين لفرق خاصة من مندوبي المبيعات ، ميكنة البيع وتعويضها بأجهزة الحاسوب المتنقل لرجال البيع

¹ نجم عبود نجم، ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003، ص 286

² نعيم حافظ أبو جمعة، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 158-177

³ الطاهر بن يعقوب، فارس هباش، دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الاسلامية، المؤتمر الدولي حول منتجات و تطبيقات الابتكار و الهندسة المالية بين الصناعة المالية التقليدية و الصناعة المالية الاسلامية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص 05

- الابتكار في تنشيط المبيعات : يعتبر الابتكار السعري أحد المؤثرات الأساسية لتنشيط المبيعات ، و إضافة له توجد العديد من الوسائل المبتكرة كحافز المستخدم المتكرر حيث يكافئ العميل الوفي للمؤسسة ، المسابقات والألعاب للفوز بجوائز تعتمد على المهارات التحليلية أو الابداعية للمستهلكين ، الرعاية الرياضية والثقافية .
- الابتكار في النشر : الابتكار في النشر لا يكون عادة في طريقة صياغة الخبر ، و إنما فيما يتم نشره والوقت والوسيلة الملائمة للنشر، فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو ادارية و التي قد تكون مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره منها . وذلك بهدف تطوير العلاقات العامة الإبداعية التي تثير اهتمام وسائل الاعلام ، مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة كدعوة مسؤول كبير في الدول لحضور حفل افتتاح فرع أو تقديم منتج جديد ، التبرع للجمعيات الخيرية وغيرها من الأنشطة في مجال العمل الاجتماعي والرياضي .¹

ثالثا الابتكار في التوزيع :

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية المهمة التي يتم من خلالها إيصال المنتج إلى السوق في الوقت والمكان المناسبين ، من خلال إيجاد طرق وأساليب جديدة ومتميزة لتقديم المنتجات إلى الزبائن عن طريق منافذ توزيع ابتكارية بدلا من التقليدية ، أو في شكل منافذ التوزيع ذاتها ، وقد يمس الابتكار التصميم الداخلي لمنافذ التوزيع أو الجو المحيط بعملية التوزيع ، مما يؤثر على العميل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . ومن أهمها ما يلي :²

البيع الآلي من خلال استخدام آلات خاصة لبيع المنتجات كالمشروبات ، الخدمات المصرفية .. الخ

البيع البريد وتعتمده المؤسسات بتزويد عملائها بمطويات أو كتيبات في البريد العادي أو الالكتروني

استخدام المؤسسات مواقعها الالكترونية لبيع منتجاتها ، حيث يمكن للعميل الاطلاع على المنتجات المتاحة عبر الموقع واختيار ما يلائمه ويتم الدفع في الغالب باستخدام بطاقات الدفع الآلي

استخدام رفوف البيع حيث يتم وضع المنتجات الجذابة في مستوى نظر ومتناول العميل .

4 الابتكار الاداري

¹ منال كباب، دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة : دراسة حالة معاملي الهاتف النقال بولاية سطيف ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ، 2016/2017، ص 135-136

² محمد الأمين كروش، أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الانتاجية في مجال الهواتف الذكية : دراسة حالة سامسونغ، كوندور، هواوي، لينوفو، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر 2019/ 2020 ، ص 39

عرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005) بأنه " ادخال طريقة تنظيمية جديدة في الممارسات ، تنظيم مكان العمل ، أو في العلاقات الخارجية للمؤسسة " . أي أن هذا النوع من الابتكار لا يقتصر عن البيئة الداخلية بل يتجاوزها إلى البيئة الخارجية ممثلة في العملاء والموردين والمنافسين .

ولقد أوضح Daniel Robey أن الابتكار الإداري " يشتمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال ، وعمليات المؤسسة ، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة ونظم الرقابة الجديدة وغيرها " .¹

فهو يشمل تنفيذ طريقة جديدة لتعيين الأفراد أو ممارسة سلطة أو تحفيز الأفراد أو صناعة القرار أو التخطيط والتنظيم والتوجيه ورقابة العاملين ، وبالتالي فالابتكارات الإدارية تتعلق بالابتكار في الوظائف الإدارية وإدارة الموارد البشرية .

كما أشار Greenan 2003 أن الابتكار الإداري هو إحداث تعديلات في طريقة اتخاذ القرار من حيث ادراج تغييرات في توزيع المسؤوليات ، وفي طريقة هيكلية المعلومات ، وهيكل الاتصال داخل المؤسسة .²

ويساهم الابتكار الإداري في دعم المؤسسات لتحقيق أهداف تطوير المنتجات الجديدة بالتكيف مع السوق المتغيرة وخلق بيئة جديدة ، و ادخال منتجات أو خدمات جديدة ، وقد أكد Evan & Damanpour على أهمية زيادة فعالية النظام لمطابقة متطلبات السوق الجديد من خلال إحداث تغييرات وإجراءات عمل جديدة بأدوار جديدة للعاملين . ويصنف الابتكار الإداري إلى ثلاثة أبعاد هي :

- الابتكار الإداري العام : هي الابتكارات التي شكلت منعطفات في تطور الإدارة كالمدارس الإدارية التقليدية ، العلاقات الانسانية .. الخ ، فكل منها قدم مرحلة إدارية تم خلالها الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى المصنوعي ثم التنظيم الهرمي الأفقي فالتنظيم الشبكي . والتي ساهمت في زيادة الكفاءة والمرونة المطلوبة في الأعمال المهنية كثيفة المعرفة ، إضافة إلى ابتكارات عملية الانتاج كنظام الوقت المحدد ، إدخال الانترنت والإدارة الالكترونية
- ابتكار المفاهيم الإدارية : تعتبر المفاهيم الإدارية الجديدة مصدرا لتحسين الكفاءة والإنتاجية سواء في تحسين فهم الإدارة لحاجات العاملين (مدرج ماسلو) ، تحسين طرق الأمثلة في اتخاذ القرارات ، قياس وتحسين التحليل و الأداء المالي ، ويعد أوسع في الابتكار الإداري لأنه يستهدف تحسين أداء مختلف المستويات الإدارية

¹ حسين حرم، السلوك التنظيمي و الجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 346

² علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 123

- إعادة ابتكار المؤسسة : إن الابتكار الأهم للمؤسسة هو ضمان البقاء والاستمرارية ، ولتحقيق ذلك عليها إعادة النظر باستمرار في افتراضاتها الخاصة بالبيئة المحيطة ، وحيث أن عوامل البيئة يمكن أن تتغير فإن المؤسسة التي لا تستطيع إعادة النظر في افتراضاتها من خلال رؤية ابتكارية ستواجه الفشل وفقدان مركزها التنافسي .¹

وبصفة عامة فإن الابتكار الإداري عنصر مهم في تطوير أداء المؤسسة وقيادتها نحو الريادة وضمان البقاء و الاستمرار، وذلك من خلال توفيره لبيئة عمل ملائمة قائمة على تنظيم طرق و أساليب و أنماط تسيير العمل مما يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة .

- الابتكار التكنولوجي :

- أكد Evan 1966 أن " الابتكار التكنولوجي يحدث في النظام الفني للمؤسسة ويرتبط عادة بالتكنولوجيا ، ويمكن أن يكون منتجا جديدا أو خدمة أو عملية " . فهو تقدم سلعة أو أسلوب يضيف شيئا جديدا يلاحظه الزبائن ويضيف قيمة لم تكن موجودة من قبل حينها يمكن القول أن هذه السلعة مبتكرة .

- ويعرف أيضا بأنه " نظام متكامل من المعرفة والمعلومات ، والابداعات ، والاختراعات ، وتطبيقها في مجال تطوير العمليات والمنتجات وأيضا المعدات والتجهيزات و الآلات و مواضيع العمل المختلفة والخدمات الانتاجية والقدرات التنظيمية في كل متكامل ، ومترابط بفعالية مع الخصائص النوعية ، الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية " .

- ويعد الابتكار التكنولوجي عاملا مهما لتطوير وزيادة انتاجية العمل ، وتحقيق الميزة التنافسية و تحسين مستويات الأداء ، وهو مطلب لا يمكن الاستغناء عنه إذا كانت المؤسسة تسعى للبقاء في السوق الحالية أو اختراق أسواق جديدة .

الفرع الثاني: خصائص الابتكار

إن الابتكار والإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص ومميزات لكونه نشاطاً فكرياً وذهنياً يتميز بالجدية والحدثة، وفيما يلي أهم هذه الخصائص .

1. الجدية والحدثة: وجود فكرة أو أسلوب أو تقنية أو سلعة أو خدمة جديدة وحديثة ولم تكن موجودة سابقا من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة. 2

¹ نجم عبود نجم، ادارة الابتكار : المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2003 ص 348-350

² علي بودلال، الابداع و الابتكار التكنولوجي كاستراتيجية تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الملتقى الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر 09/08 نوفمبر 2010، ص 4

2. المنفعة: أي عمل جديد ومبتكر يجب أن يكون له منفعة أو قيمة أو إضافة منفعة وقيمة جديدة عما سبقه، مثل درجات الإشباع أو توفير الجهد والوقت والتكلفة.
3. الجاذبية أو القبول: الابتكار والإبداع يجب أن يكون مقبولا من الفرد والمجتمع و أن لا يتعارض مع معتقدات واتجاهات المجتمع.
4. الوضع في مكونات الابتكار والإبداع عند صاحب العلاقة.
5. المرجعية والتراكمية: وجود معطيات وخبرات متراكمة سابقة عند صاحب الابتكار والإبداع .
6. اختيار الوقت المناسب لتقديم المنتج الابتكاري¹.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الابتكار

يتأثر الابتكار في المؤسسة بمجموعة متنوعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تلعب دورا حاسما في تحفيز أو إعاقة عملية توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة ، ومن أهم هذه العوامل :

1- **ثقافة المؤسسة** : تعتبر ثقافة المؤسسة الداعمة للإبداع و الابتكار حجر الأساس لنجاح أي مبادرة ابتكارية. تشمل هذه الثقافة تشجيع التجريب ، وتقبل الفشل كفرصة للتعلم ، وتقدير الأفكار الجديدة ، وتوفير بيئة عمل محفزة ، ومشجعة على التعاون وتبادل المعرفة. على سبيل المثال الشركات التي تعزز ثقافة الابتكار مثل " Google " تشجع موظفيها على تخصيص جزء من وقتهم للعمل على مشاريعهم الشخصية ، مما أدى إلى تطوير منتجات مبتكرة مثل " Gmail " .

2- **القيادة** : تلعب القيادة دورا محوريا في تعزيز الابتكار من خلال توفير رؤية واضحة، وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي ، وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتنفيذ الأفكار الجديدة ، وتوفير الموارد اللازمة لدعم مشاريع الابتكار . فالقيادة الفعالة تشجع ثقافة الابتكار عبر تقديم دعم مستمر وخلق بيئة عمل مفتوحة ومرنة .

3- **هيكل المؤسسة** : يجب أن يكون هيكل المؤسسة مرنا وقابل للتكيف مع التغيير ، و أن يسمح بتدفق المعلومات و الأفكار بحرية بين مختلف المستويات و الأقسام . ويمكن أن يعيق الهيكل البيروقراطي والهرمي عملية الابتكار . على سبيل المثال ، الشركات الناشئة عادة ما تكون أكثر ابتكارا بسبب هياكلها المسطحة والمرنة .

¹ نوري منير، قلش عبد الله، دور الإبداع في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - حالة الجزائر - الندوة الدولية حول المقاول والإبداع في الدول النامية، الجزائر، ص 16.

4- **الموارد والعمليات** : تعتبر الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للابتكار أمر ضروري . كما يجب أن تكون للمؤسسة ميزانية مخصصة للبحث والتطوير ، وفريق عمل مؤهل ومتنوع ، و أدوات وتقنيات حديثة . فالشركات الكبرى مثل " Apple " تخصص موارد كبيرة للبحث والتطوير ، مما يساهم في قدرتها على اطلاق منتجات مبتكرة بشكل مستمر.

- العوامل الخارجية المؤثرة على الابتكار :

1- **المنافسة** : يمكن أن تكون المنافسة حافزا قويا للابتكار حيث تدفع المؤسسات للبحث عن طرق جديدة للتميز على منافسيها. فعلى سبيل المثال شركات مثل " Apple " و " Samsung " تستثمر باستمرار في الابتكار للحفاظ على موقعها التنافسي في سوق التكنولوجيا .

2- **العملاء** : يعتبر العملاء مصدرا قيما للأفكار الجديدة ، حيث يمكنهم تقديم ملاحظات واقتراحات حول كيفية تحسين المنتجات والخدمات . فشركات مثل " Amazon " تعتمد بشكل كبير على ملاحظات العملاء لتحسين وتطوير منتجاتها وخدماتها .

3- **التكنولوجيا** : تؤدي التطورات التكنولوجية إلى ظهور فرص جديدة للابتكار ، كما يمكن أن تجعل بعض المنتجات والخدمات الحالية قديمة . و مثال على ذلك ظهور تكنولوجيا الذكاء الصناعي التي أحدثت ثورة في العديد من الصناعات، مما أجبر الشركات على الابتكار للبقاء في المنافسة .

4 - **الوضع الاقتصادي** : يؤثر الوضع الاقتصادي على قدرة المؤسسة على الاستثمار في الابتكار . ففي الأوقات الاقتصادية الصعبة ، قد تضطر المؤسسات إلى تقليص ميزانيات البحث والتطوير . كما تعتبر الأزمة المالية 2008 مثالا على ذلك حيث اضطرت العديد من الشركات إلى تقليص استثماراتها في الابتكار .

المطلب الثالث: مؤشرات الابتكار المؤسسي ومعوقاته

الفرع الأول: مستويات الابتكار

يعتبر الابتكار ضرورة ملحة وقد أشار العديد من الباحثين إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للابتكار ، وهي :

أ / الابتكار على مستوى الفرد :

وهو الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية وقد تناول العديد من الباحثين هذا الموضوع لتحديد سمات الشخصية المبدعة والمبتكرة ، والتعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبتكر وخصائصه.¹

ومن بين خصائص الفرد المبتكر حب الاستطلاع ، تحدي الطرق التقليدية لأداء الأشياء ، النظر لأبعد من الأطر المرجعية والتفكير خارج الصندوق ، التصورات الجديدة في طرق مواجهة المشاكل وإيجاد الفرص.²

ب / الابتكار على مستوى جماعة العمل :

و الذي يتم تحقيقه من قبل جماعة العمل بالاعتماد على خاصية التداؤب ، فابتكار الجماعة يتجاوز الابتكار الفردي لأعضاء المؤسسة ، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم مما يولد أفكار جديدة أكثر جودة . ويتأثر الابتكار على مستوى الجماعة بمجموعة من العوامل ، وهي :³

- الرؤية : تزداد احتمالات الابتكار لدى الجماعة حينما تكون هناك قيم و أفكار واضحة ومشتركة
- المشاركة الآمنة : إن المناخ والبيئة اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم يعززان الابداع والابتكار .

- دعم ومؤازرة الابداع والابتكار : حتى يتحقق الابداع والابتكار لا بد من توفير المساندة اللازمة لعملية التغيير
- جنس الجماعة : الجماعة المختلف من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس
- عمر الجماعة : تميل الجماعات حديثة التكوين إلى الابتكار أكثر من الجماعات القديمة التي تحب الاستقرار
- التنوع في المعرفة و المهارات : يزداد الابتكار بتنوع معارف ومهارات الجماعة ، فيقدمون حلول مبتكرة
- تكامل وتماسك فريق العمل : عندما يعمل أعضاء الفريق بطريقة متكاملة للاستفادة من معارفهم ومهاراتهم المتنوعة ، فإنهم يكونون أكثر استعداداً للعمل وتقديم الأفضل .

ج / الابتكار على مستوى المؤسسة

يعتبر الابداع الركيزة الأساسية للابتكارات الملموسة في جميع مستويات المؤسسة سواء الإدارة العليا ، أو الوسطى أو السفلى ، ويمكن تحقيق ذلك بالشروط التي اقترحها⁴ HAROLD LEAVITT

¹ حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 308

² مدحت محمد محمود أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74

³ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، ادارة الابداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 48-49

⁴ حسين حريم، ادارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 308-310

- ✓ الابتكار والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ، ولديهم رغبة الاستطلاع فعلى المؤسسة توسيع ادراك الفرد من خلال التعليم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .
- ✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة ابتكارية من خلال ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة في التعامل مع المشكلات بأساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية .
- ✓ التعود على التفكير المطلق وتقصي أبعاد أي مشكلة مما ينمي المهارات الابتكارية لاكتشاف المشكلات وحلها
- ✓ ضرورة تنمية المهارات الابتكارية في صنع المشكلات من العدم و العمل على حلها ، لأن الابتكار على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات إلى تجارب ريادية غير مسبقة
- استنادا إلى ما سبق يتضح لنا أن الابتكار يتواجد على ثلاث مستويات تشكل عملية متكاملة للابتكار وهي:

الابتكار الفردي :

الذي ينتج عن الفرد ذاته نتيجة لتمتعه بمجموعة من الخصائص الشخصية والمعرفية والقدرات الابداعية التي تعزز لديه التوجه الاستباقي نحو الابتكار

الابتكار الجماعي :

الذي تقوم به جماعة العمل أو فريق العمل ويحقق قيمة أعلى من الابتكار الفردي نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء مما يحقق جودة الأفكار المبتكرة التي تنتج عن الجماعة

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الابتكار

رغم صعوبة قياس الابتكار فإننا نقدم مؤشرات قابلة للاستخدام في هذا المجال. فالابتكار كما تعرضنا له فيما سبق هو أن تكون المؤسسة الأولى في التوصل إلى المفهوم أو الفكرة، الأولى في الوصول إلى المنتج والأولى في الوصول إلى السوق، وعلى أساس هذا التحديد يمكن أن نعرض المؤشرات التالية:

أولا : مؤشرات الأولى إلى الفكرة

وتتمثل فيما يلي:

1. عدد الأفكار: التي يتم توليدها في فترة جمع الأفكار حيث أن هذا العدد كلما كان كبيرا كانت الفرص أفضل في الحصول على فكرة جديدة و جدية في مرحلة الغرلة.

2. فترة التوصل إلى الفكرة: كلما كانت أسرع كان ذلك جيداً. و التوصل الأسرع يكون على أساس المعايير (Benchmarking) مع القادة في السوق أو بالمعايير التاريخية مع فترة التوصل إلى الأفكار الجديدة في الفترة الماضية في المؤسسة.

3. عدد الأفكار الجديدة: التي تصبح مرشحة للمتابعة والتطبيق: وهذه الأفكار هي التي تستحوذ على الاهتمام الأكبر في هذه المرحلة، لأنها هي التي يمكن تحويلها إلى منتجات ومن ثم تسويقها إلى السوق.

4. الفترة إلى المنتج: (Time to product) وهذه الفترة مهمة لأن المنافسة تزداد دائماً بالتوصل الأسرع إلى الفكرة الجديدة ونقلها إلى نموذج الأعمال.¹

5. عدد مقترحات التحسين التي يتم إدخالها على الفكرة الجديدة: فكلما كان عدد مقترحات التحسين أكثر كان ذلك مؤشراً إيجابياً في تقليل أسباب الفشل العديدة الناجمة عن عدم ملائمة الفكرة الجديدة لإمكانيات المؤسسة.²

6. عدد الأفكار المختارة التي فشلت قبل أن تتحول إلى المنتج الأول (Prototype): إن بعض الأفكار يتم اختيارها لعرض تطبيقها وتحويلها إلى منتجات، إلا أن المؤسسة تتخلى عنها لأسباب داخلية (عدم الحصول على دعم الجهات العليا، الرغبة في مواصلة المنافع لفترة أطول من المنتجات الحالية...الخ).

7. دورة الفكرة (Idea cycle): وهي الفترة الزمنية الممتدة بين تقديم باحث أو أكثر لفكرة وتحديد موقف المؤسسة منها في الإقرار أو الرفض.

8. عدد الأفكار التي يمكن تبنيها من أجل العمل على تحويلها إلى منتجات جديدة في وقت واحد: حيث أن الأفكار الجديدة تواجه الغريزة المستمرة في كل مرحلة من مراحل التحويل إلى منتج ومن ثم وصولها إلى السوق.

9. تكلفة الأولى إلى الفكرة: حيث أن فاعلية التكلفة تعتبر ضرورية في هذه المرحلة لهذا فإن هذا المؤشر يكون ضرورياً من أجل تحسين الأداء فيها.³

ثانياً : مؤشرات الأولى إلى المنتج وتتمثل فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى المنتج: وهي الفترة الممتدة بين تقديم الفكرة الجديدة لأول مرة و بين تحويلها إلى النموذج الأول من المنتج. والمؤسسات تحاول عادة أن تقلص هذه الفترة.

¹ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2010، ص 308-310

² أبو عيشة، سمير محمود. الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي. نابلس: دار الشروق، 2011، ص 58.

³ الهاشمي، عبد الله بن حسين. الإبداع والابتكار في العمل الإداري. دبي: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 113.

2. الفكرة إلى المنتج (Idea to Product): وهي الفترة الممتدة من مرحلة تبني الفكرة الجديدة حتى تحويلها إلى النموذج الأول. وهذه الفترة مهمة جدا للمؤسسة في نقل الفكرة الجديدة التي اعترت مجدية إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

3. نسبة المنتجات الجديدة التي تم بناؤها من الأفكار الجديدة المقدمة: فكلما كانت هذه النسبة عالية، كان ذلك مؤشرا على أن مرشحات الأفكار وقدرة المؤسسة المعنية والهندسية في المؤسسة أعلى.

4. عدد مقترحات التحسين للمنتج الجديد: حيث أن المشاركة من قبل العاملين يمكن أن يساهم في تجميع مقترحات أكثر و أوسع من أجل التوصل إلى النموذج الأول للمنتج الجديد.

5. عدد المنتجات الجديدة: للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى خلال السنوات الثلاثة الماضية حيث أن المعايير في هذا المجال تقدم فرصة لفهم موقع المؤسسة الابتكاري بالمقارنة مع أفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.

6. عدد المنتجات الجديدة التي فشلت قبل أن تصل إلى السوق: حيث أن المؤسسة تواجه مشكلة التقييم المتأخر للفكرة والمنتج الذي يجعل المؤسسة تتخلى عن المنتج الجديد في مراحل تطوره الأخيرة.

7. عدد المنتجات الجديدة التي يتم العمل عليها في وقت واحد: حيث أن هذا المؤلم ضروري لمواجهة نسبة الفشل العالية في تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات جديدة.¹

8. عدد المنتجات الجديدة التي تتطلب عمليات (تكنولوجيا) جديدة: حيث أن مثل هذه المنتجات تكون ذات مخاطرة أعلى كما يمكن أن تحقق فترة احتكار أطول لحين اللحاق بالمنافسين الآخرين بالمؤسسة.

9. تكلفة الأولى إلى المنتج: لأن المنتج لازال في مرحلة التكلفة و لم يخرج من المؤسسة إلى السوق لينتقل إلى مرحلة العائد، فإن هذا المؤشر يعتبر من مؤشرات فاعلية التكلفة التي يجب أن تعمل المؤسسة على خفض هذه التكلفة بشكل مستمر مقارنة مع الفترات الماضية.

ثالثا: المؤشرات الأولى إلى السوق

وتتمثل مختلف المؤشرات الأولى إلى السوق فيما يلي:

1. الفترة من الفكرة إلى السوق: وهي الفترة الممتدة من تقديم فكرة جديدة حتى وصول المنتج الجديد إلى السوق، والمؤسسات تسعى إلى تقليص هذه الفترة باتخاذ الإجراءات المختلفة سواء بأشكال الدعم التنظيمي (تحرير مشروع المنتج الجديد من الإجراءات التنظيمية) أو فريق التكامل وغيرها.

¹ نيجل كج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2004 ص.165.

2. الفترة من النموذج الأول إلى السوق وهي الفترة الممتدة بين التوصل إلى النموذج الأول وحتى إنتاجه من أجل الدخول الأول إلى السوق.
 3. عدد المنتجات الجديدة التي وصلت إلى السوق من المؤسسة: مقارنة مع أفضل المنافسين في السوق أو مع متوسط الصناعة خلال السنوات الثلاث الماضية.
 4. عدد المنتجات التي تم التخلي عنها من قبل المؤسسة: خلال السنوات الثلاث الماضية مقارنة بأفضل المنافسين أو متوسط الصناعة.
 5. عدد المنتجات التي حققت دورا قويا في السوق: حيث أن بعض المنتجات تكون ذات أزيز (Buzz) تجعل المؤسسة ومنتجاتها في قلب الاهتمامات في السوق، كما يكشف عن قدرتها الابتكارية بشكل واضح.
 6. مدى الأسواق حيث أن تكلفة تطوير المنتجات عالية وفي ارتفاع، لهذا فإن المؤسسات التي تتحمل هذه التكاليف تتمتع بانتشار منتجاتها إلى أوسع ما يمكن من الأسواق التجارية.
 7. نسبة المنتجات الناجحة في السوق إلى مجموع المنتجات التي تم إدخالها إلى السوق خلال السنوات الثلاث الماضية: هذا المؤشر يكشف عن فاعلية الابتكار في السوق من قدرة المؤسسة على الابتكار وتحديد المشكلة وحلها أو في البحث عما هو جديد تماما أو عن التحسينات الجديدة التي تضيف قيمة للمنتجات الحالية واستخدامها.¹
 8. فترة استرداد تكلفة الابتكار: حيث أن الابتكار يمثل تكلفة كبيرة في حالة الكثير من المنتجات، لهذا فإن استرداد هذه التكلفة وتحقيق نقطة التعادل في أقصر فترة ممكنة يمثل مؤشرا قويا على قدرة المؤسسة على الابتكار الناجح في السوق.
 9. تكلفة الأولى إلى السوق: إن هذه التكلفة يمكن أن تتضمن تكلفة الإنتاج من أجل السوق تكاليف التسويق كالإعلام وبحوث السوق ودراسات التسعير واختيار قنوات التوزيع والأسواق... الخ. وهي تمثل التكلفة الأهم في مراحل الابتكار الثلاث.
- إن قياس الابتكار لا بد أن يتطور ليس فقط في مجال المؤشرات التي تغطي جميع العوامل المؤثرة في الابتكار والقابلة للإدارة والمقارنة تاريخيا ومع المنافسين، وإنما أيضا في مجال مراجعة الابتكار.²

¹ طعيمة، عبد الباسط محمد. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإبداعية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2015، ص 140.

² عبد الغني، محمود عبد الغني. إدارة الابتكار وتطوير المنتجات. القاهرة: دار الفكر، 2013، ص 73.

إن هذه الاتجاهات والخصائص البارزة في مجال الابتكار تكشف عن التطورات العميقة التي حدثت خلال العقود الماضية والتي أثرت في تعجيل الابتكار وزيادة فاعليته وكفاءته، وكذلك في صيغ وأساليب المنافسة في المؤسسات القائمة على الابتكار. ومن أجل تقديم تلخيصا لهذه تطوير الاتجاهات و الخصائص".

الفرع الثالث: معوقات الابتكار

من المعروف أن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة حتى يكتمل وحتى يظهر وينمو ويتكامل فعليه أن يتجاوز الكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدى.

والابتكار باعتباره أحد أشكال التغيير لهذا فإن صعوبات و معوقاته أفسى وأصعب، والأفراد الذين يواجهونه أكثر وأقوى...، لذا وجب البحث في بعض معوقاته التي تحول دون الوصول للعناصر المبدعة في المؤسسة ومن هذه المعوقات نذكر¹:

أولا: المعوقات الداخلية للمنظمة

وتتمثل في :

1 - مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة

إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لاعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطرا عليها وعلى المؤسسة، وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري ومن الواضح أن المؤسسات تكبر وتتطور في أجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطرا للجميع و أول الأفراد سيصابون هم المبدعون (المفكرون) والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز وبهذا يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة.

2- التطبيق الحرفي للقوانين والجدية في الروتين الإداري

وهو من أكثر الأساليب إزعاجا للأفراد المبدعين ويسبب لهم التدمير والنقمة على الإدارة. فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الإدارية نجدهم في الغالب منشغلون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والأهداف بعيدا. وبعض المؤسسات تعتبر معيار التقييم للأفراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات الحضور والمغادرة ونحو

¹ - يتويشة رقية ، بن اعمارة منصور، مداخلة بعنوان أهمية الإبداع والابتكار في التعليم العالي، الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية رفع القدرة التنافسية المركز الجامعي سوق أهراس ، يومي 01/02 ديسمبر 2010، ص 5.

ذلك، إلا أن الالتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الإلتقان وعدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار أهمها هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا.¹

3 - عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر أحد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلاً إذا اعتقد الرؤوسون بأن رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات، فإنهم لا يجدون لأفكاره وآرائه قيمة تستحق الاحترام خصوصاً مع وجود ضمن العاملين من يرى نفسه أكفأ وأفضل وفي هذه الأجواء يموت الابتكار وتنتهي حوافزه.

ثانياً: المعوقات الخارجية للمنظمة: وتضم:

1- القيم الاجتماعية:

الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فإنه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين اعترضتهم أشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة لأنهم خالفوا المعتاد ومن هذا المعتاد (أن الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لأن مرحلة الشباب مرحلة الصبي وعدم النضج) .

إن تقييم الابتكار على أساس السن من أكبر المعوقات للأفراد المبتكرين.²

2-معوقات أخرى:

إضافة إلى كل ما سبق فإنه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى مثل ظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجذور، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش ولأن ظروف المعيشة تضغط على الإنسان لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبتكر كالإعتقاد بأن هناك جواب واحد وصحيح لكل سؤال ومعظمنا نبحت عنه.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والإسكندرية 2004، ص 56 .

² الزبيدي، عبد الرحمن بن محمد. الابتكار والإبداع الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 67.

المبحث الثاني: الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي يعتبر من المفاهيم المعاصرة التي تحظى باهتمام المؤسسات وهذا راجع إلى أهميته البالغة في العمليات الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فهو يزود متخذي القرار بالأفكار الاستراتيجية وذلك من أجل مواجهة كافة التحديات واغتنام الفرص المتاحة. وسنتطرق في هذا المبحث بشيء من التفصيل في هذا الموضوع من خلال ثلاثة مطالب وهي:

✓ ماهية الذكاء الاستراتيجي وأهميته

✓ الذكاء الاستراتيجي: المبادئ والخصائص والأهداف

✓ أبعاد الذكاء الاستراتيجي ونماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

المطلب الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي وأهميته

الفرع الأول: نشأة الذكاء الاستراتيجي

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، و ذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقا لـ Sun Tzu وهو من أبرز الاستراتيجيين في العالم ؛ حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء، وكانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA Central Intelligence Agency أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي رفد صناع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ " عملية اقتناء المعلومات ونقلها و تقييمها و تحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات، و تؤكد أن استخداما لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (1945-1953) والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية"¹.

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسيا في مؤسسات الأعمال التجارية، و بدأت المؤسسات تدرك أهمية

¹ سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة قسم ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص.ص 14-15

هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا و أمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المؤسسات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء. وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المؤسسات و في التنبؤ بنسب نمو الانتاج في الأسواق، وكانت شركة أرمادا (Armada) من أولى الشركات في تقديم خدمات الذكاء الاستراتيجي في مختلف المجالات (البيع بالتجزئة، الرعاية الصحية، النقل، الخدمات المالية... إلخ)¹

وبناء على تجربة القادة الناجحين في ادارة الأعمال، فقد تم ربط الذكاء الاستراتيجي بخمسة عناصر أساسية وهي: الاستشراف، التفكير التنظيمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة. واستحدثت العديد من الشركات والمنظمات وظيفة " مدير الذكاء الاستراتيجي " وتواصل هذه المؤسسات اليوم بناء على ذكائها الاستراتيجي.

الفرع الثاني : مفهوم الذكاء الاستراتيجي

أولاً: مفهوم الذكاء والاستراتيجية

أ / مفهوم الذكاء : فيما يلي نقدم المفاهيم التالية :²

وهو القدرة على الاستبصار وإدراك العلاقات، كما يعرف على أنه القدرة على اكتساب و تطبيق المعرفة و القدرة على بناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من البيانات إلى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات الجيدة. وتعتبر اجرائي يعتبر الذكاء مجموعة القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد بعد اكتسابه للمعلومات والمعرفة اللازمة من البيئة للتكيف معها وحل المشكلات باتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أثمرت جهود الباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء وهي كما يلي :

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| - ذكاء مكاني | - ذكاء عملي | - ذكاء اجتماعي |
| - ذكاء شخصي | - ذكاء رياضي | - ذكاء لغوي |
| - ذكاء طبيعي | | |

¹ أحمد علي صالح و آخرون، الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 136

² حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة Saniplast أم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2020 ، ص-ص 4-5

ب / مفهوم الاستراتيجية

هي علم وفن الخطط المدروسة بعناية والمصممة بشكل متلاحق وتفاعل منسق لاستخدام الموارد ومختلف أشكال الشروة والقوة لتحقيق الأهداف الكبرى¹. كما عرفها بورتر على أنها المحرك الرئيسي للحصول على الميزة التنافسية والذي يعتمد على تموقع المنظمة في الصناعة والمعرفة الجيدة لسلسلة القيمة.

ثانيا : تعريف الذكاء الاستراتيجي

لقد تعددت التعريفات المقدمة من طرف الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي، فهي وإن كانت لا تتناقض مع بعضها البعض، إلا أنها تختلف نسبيا ويرجع هذا الاختلاف غالبا إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

- يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي، الذي يتفاعل مع مكوناته بالإدراك والتفكير والتعلم، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة و مصادر القوة الاستراتيجية في المؤسسات، و ذلك باعتباره من أحدث الأنظمة التي تكفل للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة.²
- هو عملية توليد لكل المعلومات والمعارف التي يتم استخدامها في صنع القرار داخل المنظمة أو المؤسسة، عن طريق تسليط الضوء على كل الطرق التي تمكن المؤسسة من مواجهة التحديات وقنص كل الفرص المستقبلية وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من التفوق والنجاح.³
- هو أداة فعالة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والحفاظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات المحيطة.
- هو عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الاجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.⁴

¹ نفس المرجع السابق ص 5-6

² نفاف ياسمين، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 11

³ كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، 2015، ص 92

⁴ مرابطي ريان، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021/2022، ص 4

- اعتبره (Clar and all) عملية منطقية لجمع المعلومات و تنظيمها و تحليلها وفق نظام متسلسل يقود و بنجاح إلى نتائج مهمة ذات صلة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.¹
- عرفه المحاسنة على أنه ذكاء يتسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، التفكير التنظيمي، الدافعية، الشراكة، الحدس و الابداع. ويرتكزون إلى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة القرارات الفاعلة.²
- أما عمرو مصطفى محمد حسين اعتبر أن الذكاء الاستراتيجي هو أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات المحيطة.³

من خلال التعريفات التي ورد ذكرها سابقا يمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه:

" عملية ادارية واستراتيجية تتكون من مجموعة عناصر أساسية والأساليب تهدف إلى توجيه قادة المؤسسات في الادارة العليا بالعمليات اللازمة والضرورية عن بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تمكينهم من صياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية، وتمكينهم من مواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها واستغلال الفرص بما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة".

الفرع الثالث : أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أداة هامة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، هذه البيئة التي تشيد منافسة شديدة من أجل البقاء وتحقيق الربحية وتحلّي أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي :⁴

- تدعيم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة وشديدة التعقيد.

¹ فراس رحيم يونس العزاوي، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية: بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 90، المجلد 22، جامعة بغداد، العراق، 2016، ص310

² المحاسنة محمد عبد الرحيم وسالم أحمد الشماسين، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفلسفات الأردنية، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 2، عمان، الأردن، 2016، ص179

³ عمرو مصطفى محمد حسين، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد4، معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا، مصر، 2019، ص 633

⁴ نفس المرجع، ص 6-7

- تحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين من خلال اسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المؤسسة.
- يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
- عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
- رفع قدرة المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- استشراف التغيرات البيئية أو أي تغيرات مستقبلية في بيئة العمل.
- تأهيل المنظمات بأن تكون قادرة على الابداع كذا وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
- الذكاء الاستراتيجي وسيلة جدا نافعة للربط والتنسيق بين أجزاء المؤسسة.

المطلب الثاني: الذكاء الاستراتيجي: المبادئ والخصائص والأهداف

الفرع الأول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

توجد مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته، وقد حدد Pauker ثلاث مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في ¹ :

- 1- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق مع حاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
 - 2- يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات في المستقبل.
 - 3- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ل يتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.
- في سياق، دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة وتطوير سياسات الابداع، أشار (Kuhlmann) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي: ²

- مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الاستراتيجي التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

¹ سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 27

² المحاسنة محمد عبد الرحيم وسالم أحمد الشماسين، مرجع سابق، ص 17

- مبدأ الموضوعية : يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل و آليات معالجة البيانات
- مبدأ التوسط و التنظيم : يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين و خلفياتهم، الأمر الذي يساعد في حل النزاعات و الصراعات التي تحدث في المؤسسة
- مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك ، في حين أضاف (Lynch) أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي:¹
 - رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة باستراتيجية المؤسسة.
 - قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة.
 - التنسيق والسيطرة في مركز المؤسسة.
 - دعم القرار.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي وأقسامه

أولا : خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص و السمات وهي:²

- مرحلة الاستشعار ((Sensing بمؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسة.
 - مرحلة الجمع (Collecting) للبيانات ذات المغزى.
 - مرحلة التنظيم (Organizing) البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
 - مرحلة المعالجة (Processing) للبيانات و تحويلها إلى معلومات.
 - مرحلة الاستخدام (Uses) للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط و تحديد اجراءات تنفيذها.
- أما (Mc Dowell) فقد أضاف خصائص أخرى تتميز بها أنشطة الذكاء الاستراتيجي كعملية توفر المعلومات محددا إياها في التالي:¹

¹ بلقادري فاطمة و بن زايد صليحة، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة دراسة حالة: مؤسسة باك أم سي لمواد تنظيف و تجميل البدني ، مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله ، 2021/2022 ، ص 34

² حفيظ فراح، مرجع سابق، ص 16

- أن عملية الذكاء الاستراتيجي لابد أن تطبق لتنتهي الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء واسعة وسريعة التغير وغير دقيقة إلى حد ما ويصعب تحديد تفاصيلها مع الحاجة إلى إدارة هذه القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية.

- أنها عملية تعتمد على أساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمد عليها عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج وتحرص على الابتداع في خدمة المستفيدين من المعلومات التي توفرها.

ثانيا : أقسام الذكاء الاستراتيجي

تتكون أقسام الذكاء الاستراتيجي من عنصرين هامين وهما :

أ / الذكاء الاقتصادي: في ما يلي نوضح تعاريف حول الذكاء الاقتصادي²:

يعتبر Hans peter luhn صاحب أقدم تعريف للذكاء الاقتصادي سنة 1958م الذي عبر عنه بالإنجليزية business intelligence إذ عرفه كالتالي : " كل نظام للاتصال يخدم تسيير النشاطات بمعنى أوسع, يمكن اعتباره نظاما ذكيا . ويمكن تعريف الذكاء بمعنى عام على أنه القدرة على فهم العلاقات ما بين الأحداث الجارية بشكل يقود الفعل نحو الهدف المرغوب ".¹

كما عرفه wilinsky 1967م كالتالي : " هو عملية جمع و معالجة و تحليل و إيصال المعلومة الضرورية لسيورة اتخاذ القرار " أما Henri martre و الذي عمل لصالح المحافظة العامة للتخطيط الفرنسية سنة 1994م و الذي يعتبر مرجع أساسي لموضوع الذكاء الاقتصادي وقد قدم martre تعريفا للذكاء الاقتصادي على أنه : " مجموعة النشاطات المنسقة للبحث عن المعلومة النافعة و معالجتها و توزيعها على الفاعلين الاقتصاديين بهدف استغلالها . هذه النشاطات تتم بصفة قانونية مع جميع ضمانات الحماية اللازمة لحفظ تراث المؤسسة وضمن أحسن ظروف للتنوعية و الآجال و التكاليف "

ب / إدارة المعرفة: نوضحها فيما يلي:³

¹ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية- دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017/2018، ص 65

² مرابطي ريان، مرجع سابق، ص 12

³ مرجع سابق، ص 13

عرفت بأنها مجموعة العمليات المتطورة في المنظمة لخلق و تخزين وتحويل وتصنيف المعرفة. وفيما يخص بعدها الاستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلال ذكائها الجمعي لإنجاز هدفها الاستراتيجي.

عرفها الباحث أكرم سالم حسن الجنابي بأنها عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وحزنها ونشرها وتوليدها وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والابداع وتحسين الأداء واتخاذ القرار

كما عرفت ادارة المعرفة بكونها مجموعة من استراتيجيات الابتكار والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من أجل تحقيق أفضل انجاز لمهام المنظمة.

كما عرفت ادارة المعرفة بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تنطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين أداء المنظمة.

الفرع الثالث : أهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة تمثلت فيما يلي¹:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ القرارات الوقائية إزائها.
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابا على سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات ابداعية
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا.
- النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمة تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.

¹ حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة، بأم البواقي مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أم البواقي، 2020، ص13

المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي و نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

الفرع الأول : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع من فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز عناصر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في: الاستشراف والتفكير التنظيمي والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة . ترابط هذه العناصر مع بعضها البعض هو ما يساعد القادة في التطلع إلى المستقبل وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحقق لها نتائج عظيمة وسنناقش هذه العناصر كل على حدى:¹

أ / الاستشراف (**Forsight**) : يمكن تعريف الاستشراف على أنه قدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل . حيث يعتمد الاستشراف على تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة بكل أبعادها فهو تحليل متعدد المستويات يتضمن عمليات ممنهجة توسع المعرفة بالمستقبل الممكن

وفقا لذلك تلخص عملية الاستشراف في ثلاث مراحل و هي :

- الانذار المبكر الاستراتيجي.
- ايجاد سيناريوهات متكاملة.
- تطوير العملية الاستراتيجية.

وتبرز أهمية الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي في:

- تنسيق القدرات العقلية للقادة ومدتهم بالرؤية ابداعا وتبصيرا بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمرا مهما في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا وتوسيع آفاق تحليلهم لها وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء من كونهم قادة لكل منظمة على حدا، ويربط الاستشراف الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة.
- تزويد الاداريين والمخططين بشتى صور وأشكال البدائل المستقبلية التي تمكنهم من اختيار الأفضل والأنسب لمستقبل العمل الاداري في أي منظمة، وتوقع صور المستقبل والاستعداد له وملتطلباته لتبني الصعوبات والمشاكل واكتشاف مسارات جديدة للمنظمة.

¹ حفيظ فراخ، نفس المرجع، ص 18

- توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

ب / التفكير التنظيمي (System Thinking) :

يجسد التفكير بمنطق المنظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظاما أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها. كما يعرف على أنه القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها وتقييمها من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها البعض من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

فالتفكير النظامي تفكير مفتوح ينبع من واقع اداركي ووعي شامل بأبعاد المشكلة التي يواجهها الفرد أو المدير في عمله فينطلق من منظور كلي ومن علاقة الكل بالجزء وعلاقة الأجزاء ببعضها البعض. وتبرز فوائد التفكير التنظيمي كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي:

- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها.
- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجية الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية وابقاء الرؤية والأهداف حية في جميع الأوقات.
- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.

ج / الرؤية المستقبلية (Future vision) :

الرؤية هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة¹. وتشكل الرؤية حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين وهي عملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والادراك أيضا، ويكون للمديرين ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية المستقبلية وصياغتها وجعلها أداة اعداد مفيدة للمعمار الاستراتيجي وهذه المهام هي:

- التوصل إلى رسالة مستهدفة توضح كيان الشركة ومكانتها في الوقت الحالي.
- استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى.

¹ حفيز فراح، نفس المرجع، ص 19

- التعبير عنها بألفاظ بسيطة تزيد من الالتزام بها

د / الدافعية (Motivation) :

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها ممارسة ادارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة

كما وتشير الدافعية إلى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه و استمرارية و قوة التوجه نحو الهدف وهي أيضا الحاجة أو الرغبة التي تفعل فعلها في تنشيط السلوك و توجيهه نحو هدف معين و تعتبر أداة فعالة في تعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التأثير في العاملين، وحتى يتم استخدام هذا العنصر بشكل فعال ينبغي ضرورة تقديم الحوافز للعاملين ويصف Maccoby هذه الحوافز بالراءات الأربعة 4R's ويعني بها :

- المكافأة Rewards

- المسؤولية Responsibilitie

- الأسباب Reasons

- العلاقات Relationships

و القائد الذكي هو الذي يستطيع استخدام الوسائل المختلفة لتحفيز العاملين و تنفيذ الرؤى التي تم وضعها¹

هـ / الشراكة (Partnership) :

تتمثل في مقدرة الشركة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى فمن المعروف عن الأشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الآخرين أما من يمتلك ذكاء استراتيجيا فيميل إلى تكوين تحالفات مع أحد المنظمات أو أكثر لأجل تطوير مشروع مشترك والشراكة تلزم كل المنظمات المشاركة بمواردها. كما وتعتبر عملية تعاون وتبادل المعلومات بين مؤسستين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويقع تحت دخول المنظمات في تحالفات استراتيجية دوافع عديدة منها ما يتعلق بالأسواق الجديدة أو الانتاج أو تقاسم المعرفة و الخبرة المشتركة و أهم هذه الدوافع و المنافع ما يلي :

¹ حفيظ فراح, نفس المرجع , ص 20-21

- دوافع متعلقة بكفاءة استخدام الموارد و تعزيز المهارات
- خفض تكاليف التصنيع و التسويق
- المعرفة و الخبرة المشتركة فمعظم الشركات مؤهلة في بعض المجالات و تنقصها الخبرة في مجالات أخرى و تشكيل التحالفات الاستراتيجية يسهل الوصول اليها، تعتبر الشراكة من المقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي و نمو المنظمات التي تعمل بمبدأ الشراكة¹

الفرع الثاني : نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

مع التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات وفي ظل بيئة أعمال شديدة التغير أصبح لابد من اعتماد الذكاء الاستراتيجي غير أن امتلاك المنظمة نظام للذكاء الاستراتيجي لا يعني تحقيقها لأهدافها بالضرورة ما لم يتمتع بالكفاءة، ومن أجل قياس نظام الذكاء الاستراتيجي قدم العلماء و الباحثون في علم الادارة نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة الذكاء الاستراتيجي ومن أهم هذه النماذج ما يلي² :

أولاً: نموذج Tregor and Zimmerman

يتكون من مجموعة من الأسئلة توجه إلى القائد و أعضاء الادارة و يتم الاجابة عليها “بنعم ” أو “لا ” و كلما زاد عدد الأسئلة التي تم الاجابة عليها بكلمة “لا” كلما كانت استراتيجية المنظمة غير سليمة و بالتالي كلما قل الذكاء الاستراتيجي وهذا يعني أن المنظمة غير ناجحة و العكس صحيح.

ثانياً : نموذج Castillo and all

وهو نموذج للذكاء الاستراتيجي يتناول أربعة عناصر وهي كالتالي :

- الاستشراف Foresight
- الذكاء الاقتصادي Economic intelligence
- ادارة المعرفة Knowledge Management
- المقارنة المرجعية Benchmarking

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، كلية التجارة قسم ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 49

ثالثا : نموذج Maccoby¹

وهذا النموذج يشمل العناصر التالية و التي تم الاشارة إليها من قبل وهي :

- الاستشراف Foresight
- التفكير التنظيمي System Thinking
- الرؤية المستقبلية Visioning
- الدافعية Motivating
- الشراكة Partnering

ويمكن اعتماد هذه العناصر في بناء استبانة لقياس مستوى الذكاء الاستراتيجي في المنظمات العامة أو منظمات الأعمال سواء الربحية أو غير الربحية

و عليه ومما تقدم نلاحظ أنه رغم الاختلاف في عناصر كل نموذج إلا أن عنصر " الاستشراف " يتكرر في كل نموذج تقريبا كما ويتضح لنا أن نموذج " Maccoby " يعتبر الأنسب من أجل اتخاذ القرار الصائب وهو ما يتناسب والدراسة الحالية

الفرع الثالث : مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي²

بعد التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي و أهميته لابد من معرفة مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي و الوقوف على احتياجات المؤسسات, وتوسيع و توزيع مجالات استثماره, حيث تذهب إلى توظيف نتائجه في ادارة المؤسسات, و فيما يلي أمثلة على ذلك :

1- Wassermann طرح فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين المؤسسات العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة منافسة عالمية, بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن الدوليين و ابرام العقود كجزء من ادارة شبكة الأعمال الالكترونية, وبما يساهم في زيادة الربحية و تعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية و الزبائن و الموردين و المستثمرين الذين يمثلون فرصا لدعم قدرات المؤسسات

¹ سعاد حرب قاسم, أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأمم, مذكرة ماجستير, تخصص ادارة أعمال, كلية التجارة قسم ادارة أعمال, الجامعة الاسلامية غزة, فلسطين, 2011, ص 50

² سعاد حرب قاسم, مرجع سابق, ص 30

فالذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا جدولة و رقابة .

2- Laudon And Laudon تبني الكاتبان فكرة العالم هيرت سايمون القائلة بإمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية بقصد تنفيذها و بلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها

3- Tejada نبه هذا الباحث في بحثه بعنوان " تسهيلات الذكاء التنافسي : خطوة لاحقة في البحث أساسه الانترنت " ضمن مؤلف بعنوان ادارة الانترنت, حيث نبه إلى استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث و التطوير و الاعلان و الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة و تعزيز سرعة مقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت و مقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي ومن ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية و توقعات الزبائن و تطوير الاتجاهات العالمية . وتستثمر ادارة منظمات الأعمال الالكترونية الذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد و مراقبة جوانب الفشل و الأخطاء الاستراتيجية و طبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة

4- Heberlein أكد في مناقشات و مقابلات قام بها مع مجموعة من مستخدمي شبكة الأنترنت على الدور الهام للذكاء الاستراتيجي في التنبؤ بأي هجمات أو عمليات تجسس على شبكة المعلومات و كشف أي هجمات جديدة و الحفاظ على أمن شبكات المعلومات و كشف الانتهاكات في الوقت المناسب .

5- Kruger أكد بدوره أن أكثر تطبيقات الذكاء الاستراتيجي شيوعا هي تطوير الخطط الاستراتيجية و خطط استثمار رأس المال و البحث و الابتكار على المدى الطويل

6- Kuosa إن الذكاء الاستراتيجي وبصفة أكثر تحديدا متصل بصنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الكبيرة و التحالف الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية و الاستشارات الاستراتيجية و التخطيط و الاستخبارات الأمنية القوية

7- McDowell إن الذكاء الاستراتيجي مصمم خصيصا للتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات على المدى البعيد و يساعد في وضع البرامج و السياسات والاستراتيجيات و اتخاذ القرارات¹.

¹ سعاد حرب قاسم, المرجع نفسه, ص 31

الفرع الرابع : دور الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

يمثل الابتكار اليوم شرطا هاما و أساسيا للمؤسسات بمختلف أنواعها و التي تحاول ليس فقط البقاء و الاستمرارية و انما التميز و الريادة في السوق، و تزداد عملية تحقيق مستويات معتبرة من الابتكار صعوبة مع تداخل العديد من أنواع المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال .

كما أن مداخل تحقيق الابتكار و دعمه كثيرة و متنوعة، و من أهمها نجد الذكاء الاستراتيجي، و الذي يمثل أداة فعالة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد و المتوسط و المحافظة على مكانتها، و قراءة مستقبلها و تمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، و التكيف مع التغيرات التي تحيط بها . فالذكاء الاستراتيجي يتمثل في أنه مقدرة يتمتع بها قادة المؤسسات الاستراتيجيون، و الذين يعتمدون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات و معالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات العمليات التي تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة¹ . فهو يهدف إلى الابتعاد عن النزعة التقليدية في التعامل مع المشاكل و العراقيل التي قد تواجه المؤسسة و يتعامل معها بأساليب حديثة و مبتكرة، ويدفع المدراء إلى البحث عن كل جديد في بيئة الأعمال و التخلص من الأفكار التقليدية و الروتينية، و هذا من خلال أبعاده المتمثلة في :

الاستشراف، التفكير التنظيمي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية .

و منه فإن الذكاء الاستراتيجي يدفع للتغيير و الذي يقود بدوره للابتكار، وهو يتسم بالفعالية و يرتبط بنوع مميز من العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد و المفكر الاستراتيجي الذي له امكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، و اقتناص الفرص و استثمارها و مواجهة التهديدات و خلق فرق للأداء العالي، فالقادة الأذكياء استراتيجيا تجدهم متميزين و ذوي امكانيات عالية عن غيرهم من القادة التقليديين ذوو الذكاء التقليدي النسبي، و هذا ما يوضح الدور الكبير و الفعال في دعم الابتكار في المؤسسة الاقتصادية .

و في هذا الاطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الابتكار بالمؤسسة، حيث حاولنا ابراز دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار بأنواعه :

¹ كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد 3، 2015، ص 13-14

الابتكار الاداري، الابتكار التسويقي، الابتكار العملياتي، الابتكار الانتاجي.¹

أولاً : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الانتاجي (الخدمات) :

يتضمن الابتكار الانتاجي إما الخدمات الجديدة أو الخدمات المحسنة التي تختلف خصائصها بشكل كبير عن خصائص الخدمات السابقة، هذه الخصائص التي قد تختلف بسبب استعمال تكنولوجيا، معرفة جديدة... إلخ حيث يطور الاستشراف من انتاج المؤسسة، فمن خلاله تستطيع أن تحدد التحديات و الصعوبات التي قد تواجهها خلال مسارها الانتاجي، و تتمكن كذلك من تحديد نقاط ضعفها و قوتها و تستشعر المخاطر و الفرص الممكنة، بحصولها على تقنيات و أساليب انتاجية مبتكرة تتفوق بها على منافسيها . فقدرة المؤسسة على استقراء المستقبل يوفر لها نظرة واسعة عن السوق و خاصة حاجات و رغبات العملاء .

و يساعد استعمال التفكير التنظيمي في صياغة و تنفيذ الخطط الانتاجية للمؤسسة على دمج الأفكار من أجل تحليلها و الاستفادة منها، فتفكير المجموعة ينتج أفكارا ابداعية أفضل و أجود من تفكير الفرد، فكلما كانت أفكار المؤسسة الانتاجية تنتج عن طريق تفكير تنظيمي، كلما زادت امكانية تجسيد تلك الأفكار في الواقع، فتعود بالنفع على المؤسسة و انتاجيتها .

و تلعب الرؤية المستقبلية دورا بارزا في تفعيل الابتكار الانتاجي في المؤسسة، فهي تدفع القائد إلى اتباع مناهج و استراتيجيات ذات نظرة بعيدة المدى لتوجيه موارد و طاقات العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة . كما أن دخول المؤسسة في شراكات و تحالفات مع مؤسسات أخرى يزيد من قدرتها الانتاجية ويكسبها خبرة انتاجية من المؤسسات المتحالفة معها إذا كانت تعمل في نفس مجالها، أما إذا كانت تعمل في مجال انتاجي مختلف فقد تكسبها شراكاتها معها الدخول إلى مجالات انتاجية جديدة .

و يساعد تحفيز العمال بحوافز مادية و معنوية على تنمية احساسهم بالولاء للمؤسسة، و تزيد برامج التدريب و التكوين من خبرة و مهارة العمال و تكسبهم ذكاء انتاجي، فيسعون دائما للتجديد و الابداع.²

¹ بلقادي فاطمة و بن زايد صليحة , دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة باك أم سي لمواد تنظيف و تجميل البدني , مذكرة ماستر تخصص ادارة أعمال, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير, المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة , 2022/2021 , ص 43

² بلقادي فاطمة و بن زايد صليحة , دور الذكاء الاستراتيجي في دعم الابتكار في المؤسسة دراسة حالة : مؤسسة باك أم سي لمواد تنظيف و تجميل البدني , نفس المرجع , ص 44-45

ثانيا : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار العملياتي :

يمثل الابتكار في أداء العمليات كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الانتاج يعمل على تحسينه و يهدف إلى تبسيطه، تخفيض تكاليف الانتاج. فهو عناصر جديدة يتم تقديمها إلى عمليات الانتاج و الخدمات في المؤسسة . فاهتمام المؤسسة باستقراء المستقبل، يمكنها من تطوير خدماتها و منتجاتها و كيفية تقديمها بشكل أفضل مما هي عليه حاليا. فتخطيطها للعمل يتلائم مع التطلعات المستقبلية يساعدها على تنفيذ عمليات المستقبل بشكل أفضل مما هي عليه حاليا . و توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة الاختلافات و الفروق في النشاطات المختلفة و العمليات الداخلية و الخارجية في المؤسسة، و هذا ما يساعد القائد على معرفة خصائص و مميزات كل عملية، و كذلك تساعده معرفة متطلبات أدائها و نواحي القصور و توقع المشاكل التي ترافق أداء هذه العمليات، وذلك لضمان تنفيذ هذه العمليات بطرق مبتكرة و قليلة التكلفة .

كما أن شراكة المؤسسة مع مؤسسات أخرى تكسبها الكثير من المهارات و الخبرات في أداء عملياتها المختلفة، فالشركات تولد للمؤسسة طرق جديدة في تسويق منتجاتها، و هذا ما يطور عملياتها التسويقية مما يساعدها في اعادة هندسة نظم عملها و عملياتها .

كما أن تحفيز العمال للأداء المتميز من خلال منحهم حوافز مالية و معنوية، يجعلهم يتطلعون إلى تقديم المزيد من الابداعات في انجازهم لعملياتهم الموكلة اليهم .¹

ثالثا : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار الاداري :

يعتبر الابتكار الاداري ابتكارا غير مادي، يهدف إلى تحويل و اعادة تنظيم طرق و أساليب التسيير، و المعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المؤسسة و الأفراد أكثر ايجابية و فعالية، و يهتم بتطوير نظم ادارية حديثة و اجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد و في تركيب الوظائف داخل المؤسسة . و يساعد توقع الاستشراف المدراء على ادراك ما يجب فعله بوعي وتحسين نتائجهم الاستراتيجية بشكل كبير ويمكنهم من التحكم في البيئة الخارجية و معرفة كل مستجداتها، و ذلك لاتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في صالح المؤسسة في الوقت المناسب و بمناهج

¹ نفس المرجع ، ص 45

حديثه و مبتكرة، فادراكها للتهديدات التي تصدر في بيئتها الخارجية و ادراكها للأهمية الاستراتيجية للمعلومة و المعرفة المبكرة تساعد على انشاء وحدات ادارية مبتكرة كوحدة الأمن و الحماية من التغيرات البيئية مثلا .

و يشجع التفكير التنظيمي أصحاب المصلحة و المدراء على توحيد القوى لتحقيق أهداف ادارية مشتركة و تحررهم من طرق القيادة التقليدية، و يدفعهم للتفكير بطريقة جديدة لتحسين طرق الاتصال و التعامل مع العمال، وتقوية الروابط بينهم، مما يجعلهم يعملون كفريق واحد، و هذا ما يزيد من قدرتهم على ابتكار و تصميم حلول و ابتكارات ادارية ذكية غير نمطية لحل المشكلات المستعصية .

و تقدم الرؤية المستقبلية للمؤسسة رؤى استراتيجية بعيدة المدى تخلق احساسا مشتركا بالالتزام بهذه الرؤى بين جميع أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا، بهدف تعريف صناعات القرارات بالاتجاهات المستقبلية، بحيث تكون قراراتهم التي يتخذونها أكثر ادراكا للتطورات الأطول أمدا .

و تسمح الشراكات للمؤسسة بإدارة أفضل، فهي تستفيد من التجارب و الخبرات الادارية للشركات المتحالفة معها، و توظفها في تطوير طرق و مناهج ادارتها و تساهم في تخفيض معدل القرارات الخاطئة و المتسعة .

كما أن تشجيع التفاعل بين العاملين في المؤسسة و تكوين فرق العمل و اقامة دورات تكوينية و تدريبية، يساهم بشكل كبير في زيادة فهم العمال لطريقة عمل الادارة و التجاوب معها و تنمية رغبتهم في تقديم مساهمات ادارية مبتكرة ذات قيمة .¹

رابعا : علاقة الذكاء الاستراتيجي بالابتكار التسويقي : بالنظر للابتكار التسويقي يمكن اعتباره ابتكارا يتعلق بتطوير طرق جديدة في تسويق المنتجات و الخدمات، نجد أن للاستشراف دورا كبيرا في تدعيم هذا النوع من الابتكار، فهو يزيد من القدرات التسويقية للمؤسسة من خلال توفيره للتنبؤات المبكرة عن السوق و تحركات المنافسين و استراتيجياتهم، ويدعم قدرتهم التفاوضية مع العملاء، و التي تنعكس ايجابيا على قدرتها على الترويج لمنتجاتها أو خدماتها، فكلما كانت قدراتها التفاوضية أعلى، كلما زادت معرفتها بالعملاء و أذواقهم، كلما زادت قدرتها على ترويج منتجاتها أو خدماتها .

¹ نفس المرجع ، ص 46

و باعتبار أن التفكير التنظيمي هو القدرة على دمج العناصر المختلفة و النظر إلى المؤسسة كنظام متكامل الأجزاء، فهو يعزز قدرتها التسويقية، فالعمل كنظام يساعدها على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً مما يجعلها تعرف ما يدور حولها من تطورات و تغيرات بشكل يمكنها من تطوير استراتيجياتها و تقنياتها التسويقية، بما يتلائم مع تلك التطورات، و كذلك يساهم تفكيرها التنظيمي في حلها لمشاكلها السعريّة و التوزيعية بشكل جماعي و بحلول ذكية و مبتكرة و بأقل الخسائر الممكنة .

كما تمثل الرؤية المستقبلية القدرة على رسم صورة مستقبلية للمؤسسة، فاتباع رؤية مستقبلية واضحة المعالم تزيد من الحظوظ التسويقية للمؤسسة، و ذلك أن امتلاكها لرؤية مستقبلية للأشياء يكسبها القدرة على وضع صورة مستقبلية لمنتجاتها و خدماتها بمعايير عالية الجودة، مما يكسبها شهرة بين زبائنهم و يعزز مكانتها السوقية .

قد تلجأ المؤسسات إلى إقامة شراكات و تحالفات مع مؤسسات مشابهة لها أو مختلفة عنها، و ذلك بهدف تعزيز قدراتها و الاستفادة من تجاربهم و خبراتهم، فالشراكة لها تأثير على الابتكار التسويقي، و ذلك أن المؤسسة تستطيع من خلاله الاستفادة من الخبرة التسويقية للمؤسسات المتحالفة .¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات حول الذكاء الإستراتيجي والابتكار في مناهجها، وبيئاتها، ونتائجها، الأمر الذي يعكس تعدد زوايا النظر لهذا الموضوع الحيوي.

ومن هذا المنطلق سيتم في هذا القسم عرض ومناقشة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء الإستراتيجي، والابتكار، والعلاقة المحتملة بينهما، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما، وتحديد ما يمكن أن تقدمه هذه الدراسات من أرضية معرفية تساهم في بناء الدراسة الحالية، وتوجيه مسارها المنهجي .

¹ نفس المرجع ، ص 47

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: الدراسات العربية

1- دراسة (مطر، 2018): دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية . دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة مذكرة ماجستير قسم ادارة أعمال كلية الجارة الجامعة الاسلامية فلسطين 2018.

هدف الدراسة هو التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية في وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات و تم اختيار عينة عشوائية بسيطة و التي عددها (397) مديرا و مديرة و قد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء الاستراتيجي و سمعة المنظمة التعليمية في وزارة التربية و التعليم، حيث جاء معامل الارتباط بيرسون (0.764) بينما يؤثر المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي في المتغير التابع سمعة المنظمة التعليمية بنسبة 47.6% و النسبة المتبقية تعود للتغير في عوامل أخرى .

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

تهدف الدراسة لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة و النشر - الدمام - المملكة العربية السعودية و الوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي و عناصره من حيث الاستشراف و الرؤية الاستراتيجية وتحفيز العمال و التحالفات الاستراتيجية والتفكير التنظيمي و أثر كل هذا على فاعلية اتخاذ القرارات وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها و المتمثل فب الادارة العليا و التنفيذية، و قد وزعت 50 استبانة و تم استرجاع 50 صالحة للتحليل، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الاحصائية في الدراسة مثل الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ومعامل ألفا كرونوباخ ومعامل ارتباط بيرسون و تحليل الانحدار و قد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (المتغيرات المستقلة) و فاعلية اتخاذ القرار (المتغير التابع) كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير

معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات وجعل الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية و تطوير عناصر الذكاء الاستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات داخل و خارج المؤسسة .

3-دراسة الشمري (2018)، بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستبصار، التفكير المنظومي، الشراكات، الرؤية، والدافعية) في تحقيق التميز المؤسسي في عينة من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من 120 موظفًا إداريًا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيًا بين الذكاء الاستراتيجي ومستوى التميز المؤسسي، لا سيما من خلال بُعد الاستبصار الذي ظهر كأكثر الأبعاد تأثيرًا.

4-دراسة الزبيدي، نجم عبد الله، وعبود، زينة عبد الحسين. (2020)، الذكاء الاستراتيجي ودوره في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في عدد من الشركات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 26.

سعت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وصنع القرار الاستراتيجي في شركات القطاع الصناعي بالعراق، وقد استخدم الباحثان المنهج الكمي مستنديين إلى استبانة مغلقة موجهة إلى عينة من 150 مديرًا في مستويات إدارية مختلفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا معنويًا مباشرًا للذكاء الاستراتيجي، وخاصة بُعد التفكير المنظومي والاستبصار، على جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، مما يعكس أهمية تطوير القدرات الفكرية والتحليلية للقيادات الإدارية في البيئة الصناعية المعاصرة.

5-دراسة الطائي، عبد الكريم عبد الله، وآخرون. (2021)، الذكاء الاستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية على بعض الجامعات العمانية، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27 .

تناولت الدراسة الذكاء الاستراتيجي في إطار علاقته بإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في رفع كفاءة الإدارة الجامعية في التعامل مع الأزمات الأكاديمية والتنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة على عينة من 200 موظف وأكاديمي، وقد خلصت النتائج إلى أن امتلاك الإدارات الجامعية لمستويات مرتفعة من الذكاء

الاستراتيجي ساعدها على الاستجابة بفعالية للآزمات، وخاصة في ظل جائحة كوفيد-19، حيث تبين أن بُعد "القدرة على بناء الشراكات والتحالفات" كان له دور محوري في تجاوز التحديات.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

René Pellissier And Jean Pierre Kruger 1-دراسة بعنوان :

Entitled Strategic Intelligence as a strategic Management tool in the long term Insurance Industry in South Africa Department of decision Sciences University of South Africa 2010

هدفت الدراسة إلى الفهم و الاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الاستراتيجية في التأمين الصناعي على المدى الطويل في جنوب افريقيا ، و ذلك للتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات، و تحديد الفرص و التهديدات التي تواجه الادارة من خلال استخدام الذكاء الاستراتيجي كمدخلات في عملية التسيير الاستراتيجي بالإضافة إلى اظهار قيمة الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار، وأن الاستخدام الحالي للذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الصناعي يهدف إلى تعزيز القدرة على الصمود أمام هجمات المنافسين العالمية، و توسيع أعمالهم في ايجاد أسواق جديدة، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي و تم استخدام الاستبانة الالكترونية لتحقيق أهداف البحث و تم تحليل النتائج بالاعتماد على برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSv16 و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هناك اختلاف في استخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات قيد الدراسة و أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الاستراتيجي و أن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم بالفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاستراتيجي و كذلك استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات .

laura camilla seltovertise

2 - دراسة بعنوان :

the role of strategic intelligence service in corporate decision making . Department of management and international Business organization and management johtaminen , masters thesis , Aalto university school of Economics , finland , 2011

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في المشاركة في صنع القرار وذلك من خلال اظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة ، وصولا إلى رسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار ، ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديرا ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- إن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال ، ومقارنة هذه الصورة بأعمال الشركات العاملة بنفس القطاع.
- إن متخذي القرار في الشركات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية ، وهذه المعلومات تساعدهم في اتخاذ القرارات ذات الجودة العالية .

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالابتكار

الفرع الأول: باللغة العربية

1-دراسة عكاشة (2019)، بعنوان دور الابتكار التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة ميدانية بمستشفى بن زرجب الجامعي بوهرا، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الابتكار التنظيمي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأُجريت على عينة من العاملين في مستشفى بن زرجب بوهرا، باستخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الابتكار التنظيمي يسهم بشكل فعال في تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى رضا المستفيدين.

2-دراسة عبد الله وعبد المجيد (2020)، بعنوان أثر الابتكار التقني على الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية في محافظة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 112، 2020.

سعت الدراسة إلى تحليل أثر الابتكار التقني على الأداء المؤسسي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في العراق، واعتمدت المنهج الكمي باستخدام استبانة وزعت على عينة من المدراء التنفيذيين في عدد من الشركات الصناعية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين اعتماد التقنيات الحديثة وتحقيق أداء عالي الكفاءة والفعالية.

3-دراسة العمري (2021)، بعنوان الابتكار الإداري ودوره في تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العام في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد 18، العدد 2، 2021.

ركزت الدراسة على الابتكار الإداري وأثره في تطوير رأس المال البشري بالمؤسسات التعليمية السعودية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستند إلى أداة الاستبيان التي وزعت على عينة من المعلمين والإداريين، وتوصلت الدراسة إلى أن الابتكار الإداري يلعب دورًا مهمًا في تحفيز العاملين، وتنمية مهاراتهم، وتحسين أدائهم الوظيفي، هذه الدراسات مجتمعة تؤكد على أهمية الابتكار بمختلف أنواعه في تحقيق التنمية التنظيمية المستدامة.

الفرع الثاني: باللغة الأجنبية

1-دراسة:

Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Harvard Business Review Press.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد السمات والسلوكيات التي تميز القادة المبتكرين، وتركز على خمس مهارات رئيسية تشمل: الترابط، التساؤل، الملاحظة، التحريب، والتواصل الشبكي، مما يجعلها مرجعية أساسية في دراسات الابتكار التنظيمي والقيادي.

2. دراسة:

(Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review.

ركزت الدراسة على أهمية تبني استراتيجيات واضحة للابتكار تتماشى مع أهداف المؤسسة وقدراتها، مشيرة إلى أن الابتكار لا يكون فعالاً إلا في إطار استراتيجية منسقة ومدروسة. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة حالات واقعية.

الفرع الثالث: الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن تحديد جوانب الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سألغة الذكر في الجدول التالي:

الجانب	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الموضوع	تناولت الذكاء الاستراتيجي، الابتكار، وأثرهما على جوانب مثل: اتخاذ القرار، السمعة، التميز المؤسسي، إدارة الأزمات، وغيرها.	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار في بيئة تنظيمية محددة وفق إطار جديد.
المتغيرات	-مستقلة: الذكاء الاستراتيجي (أبعاده: الرؤية، التفكير المنظومي، الاستبصار، الشراكات) -تابعة: سمعة المنظمة، اتخاذ القرار، التميز المؤسسي، الأداء المؤسسي...	-مستقلة: الذكاء الاستراتيجي -تابعة: الابتكار التنظيمي (بأبعاده المتعددة: تقني، إداري، مؤسسي)...
الهدف	دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي أو الابتكار على متغيرات إدارية مختلفة مثل القرار، السمعة، الأداء، إلخ.	الكشف عن طبيعة العلاقة التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار ومدى تأثيرهما في دعم استراتيجيات التغيير والتطور.
أداة الدراسة	الاستبانة في أغلب الدراسات، وبعضها استخدم المقابلات (مثل دراسة Laura 2011)	استبيان مغلق معتمد على أبعاد علمية دقيقة لقياس كل من الذكاء الاستراتيجي والابتكار، مع إمكانية إجراء مقابلات مكملية.
النتائج	-وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي ومعظم المتغيرات التابعة. -تفاوت في استخدام أبعاد الذكاء باختلاف المؤسسات.	مستوى الذكاء الاستراتيجي والابتكار مرتفع داخل مؤسسة موبيليس، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار.

خلاصة الفصل

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لموضوعي الذكاء الاستراتيجي والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من محاولة الإحاطة بالمفاهيم الأساسية ذات الصلة وتوضيح أهميتها وأبعادها ومؤشراتها، باعتبارهما من المكونات الحيوية التي تعزز من تنافسية المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة. ففي المبحث الأول، تم التطرق لمفهوم الابتكار وتحديد المفاهيم القريبة منه، مع إبراز أهميته في تحسين الأداء المؤسسي، كما تم تصنيف أنواع الابتكار وبيان خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، مع التركيز على مستويات الابتكار ومؤشرات قياسه والمعوقات التي قد تحول دون تحقيقه. أما المبحث الثاني، فقد ركز على مفهوم الذكاء الاستراتيجي، مبرزاً مبادئه وخصائصه وأهدافه، بالإضافة إلى أبعاده ونماذج قياسه، وكذا المجالات المختلفة التي يمكن استثمار الذكاء الاستراتيجي فيها بما يخدم الرؤية المستقبلية للمؤسسة. كما تضمن المبحث الثالث عرضاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، بهدف الاستفادة من نتائجها في بناء الإطار التحليلي للدراسة الحالية. وقد سمح هذا الفصل بتأسيس خلفية معرفية متينة تساهم في فهم العلاقة التفاعلية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، كمدخل نظري لدراسة هذه العلاقة في بيئة المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز

الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

وكالة موبيليس – الوادي

المبحث الأول: أدوات وطريقة الدراسة

المطلب الأول: منهج البحث والأدوات المستخدمة:

ستتطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة والأدوات المستعملة.

الفرع الأول: المنهج المتبع في الدراسة:

قام الباحث باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي ، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي، 1994، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث تعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالوادي .

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات ومعالجتها واعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات :** التكرارات تعني تكرار الأشياء أو الأحداث بشكل متكرر أو متتالي، في العديد من السياقات، يمكن أن تشير التكرارات إلى نمط متكرر يحدث في مجال معين، يُستخدم مصطلح "التكرارات" لوصف العملية التي تتكرر فيها نفس العملية أو القيم بشكل متكرر.
- **النسب المئوية:** تشير إلى النسبة المئوية أو النسبة المئوية التي تستخدم لتمثيل العلاقة بين جزء من الشيء والكل.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل مجال و الاستبيان.
- **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو فقرة.
- **معامل الارتباط بيرسون:** وهو مقياس يستخدم في الإحصاءات لتقدير العلاقة بين متغيرين، يقيس هذا المعامل درجة الارتباط أو الترابط بين المتغيرين.
- **الفا كرونباخ :** يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقدير مدى موثوقية المقياس كأداة قياس.

■ إختبار الإنحدار الخطي البسيط: لاختبار مدى أثر العبارات الواردة في الاستبانة.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة وحدودها

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

تم حصر مجتمع الدراسة على موظفين بمؤسسة موبيليس بالوادي، وقد وزعت (30) استمارة واسترجع منها (30)، أي أن نسبة الاستجابة (100%)، وقد كانت كلها صالح للتحليل.

ثانياً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

المجال البشري: (30) من موظفين بمؤسسة موبيليس بالوادي.

المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من: 29 مارس 2025 الى غاية 25 أبريل 2025.

المجال المكاني: مؤسسة موبيليس ولاية الوادي.

المطلب الثاني: أدوات وطرق إختبار الإستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية، وبعد توزيع الاستبيان على عينة المستهدفة، تم حصر وتجميع البيانات اللازمة ومعالجة البيانات المتحصل عليها باستعمال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22، وقد قسمنا الاستبيان إلى قسمين:

المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي، ويتكون 05 أبعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: الاستشراف، ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04.
- البعد الثاني: التفكير التنظيمي، ويتكون من 03 فقرات محددة من 05 إلى 07.
- البعد الثالث: الرؤية المستقبلية، ويتكون من 04 فقرات 08 إلى 11.
- البعد الرابع: الدافعية، ويتكون من 04 فقرات 12 إلى 15.
- البعد الخامس: الشراكة، ويتكون من 03 فقرات 06 إلى 18.

المحور الثالث: الابتكار، ويتكون من 05 أبعاد وهي كالتالي:

- البعد الأول: الابتكار الاداري، ويتكون من 04 فقرات محددة من 01 إلى 04.
- البعد الثاني: الابتكار التسويقي، ويتكون من 04 فقرات محددة من 05 إلى 08.
- البعد الثالث: الابتكار في اداء العمليات، ويتكون من 04 فقرات 09 الى 12.
- البعد الرابع: الابتكار الانتاجي، ويتكون من 04 فقرات 13 الى 16.
- البعد الابتكار التكنولوجي، ويتكون من 08 فقرات 17 الى 20.

الفرع الأول: طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالوادي، وإعطاء درجات متدرجة من 01 إلى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (01-02) : درجات اختبار ليكرت الخماسي

الاستجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

ويمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(02-02):قيمة المتوسط الحسابي و درجات الرضا لعينة الدراسة.

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الرضا
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	من 1.80 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسط

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

الاتجاه الرابع	من 3,40 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبيان

1- صدق المحكمين :

وللتأكد من صدق استبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالوادي المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من الاساتذة، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث:

- مدى قياس البعد للموضوع.

- مدى قياس الفقرات للبعد.

- عدد الفقرات في كل بعد.

- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات.

- طلب البديل في حالة عدم الموافقة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم إضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة موبيليس بالوادي.

الفرع الثالث: الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) :

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

تم حساب صدق الاستبيان أيضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الفقرات و أبعادها، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم 02-03 : معامل الارتباط بين الاستشراف وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.869	01
	0.933	02
	0.900	03
	0.838	04

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الاستشراف وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين بعد الاستشراف وفقراته.

جدول رقم 02-04 : معامل الارتباط بين بعد التفكير التنظيمي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.704	05
	0.844	06
	0.904	07

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (03/03) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها التفكير التنظيمي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعده التفكير التنظيمي وفقراته.

جدول رقم 02-05 : معامل الارتباط بين بعد الرؤية المستقبلية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.851	08
	0.813	09
	0.879	10
	0.772	11

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الرؤية المستقبلية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الرؤية المستقبلية وفقراته.

جدول رقم 02-06 : معامل الارتباط بين بعد الدافعية وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.784	12
	0.777	13
	0.817	14
	0.788	15

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الدافعية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الدافعية وفقراته

جدول رقم 02-07 : معامل الارتباط بين بعد الشراكة وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.940	16
	0.751	17
	0.934	18

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (03/03) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الشراكة وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد الشراكة وفقراته.

جدول رقم 02-08 : معامل الارتباط بين محور الذكاء الاستراتيجي وابعاده

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
دال عند 0.01	0.755	الاستشراف
	0.840	التفكير التنظيمي
	0.796	الرؤية المستقبلية
	0.741	الدافعية
	0.724	الشراكة

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل بعد ومحوره دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الأبعاد الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الذكاء الاستراتيجي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الذكاء الاستراتيجي.

جدول رقم 02-09 : معامل الارتباط بين بعد الابتكار الاداري وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.906	01
	0.849	02
	0.823	03
	0.839	04

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الابتكار الاداري وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد الابتكار الاداري وفقراته.

جدول رقم 02-10 : معامل الارتباط بين بعد الابتكار التسويقي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.701	05
	0.805	06
	0.860	07
	0.646	08

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الابتكار التسويقي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد الابتكار التسويقي وفقراته

جدول رقم 02-11 : معامل الارتباط بين بعد الابتكار في اداء العمليات وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.765	09
	0.736	10
	0.726	11
	0.781	12

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الابتكار في اداء العمليات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الابتكار في اداء العمليات وفقراته

جدول رقم 02-12 : معامل الارتباط بين بعد الابتكار الانتاجي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.626	13
	0.903	14
	0.839	15
	0.751	16

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الابتكار الانتاجي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الابتكار الانتاجي وفقراته

جدول رقم 02-13 : معامل الارتباط بين بعد الابتكار التكنولوجي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.891	17
	0.925	18
	0.919	19
	0.929	20

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (04/04) من المجموع الكلي الممثلة لبعدها الابتكار التكنولوجي وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها الابتكار التكنولوجي وفقراته.

جدول رقم 02-14 : معامل الارتباط بين محور الابتكار وابعاده

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الابعاد
دال عند 0.01	0.794	الابتكار الاداري
	0.663	الابتكار التسويقي
	0.811	الابتكار في اداء العمليات
	0.808	الابتكار الانتاجي
	0.780	الابتكار التكنولوجي

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل بعد ومحوره دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الابعاد الدالة هي (05/05) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الابتكار وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الابتكار.

جدول رقم 02-15 : معامل الارتباط بين الاستبيان ومحاوره

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	0.934	دال عند 0.01
الابتكار	0.923	

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

الفرع الرابع: ثبات الاستبيان

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة

جدول رقم (02-16):معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.960	الذكاء الاستراتيجي
0.963	الابتكار
0.946	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.946) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية

1-حسب الجنس :

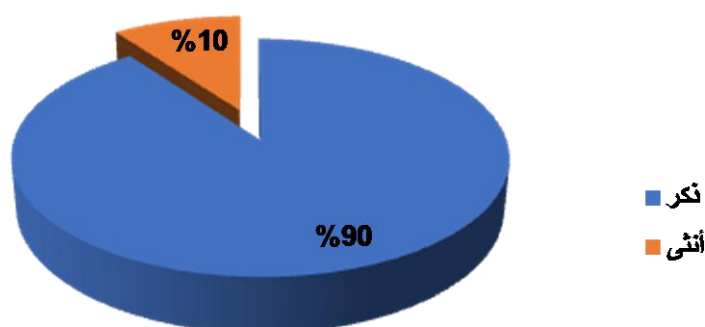
جدول رقم (02-17): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
90	27	ذكر
10	03	أنثى
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02-01): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ذكور المقدر عددهم 27 بنسبة 90% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة الاناث كان عددهم 03 بنسبة 10%، يكشف توزيع عينة الدراسة حسب الجنس عن هيمنة واضحة للذكور بنسبة 90% مقابل 10% فقط للإناث، و هو ما يعكس اختلالاً في التوازن بين الجنسين قد تكون أسبابه اجتماعية

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

واقتصادية. ومن منظور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية، فإن هذا التفاوت يمثل تحدياً حقيقياً، حيث إن تنوع الموارد البشرية، لا سيما من حيث النوع الاجتماعي، يعد من العوامل المحفزة للإبداع وتوليد الأفكار الجديدة. فضعف تمثيل الإناث قد يؤدي إلى إقصاء رؤى وتجارب مغايرة تسهم في تطوير حلول ابتكارية، مما يقلل من القدرة التنافسية للمؤسسة. لذا، فإن تبني سياسات استراتيجية تراعي التوازن بين الجنسين يعزز مناخ الابتكار، ويدعم الاستفادة الشاملة من الطاقات المتاحة، ويسهم في بناء مؤسسة أكثر مرونة وتكيفاً مع متغيرات السوق.

2- حسب السن:

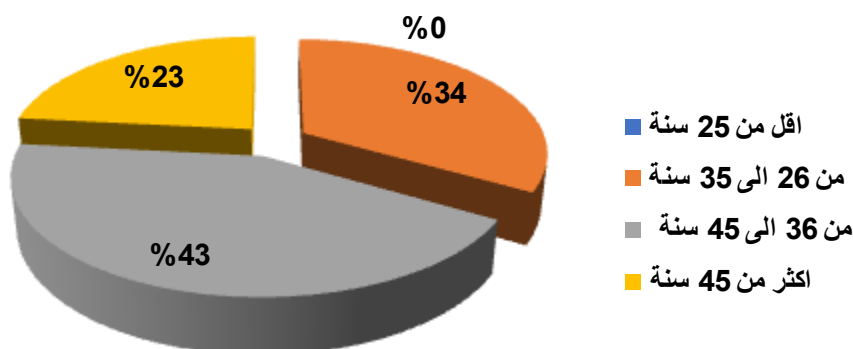
جدول رقم (02-18): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة %
اقل من 25 سنة	00	00
من 26 الى 35 سنة	10	34
من 36 الى 45 سنة	13	43
اكثر من 45 سنة	07	23
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02-02): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22



حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة من 36 إلى 45 سنة وعددهم 13 بنسبة 43%، يليها الفئة من 26 إلى 35 سنة عددهم 10 بنسبة 34%، وفي المرتبة الثالثة أكثر من 45 سنة وعددهم 07 بنسبة 23%، وفي الأخير كانت الفئة اقل من 25 سنة معدومة . وبناءً على الجدول والشكل المشار إليهما، يتبين أن الفئة العمرية المهيمنة في عينة الدراسة هي ما بين 36 إلى 45 سنة بنسبة 43%، تليها الفئة من 26 إلى 35 سنة بنسبة 34%، ثم من هم فوق 45 سنة بنسبة 23%، بينما غابت الفئة الأقل من 25 سنة تمامًا.

ويفسر هذا التوزيع في ضوء عنوان الدراسة "الذكاء الاستراتيجي والابتكار" بأن الفئة الغالبة (36-45 سنة) تمثل الشريحة الأكثر نضجًا وخبرة في محيط العمل، وهي عادة الفئة التي تتولى مناصب قيادية أو إشرافية، مما يجعلها أكثر ارتباطًا بعمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي وتوظيف الذكاء في التسيير، أما الفئة التي تليها (26-35 سنة)، فتمثل القوة التنفيذية النشيطة القادرة على تحويل الأفكار إلى مبادرات ابتكارية عملية، مستفيدة من روح الشباب والخبرة المتنامية. وغياب الفئة الشابة (أقل من 25 سنة) قد يشير إلى ضعف إدماج الطاقات الجديدة في بيئة العمل أو ضعف تمثيلها في مواقع التأثير، مما يُعد نقطة ضعف استراتيجية قد تُفقد المؤسسة جانبًا مهمًا من الابتكار المرتبط بروح المبادرة والانفتاح على التقنيات الحديثة. لذا، فإن التوازن العمري يعد من عناصر الذكاء الاستراتيجي الضرورية لتعزيز الابتكار وضمان استمرارية التطور داخل المؤسسة الاقتصادية.

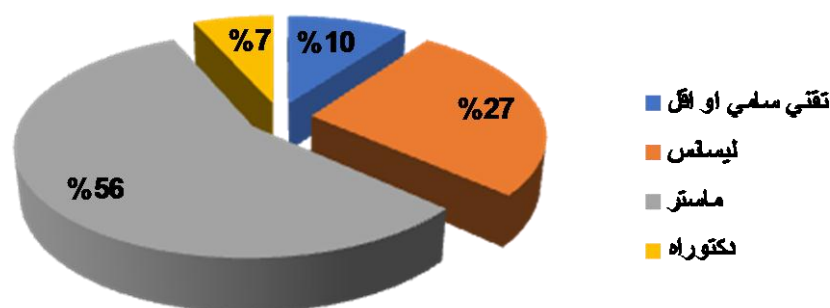
3- حسب المؤهل العلمي :

جدول رقم (02-19): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
تقني سامي او اقل	03	10
ليسانس	08	27
ماستر	17	56
دكتوراه	02	07
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02-03): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

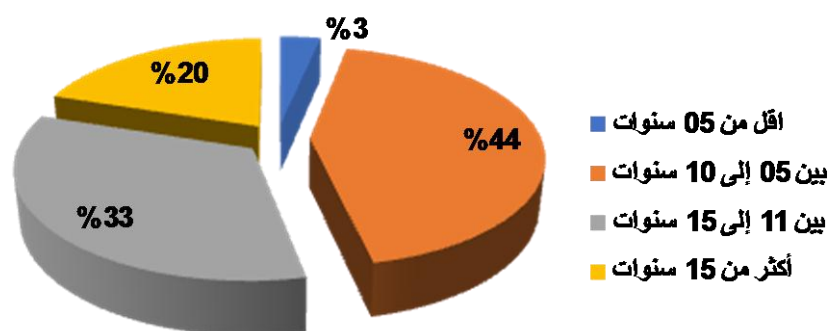
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة ماستر عددهم 17 بنسبة 56% وهي الأعلى من بين الفئات الأخرى، تليها الفئة ليسانس وعددهم 08 بنسبة 27%، وفي المرتبة الثالثة فئة تقني سامي أو أقل كان عددهم 03 بنسبة 10%، وفي الأخير كانت فئة دكتوراه وعددهم 02 بنسبة 07%، ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادة الماستر بنسبة 56%، تليهم حملة شهادة الليسانس بنسبة 27%، ثم فئة التقني السامي أو أقل بنسبة 10%، وأخيراً فئة الدكتوراه بنسبة 07% فقط. ويُشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين يمتلكون مستوى تعليمياً عالٍ يؤهلهم لفهم واستيعاب مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والابتكار داخل المؤسسة الاقتصادية، كما يعكس ذلك إدراكاً أكبر لأهمية التخطيط والتطوير داخل بيئة العمل. من جهة أخرى، يُلاحظ ضعف تمثيل حاملي الدكتوراه، مما قد يشير إلى قلة تواجد الكفاءات البحثية أو الفكرية المتخصصة في مواقع التنفيذ أو الإدارة، وهو ما قد يؤثر على العمق العلمي في توجيه الابتكار استراتيجياً داخل المؤسسات.

جدول رقم (02-20): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 05 سنوات	01	03
بين 05 إلى 10 سنوات	13	44
بين 11 إلى 15 سنوات	10	33
أكثر من 15 سنوات	06	20
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02-04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من فئة بين 05 الى 10 سنوات وعددهم 13 بنسبة 44%، يليها الفئة بين 11 الى 15 سنة عددهم 10 بنسبة 33%، وفي المرتبة الثالثة كانت الفئة أكثر من 15 سنة عددهم 06 بنسبة 20%. وفي الأخير كانت الفئة أقل من 05 سنوات عددهم 01 بنسبة 03%.

يظهر توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية أن أغلب الأفراد ينتمون إلى فئة تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 44%، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 33%، ثم فئة أكثر من 15 سنة بنسبة 20%، في حين جاءت فئة أقل من 5 سنوات بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 3%.

ويمكن تفسير هذا التوزيع في سياق موضوع الذكاء الاستراتيجي والابتكار بأن أغلب المشاركين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، وهو ما يُعد عاملاً إيجابياً في فهمهم للممارسات الاستراتيجية وآليات الابتكار داخل المؤسسة. فالفئات ذات الخبرة المتوسطة غالباً ما تكون في مرحلة نضج مهني تسمح لها باستيعاب التحديات التنظيمية وتقديم أفكار تطويرية قابلة للتنفيذ، أما الفئات ذات الخبرة الطويلة، فتشكل رصيداً معرفياً يمكن أن يُسهم في التوجيه والتخطيط الاستراتيجي. بالمقابل، يُلاحظ ضعف

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

تمثيل الفئة ذات الخبرة المحدودة، مما قد يعكس غياب أو تهميش الدور الابتكاري للكوادر الشابة، وهو ما قد يُعد فرصة ضائعة في استثمار الطاقات الحديثة وتجديد الفكر داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو استبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (02-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان الذكاء

الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
2	موافق	0.446	4.123	محور الذكاء الاستراتيجي
1	موافق	0.420	4.194	محور الابتكار
	موافق	0.404	4.164	استبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية.

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية بلغ (4.164) والانحراف المعياري بقدر ب (0.404) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية يقع في المجال (من 3,40 إلى أقل من 4,20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور الابتكار (4.194) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.420)، وفي المرتبة الاخيرة محور الادكاء الاستراتيجي بمتوسط حسابي (4.123) والانحراف معياري (0.446)، يظهر تحليل نتائج الجدول أن المتوسط العام لاستبيان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية بلغ (4.164)، بانحراف معياري قدره (0.404)، وهو ما يشير إلى اتفاق عام من قبل أفراد العينة على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، ضمن درجة "موافق" وفقاً لمجال التقدير المعتمد (من 3.40 إلى أقل من 4.20).

ومن الملاحظ أن محور الابتكار قد حاز على أعلى متوسط حسابي (4.194) بانحراف معياري (0.420)، ما يدل على وعي قوي بأهمية الابتكار داخل المؤسسة وتقدير كبير لدوره في تحسين الأداء والتنافسية. أما محور الذكاء الاستراتيجي فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.123) و انحراف معياري (0.446)، مما قد يعكس حاجة المؤسسات إلى مزيد من التمكين والتطبيق العملي لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي، رغم إدراك أهميته.

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

هذه النتائج تدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمامًا ملحوظًا بالابتكار، ولكن لا تزال بحاجة إلى تعزيز الممارسات الاستراتيجية الذكية التي تُمكن من استثمار هذا الابتكار بشكل أكثر فاعلية واستدامة.

وسيتم تفصيل إجابات الأفراد على المحاور كما يلي :

- عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الذكاء الاستراتيجي.

و يتم قياسه من خلال إجابات على المحور الأول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
5	موافق	0.551	3.991	بعد الاستشراف
4	موافق	0.539	4.022	بعد التفكير التنظيمي
2	موافق	0.544	4.108	بعد الرؤية المستقبلية
1	موافق	0.514	4.408	بعد الدافعية
3	موافق	0.757	4.088	بعد الشراكة
	موافق	0.446	4.123	محور الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام محور الذكاء الاستراتيجي بلغ (4.123) والانحراف المعياري بقدر (0.446) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الذكاء الاستراتيجي يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد الدافعية (4.408) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.514)، فيما كان بعد الاستشراف في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.991) والانحراف معياري (0.551). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي:

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الذكاء الاستراتيجي بلغ (4.123) بانحراف معياري قدره (0.446)، وهو ما يضعه ضمن مجال "موافق" (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، ما يدل على وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة حول توافر ممارسات الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

ويبرز التحليل أن بعد الدافعية قد حاز على أعلى متوسط حسابي (4.408) بانحراف معياري (0.514)، ما يعكس قوة الحافز الداخلي لدى العاملين وقدرة المؤسسة على تعبئة طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهو عنصر أساسي في دعم السلوك الابتكاري.

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

أما بعد الاستشراف فجاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.991) وانحراف معياري (0.551)، ما يشير إلى وجود قصور نسبي في قدرة المؤسسة على استباق التغيرات المستقبلية وتحليل الاتجاهات بعيدة المدى، وهو ما قد يُقيد فاعلية التخطيط الاستراتيجي ويحد من قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة ديناميكية.

-بعد الاستشراف:

جدول رقم (02-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الاستشراف

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	موافق	0.521	3.930	تمتلك مؤسستكم القدرة على توقع المخاطر ووضع خطط استباقية لمواجهةها
1	موافق	0.521	4.070	المؤسستكم القدرة على رصد الفرص المتاحة في السوق و استغلالها قبل المنافسين
2	موافق	0.695	4.000	تعتمد ادارة المؤسسة على جمع و تحليل المعلومات و استخدامها في رسم خططها المستقبلية
3	موافق	0.765	3.970	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على الخبرة و الشخصية و الامكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية
موافق		0.551	3.991	بعد الاستشراف

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الاستشراف بلغ (3.991) والانحراف المعياري بقدر ب (0.551) وقد كان الاتجاه العام لبعء الاستشراف يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة المؤسستكم القدرة على رصد الفرص المتاحة في السوق و استغلالها قبل المنافسين (4.070) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.521)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تمتلك مؤسستكم القدرة على توقع المخاطر ووضع خطط استباقية لمواجهةها بمتوسط حسابي (3.930) والانحراف معياري (0.521)، يتضح من تحليل نتائج بعد الاستشراف أن المتوسط العام بلغ (3.991) بانحراف معياري (0.551)، وهو ما يُشير إلى مستوى موافقة من طرف أفراد العينة على توفر هذا البعد بدرجة متوسطة إلى جيدة في المؤسسة، وفق مجال التقدير (3.40 – 4.20).

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

ويلاحظ أن أعلى فقرة في هذا البعد كانت: "تمتلك مؤسستكم القدرة على رصد الفرص المتاحة في السوق واستغلالها قبل المنافسين" بمتوسط حسابي (4.070) وانحراف معياري (0.521)، ما يعكس وعيًا استراتيجيًا جيدًا لدى المؤسسة بضرورة المبادرة والاستفادة من الفرص السوقية، وهو مؤشر إيجابي يُعزز القدرة التنافسية.

في المقابل جاءت الفقرة: "تمتلك مؤسستكم القدرة على توقع المخاطر ووضع خطط استباقية لمواجهة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.930) بنفس قيمة الانحراف المعياري (0.521)، ما يدل على وجود ضعف نسبي في الجانب الوقائي والتخطيطي، وهو ما قد يُعرض المؤسسة لمخاطر غير متوقعة تؤثر على استقرارها واستدامتها.

بالتالي، وعلى الرغم من توفر روح المبادرة في استشراف الفرص، إلا أن هناك حاجة لتعزيز قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمخاطر ووضع استراتيجيات استباقية لمواجهة، حتى يتحقق توازن فعال بين اغتنام الفرص وتفادي التهديدات، وهو ما يشكل جوهر الذكاء الاستراتيجي الداعم للابتكار المستدام.

-بعد التفكير التنظيمي:

جدول رقم (02-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد التفكير التنظيمي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق	0.640	3.930	يقوم المسؤولون بدمج العناصر المختلفة في المؤسسة لتحليلها وفهم كيفية التفاعل و الارتباط بينها
3	موافق	0.712	3.900	تعتمد مؤسستكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لالتماس قيمتها في الأمد البعيد
1	موافق	0.626	4.230	النظر للمؤسسة كنظام متكامل الأجزاء يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا
موافق		0.539	4.022	بعد التفكير التنظيمي

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التفكير التنظيمي بلغ (4.022) والانحراف المعياري بقدر ب (0.539) وقد كان الاتجاه العام لبعد التفكير التنظيمي يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة النظر للمؤسسة كنظام متكامل الأجزاء يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا (4.230) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.626)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تعتمد مؤسستكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لالتماس قيمتها في الأمد البعيد بمتوسط حسابي (3.900) والانحراف معياري (0.721)، من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المتوسط العام لبعد التفكير التنظيمي بلغ (4.022) مع انحراف معياري قدره (0.539)، مما يعكس اتجاهًا عامًا موافقًا ضمن المجال (3.40 - 4.20)، ويشير إلى وجود وعي جيد لدى أفراد العينة بأهمية التفكير الشمولي في المؤسسة.

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

وكانت أعلى فقرة في هذا البعد هي:

"النظر للمؤسسة كنظام متكامل الأجزاء يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحًا" بمتوسط حسابي (4.230) وانحراف معياري (0.626)، مما يدل على تقدير قوي لفكرة النظام المتكامل وأثره في تحسين فهم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

أما الفقرة الأقل تقييمًا فكانت:

"تعتمد مؤسساتكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لالتماس قيمتها في الأمد البعيد" بمتوسط حسابي (3.900) وانحراف معياري (0.721)، وهو ما يشير إلى وجود بعض القصور في دمج الأفكار بشكل جماعي واستراتيجي بعيد المدى، مما قد يحد من قدرة المؤسسة على استشراف فرص التطوير والابتكار بشكل شامل. بالتالي، يظهر بعد التفكير التنظيمي أهمية واضحة لدى المؤسسة في تبني منظور شمولي، لكنه يحتاج إلى تعزيز العمل الجماعي والتكامل بين الأفكار لتحقيق استدامة وقيمة مضافة على المدى الطويل.

-بعد الرؤية المستقبلية:

جدول رقم (02-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الرؤية المستقبلية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	موافق	0.809	3.970	يقوم المسؤولون بإشراك العاملين في تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة
3	موافق	0.6290	4.130	لدى المسؤولون القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه
1	موافق	0.592	4.170	يملك المسؤولون داخل مؤسساتكم القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول
1	موافق	0.592	4.170	بإمكان الإدارة اقناع العاملين برؤيتها و رسالتها المستقبلية
موافق		0.544	4.108	بعد الرؤية المستقبلية

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الرؤية المستقبلية بلغ (4.108) والانحراف المعياري بقدر ب (0.544) وقد كان الاتجاه العام لبعد الرؤية المستقبلية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يمتلك المسؤولون داخل مؤسساتكم القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول والفقرة بإمكان الإدارة اقناع العاملين برؤيتها و رسالتها المستقبلية متساوي (4.170) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.592)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة يقوم المسؤولون بإشراك العاملين في تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.970) والانحراف معياري (0.809)،

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها الرؤية المستقبلية بلغ (4.108) مع انحراف معياري قدره (0.544)، مما يدل على اتجاه عام موافق ضمن المجال (3.40 - 4.20)، ويُظهر إدراكًا جيدًا لدى أفراد العينة لأهمية تبني رؤية مستقبلية واضحة داخل المؤسسة.

وتساوى أعلى متوسط حسابي في فقرتين:

يمتلك المسؤولون داخل مؤسستكم القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.

بإمكان الإدارة إقناع العاملين برؤيتها ورسالتها المستقبلية.

كل منهما بمتوسط (4.170) وانحراف معياري (0.592)، مما يعكس قوة في قدرة القيادة على التفكير الاستراتيجي والتواصل الفعال مع الموظفين لإلهامهم برؤية موحدة للمستقبل.

أما الفقرة الأقل تقييمًا فكانت:

يقوم المسؤولون بإشراك العاملين في تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة بمتوسط حسابي (3.970) وانحراف معياري (0.809)، مما يشير إلى وجود ضعف نسبي في مشاركة العاملين بشكل فعلي في صياغة الرؤية المستقبلية، وهو جانب مهم لتعزيز الالتزام والابتكار الجماعي.

بالتالي ورغم قوة القيادة في رسم وتبني الرؤية المستقبلية، إلا أن توسيع مشاركة الموظفين في هذه العملية قد يساهم في تعميق الالتزام وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة.

-بعد الدافعية:

جدول رقم (02-26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعدها الدافعية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق	0.556	4.370	يقوم المسؤولون بإثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الانجازات
3	موافق	0.669	4.370	تعتمد مؤسستكم على برامج التدريب و التطوير من أجل زيادة كفاءة العمال
1	موافق	0.571	4.530	يتم منح العمال المتميزين في أداء عملهم حوافز مادية ومعنوية
4	موافق	0.809	4.370	تعمل مؤسستكم على توفير المناخ الملائم للعمال لزيادة انتاجيتهم
موافق		0.514	4.408	بعد الدافعية

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها الدافعية بلغ (4.408) والانحراف المعياري بقدر ب (0.514) وقد كان الاتجاه العام لبعدها الدافعية يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي يتم منح العمال المتميزين في أداء عملهم حوافز مادية ومعنوية (4.530) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.571)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تعمل

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

مؤسستكم على توفير المناخ الملائم للعمال لزيادة انتاجيتهم بمتوسط حسابي (4.370) والانحراف المعياري (0.809)، من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الدافعية بلغ (4.408) مع انحراف معياري قدره (0.514)، مما يعكس اتجاهًا عامًا موافقًا ضمن المجال (3.40 - 4.20)، ويُظهر أهمية كبيرة يُوليها أفراد العينة لتحفيز العاملين داخل المؤسسة.

وكانت أعلى فقرة تقييماً هي:

"يتم منح العمال المتميزين في أداء عملهم حوافز مادية ومعنوية" بمتوسط حسابي (4.530) وانحراف معياري (0.571)، مما يدل على اعتراف قوي بأثر الحوافز المختلفة في تعزيز الأداء وتحفيز الموظفين.

في حين كانت الفقرة الأقل تقييماً:

"تعمل مؤسستكم على توفير المناخ الملائم للعمال لزيادة إنتاجيتهم" بمتوسط حسابي (4.370) وانحراف معياري (0.809)، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين البيئة التنظيمية والمناخ العام داخل المؤسسة لدعم الإنتاجية بشكل أفضل. بالتالي يبرز بعد الدافعية كعامل حاسم في تعزيز الأداء والابتكار، مع ضرورة التركيز على توفير بيئة عمل محفزة تدعم استمرارية هذا الدافع بين العاملين.

-بعد الشراكة:

جدول رقم (02-27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الشراكة

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق	0.944	3.930	ترى مؤسستكم أن الشراكة تفيدها في تنفيذ رؤيتها وتساعد على تحقيق أهدافها
1	موافق	0.583	4.270	تمتلك مؤسستكم خطط و استراتيجيات لتطوير شراكات مستقبلا
2	موافق	1.012	4.070	تقلل الشراكة المخاطر المالية والادارية من خلال تقاسم الأعباء والمسؤوليات مع الشركاء
موافق		0.757	4.088	بعد الشراكة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الشراكة بلغ (4.088) والانحراف المعياري بقدر ب (0.757) وقد كان الاتجاه العام لبعء الشراكة يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي تمتلك مؤسستكم خطط و استراتيجيات لتطوير شراكات مستقبلا (4.270) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.583)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة ترى مؤسستكم أن الشراكة تفيدها في تنفيذ رؤيتها وتساعد على تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (3.930) والانحراف معياري (0.944)، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الشراكة بلغ (4.088) مع انحراف معياري قدره (0.757)، مما يشير إلى اتجاه عام موافق ضمن المجال (3.40 - 4.20)، ويعكس اهتمام المؤسسة بتطوير وتعزيز الشراكات كعنصر مهم في استراتيجيتها.

وكانت أعلى فقرة تقييماً هي:

"تمتلك مؤسستكم خطط واستراتيجيات لتطوير شراكات مستقبلية" بمتوسط حسابي (4.270) وانحراف معياري (0.583)، مما يدل على وجود تخطيط واضح واستعداد للمضي قدماً في بناء وتحسين العلاقات والشراكات التي تساهم في دعم المؤسسة.

أما الفقرة الأقل تقييماً فكانت:

"ترى مؤسستكم أن الشراكة تفيدها في تنفيذ رؤيتها وتساعد على تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (3.930) وانحراف معياري (0.944)، مما يعكس نوعاً من التردد أو ضعف القناعة الكاملة بأثر الشراكات على تحقيق الرؤية والأهداف، أو ربما يشير إلى تحديات في تطبيق هذه الشراكات بشكل فعال.

بالتالي رغم وجود خطط استراتيجية واضحة للشراكة، فإن تعزيز الوعي والفهم حول الفوائد الفعلية للشراكات قد يعزز من دورها في دعم الابتكار وتحقيق الأهداف المؤسسية.

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور الابتكار.

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
4	موافق	0.566	4.200	بعد الابتكار الإداري
1	موافق تماما	0.434	4.283	بعد الابتكار التسويقي
2	موافق تماما	0.501	4.224	بعد في اداء العمليات
3	موافق تماما	0.463	4.216	بعد الانتاجي
5	موافق	0.723	4.008	بعد التكنولوجي
موافق		0.420	4.194	محور الابتكار

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الابتكار بلغ (4.194) والانحراف المعياري بقدر ب (0.420) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الابتكار يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعد الابتكار التسويقي (4.283) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.434)، فيما كان بعد التكنولوجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.008) والانحراف معياري (0.723)، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الابتكار بلغ (4.194) مع انحراف معياري قدره (0.420)، مما يشير إلى توجه عام موافق ضمن المجال (3.40 - 4.20)، ويعكس تقديراً جيداً لمستوى الابتكار داخل المؤسسة.

وكان أعلى متوسط حسابي بين أبعاد الابتكار هو بعد الابتكار التسويقي حيث بلغ (4.283) مع انحراف معياري (0.434)، ما يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتطوير وتسويق منتجاتها أو خدماتها بما يتماشى مع احتياجات السوق وتطلعات العملاء.

أما بعد الابتكار التكنولوجي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.008) مع انحراف معياري (0.723)، مما يشير إلى أن هناك مجالا لتحسين وتطوير الابتكار في الجانب التكنولوجي، ربما بسبب تحديات في الموارد أو البنية التحتية أو الحاجة إلى استراتيجيات أكثر فاعلية في تبني التكنولوجيا.

وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي:

-بعد الابتكار الإداري:

جدول رقم (02-29): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار الاداري

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
2	موافق تماما	0.556	4.370	تعتمد مؤسستكم على أساليب ادارية حديثة في تسيير عملها
3	موافق تماما	0.669	4.370	تمتلك مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية اتخاذ القرارات
1	موافق تماما	0.571	4.530	تساعد مؤسستكم العمال على فهم آليات عمل الادارة من خلال وضع برامج للتدريب
4	موافق تماما	0.809	4.370	تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة ومتطورة في تقييم أداء الموظفين الابتكار
موافق		0.566	4.200	بعد الابتكار الاداري

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الابتكار الاداري بلغ (4.200) والانحراف المعياري بقدر ب (0.566) وقد كان الاتجاه العام لبعء الابتكار الاداري يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تساعد مؤسستكم العمال على فهم آليات عمل الادارة من خلال وضع برامج للتدريب (4.530) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.571)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة ومتطورة في تقييم أداء الموظفين الابتكار بمتوسط حسابي (4.370) والانحراف معياري (0.809)، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الابتكار الإداري بلغ (4.200) مع انحراف معياري قدره (0.566)، مما يدل على توجه عام موافق ضمن المجال (3.40-4.20)، ويعكس اهتمام المؤسسة بتطوير جوانب الإدارة بشكل مبتكر.

وكان أعلى متوسط حسابي لفقرة تساعد مؤسستكم العمال على فهم آليات عمل الإدارة من خلال وضع برامج للتدريب حيث بلغ (4.530) مع انحراف معياري (0.571)، مما يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتأهيل الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لفهم آليات العمل الإداري.

أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة ومتطورة في تقييم أداء الموظفين فقد حصلت على متوسط حسابي (4.370) مع انحراف معياري (0.809)، مما يشير إلى وجود قبول جيد لهذه الأساليب، لكن يمكن العمل على تعزيزها وتطويرها بشكل أكبر.

من خلال ماسبق، بعد الابتكار الإداري توجه المؤسسة نحو تبني ممارسات إدارية متطورة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحفيز الموظفين.

-بعد الابتكار التسويقي:

جدول رقم (02-30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الابتكار التسويقي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق تماما	0.568	4.230	تعتمد مؤسستكم على وسائل تسويقية حديثة مثل التسويق الرقمي
2	موافق تماما	0.556	4.370	تستخدم مؤسستكم تقنيات مبتكرة في الاعلان و الترويج لخدماتها
1	موافق تماما	0.563	4.400	تستعمل المؤسسة البيانات والتحليلات لتحسين استراتيجيتها التسويقية
4	موافق تماما	0.629	4.130	تعتمد مؤسستكم على قنوات توزيع غير تقليدية للوصول إلى العملاء
موافق		0.434	4.283	بعد الابتكار التسويقي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الابتكار التسويقي بلغ (4.283) والانحراف المعياري بقدر ب (0.434) وقد كان الاتجاه العام لبعد الابتكار التسويقي يقع في المجال (4.21-05) أي موافق تماما، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تستعمل المؤسسة البيانات والتحليلات لتحسين استراتيجيتها التسويقية (4.400) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.563)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة تعتمد مؤسستكم على قنوات توزيع غير تقليدية للوصول إلى العملاء بمتوسط حسابي (4.130) والانحراف المعياري (0.639)، من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الابتكار التسويقي بلغ (4.283) مع انحراف معياري (0.434)، مما يدل على اتجاه عام موافق تمامًا ضمن المجال (4.21-5.00)، ويعكس قوة اهتمام المؤسسة بتطوير استراتيجياتها التسويقية بشكل مبتكر وفعال.

وجاء أعلى متوسط حسابي لفقرة تستعمل المؤسسة البيانات والتحليلات لتحسين استراتيجيتها التسويقية حيث بلغ (4.400) مع انحراف معياري (0.563)، ما يدل على اعتماد المؤسسة على أدوات تحليلية متقدمة لتعزيز فعالية التسويق وتحقيق نتائج أفضل.

أما الفقرة التي حلت في المرتبة الأخيرة، وهي تعتمد مؤسستكم على قنوات توزيع غير تقليدية للوصول إلى العملاء فقد حصلت على متوسط حسابي (4.130) مع انحراف معياري (0.639)، مما يشير إلى وجود قبول جيد لهذه القنوات، لكنه قد يعكس فرصة لتحسين وتطوير أساليب التوزيع بما يتناسب مع التطورات السوقية.

من خلال ما سبق، بعد الابتكار التسويقي قدرة المؤسسة على تبني ممارسات تسويقية حديثة تساهم في تعزيز تنافسيتها وتحقيق أهدافها التسويقية بفعالية.

-بعد الابتكار في اداء العمليات:

جدول رقم (02-31): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الابتكار في اداء

العمليات

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق	0.610	4.200	تمتلك مؤسساتكم القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية في السوق
1	موافق تماما	0.610	4.270	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمليات
2	موافق تماما	0.726	4.210	تستخدم مؤسساتكم أنظمة رقمية متطورة لتحسين الأداء
4	موافق	0.664	4.200	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف و تحسين الانتاجية من خلال الابتكار
موافق تماما		0.501	4.224	بعد الابتكار في اداء العمليات

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الابتكار في أداء العمليات بلغ (4.224) مع انحراف معياري (0.501)، مما يشير إلى اتجاه عام موافق تمامًا ضمن المجال (4.21-5.00)، وهذا يدل على التزام المؤسسة بتعزيز الابتكار لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.

وجاء أعلى متوسط حسابي لفقرة تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين العمليات حيث بلغ (4.270) مع انحراف معياري (0.610)، مما يعكس بيئة عمل محفزة للإبداع والمبادرة بين الموظفين، وهو عامل مهم لدفع التطوير المستمر. أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية من خلال الابتكار فقد حصلت على متوسط حسابي (4.200) مع انحراف معياري (0.664)، ما يشير إلى توجه إيجابي نحو الابتكار كوسيلة لتحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، مع إمكانية تعزيز الجهود في هذا الجانب بشكل أكبر.

على ضوء ما تقدم، بعد الابتكار في أداء العمليات حرص المؤسسة على تبني أفكار جديدة وتطبيق حلول مبتكرة لتحسين الجودة والكفاءة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

-بعد الابتكار الانتاجي:

جدول رقم (02-32): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد الابتكار الانتاجي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
---------	---------------	-------------------	-----------------	---------

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

1	موافق تماما	0.504	4.230	تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات باستمرار
3	موافق تماما	0.679	4.230	يتم تحديث المعدات لتحسين جودة الخدمات
4	موافق	0.592	4.170	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة لاحتياجات ورغبات الزبائن
2	موافق تماما	0.568	4.230	تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة ومحسنة بشكل منتظم
موافق تماما		0.463	4.216	بعد الابتكار الانتاجي

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v 22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الابتكار الإنتاجي بلغ (4.216) مع انحراف معياري (0.463)، مما يشير إلى اتجاه عام موافق تمامًا ضمن المجال (4.21-5.00)، وهو يعكس التزام المؤسسة بتحسين وتطوير جودة الإنتاج والخدمات بشكل مستمر.

جاء أعلى متوسط حسابي لفقرة تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات باستمرار حيث بلغ (4.230) مع انحراف معياري (0.504)، مما يدل على اهتمام المؤسسة بالحفاظ على مستوى جودة مرتفع وتطويره كاستراتيجية أساسية لتعزيز تنافسيتها.

أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين خدماتها بناءً على المعرفة المكتسبة لاحتياجات ورغبات الزبائن فقد حصلت على متوسط حسابي (4.170) مع انحراف معياري (0.592)، ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو الابتكار المستند إلى فهم عميق للسوق والعملاء، مع وجود مجال لتعزيز هذه الممارسة بشكل أكبر لضمان توافق الخدمات مع تطلعات الزبائن.

بناء على ما تقدم، بعد الابتكار الإنتاجي حرص المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تبني أساليب مبتكرة تستجيب لاحتياجات السوق وتدعم استدامة الأداء المؤسسي.

-بعد الابتكار التكنولوجي:

جدول رقم (02-33): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الابتكار التكنولوجي

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
4	موافق	0.805	3.800	تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي من أجل تطوير خدماتها

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

2	موافق	0.785	4.070	تقدم مؤسساتكم خدمات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يتماشى مع متطلبات السوق
3	موافق	0.765	3.970	يتم تحديث البنية التكنولوجية داخل المؤسسة بانتظام
1	موافق	0.805	4.200	تعتمد المؤسسة على بروتوكولات أمان الحماية بياناتها من الاختراق
موافق		0.723	4.008	بعد الابتكار التكنولوجي

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الابتكار الإنتاجي بلغ (4.008) مع انحراف معياري (0.463)، مما يشير إلى اتجاه عام موافق ضمن المجال (3.60-4.20)، وهو يعكس التزام المؤسسة بتبني بعض جوانب الابتكار الإنتاجي مع وجود مجال للتحسين.

جاء أعلى متوسط حسابي لفقرة تعتمد المؤسسة على بروتوكولات أمان لحماية بياناتها من الاختراق حيث بلغ (4.200) مع انحراف معياري (0.805)، مما يدل على وعي المؤسسة بأهمية الأمن السيبراني وحماية المعلومات كجزء من الابتكار في الأداء. أما الفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة، وهي تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي من أجل تطوير خدماتها فقد حصلت على متوسط حسابي (3.800) مع انحراف معياري (0.805)، مما يشير إلى أن تطبيق الذكاء الاصطناعي لا يزال في مرحلة متوسطة وقد تحتاج المؤسسة إلى تعزيز هذا الجانب للاستفادة بشكل أكبر من التقنيات الحديثة في تطوير خدماتها. بالتالي يظهر بعد الابتكار الإنتاجي وجود جهود واضحة لتحسين الأداء الأمني، مع ضرورة المزيد من التطوير في استخدام التقنيات الذكية لتعزيز تنافسية المؤسسة وابتكارها.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

جدول رقم (02-34): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	

0.947	0.985	الاستبيان ككل
-------	-------	---------------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة (0.947) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: يوجد اثر ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اثر ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اثر ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة

الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي

جدول رقم (02-35): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.674	0.00	0.524	29.738	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.674$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.524$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) يؤثر على المتغير التابع (تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=29.738$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

حول الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية وكالة موبيليس - الوادي

- بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد اثر ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: يتوفر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع. ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-36): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الاولى.

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قرار الاختبار
الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية	4.123	0.446	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بلغ (4.123) والانحراف المعياري بقدر ب (0.446) وقد كان الاتجاه العام للفرضية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الابتكار الانتاجي يقع في المجال (3.60-4.20) أي موافق، ومنه نقبل الفرضية الفرعية

■ بناء على قرار اختبار الفرضية يمكن القول: يتوفر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يتوفر الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع ويتم قياسه من خلال إجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (02-37): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية.

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قرار الاختبار
الابتكار في المؤسسة الاقتصادية	4.194	0.420	(H ₁)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعث الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بلغ (4.194) والانحراف المعياري بقدر ب (0.420) وقد كان الاتجاه العام للفرضية الابتكار الانتاجي يقع في المجال (3.60-4.20) أي موافق، ومنه نقبل الفرضية الفرعية

■ بناء على قرار اختبار الفرضية يمكن القول: يتوفر الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع.

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية الفرعية: يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H₀): لا يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

الفرضية البديلة (H₁): يوجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي

جدول رقم (02-38): ملخص معامل ارتباط بيرسون (R) للفرضية الفرعية.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل (R)	قرار الاختبار
الذكاء الاستراتيجي	4.123	0.446	0.724	(H ₁)
الابتكار	4.194	0.420		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي للذكاء الاستراتيجي كان (4.123) والانحراف المعياري (0.446)، فيما كان المتوسط الحسابي للابتكار في المؤسسة يقدره (4.194) والانحراف المعياري (0.420)، وقد كانت قيمة معامل (R) (T=0.724) وهي دالة، ومنه نقبل الفرضية الفرعية.

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H₁) ونرفض الفرضية الصفرية (H₀) أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

الخاتمة

الخاتمة

تناولنا من خلال الإطار النظري موضوع الذكاء الاستراتيجي والابتكار في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارهما من أبرز المفاهيم الحديثة التي تكتسب أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في ظل ما تشهده المؤسسات من منافسة شديدة وتغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات وسلوكيات المستهلكين.

وقد تم التطرق إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي باعتباره قدرة المؤسسة على استشراف المستقبل وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على المعلومات الدقيقة والمعرفة المتعمقة، في حين تم تناول الابتكار بوصفه ثمرة لهذا الذكاء، باعتباره عملية متجددة لتوليد أفكار وأساليب وممارسات جديدة تُحسن من الأداء وتمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

ومن خلال التحليل النظري والنتائج التطبيقية في مؤسسة موبيليس بالوادي، تم التوصل إلى ما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

يتوفر الذكاء الاستراتيجي بمستوى مرتفع في مؤسسة موبيليس بالوادي، ما يدل على وجود وعي تنظيمي وقدرة إدارية على استيعاب التحولات البيئية والتخطيط الاستراتيجي لها.

يتوفر الابتكار بمستوى مرتفع داخل نفس المؤسسة، وهو ما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة للتجديد والتحسين المستمر.

تم التوصل إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار، مما يؤكد العلاقة الإيجابية بين توفر الذكاء الاستراتيجي وقدرة المؤسسة على الابتكار.

اختبار نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، نقبل الفرضية البديلة ($H1$) ونرفض الفرضية الصفرية ($H0$)، مما يعني وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية (موبيليس بالوادي).

الفرضيات الفرعية:

بناء على قرار اختبار الفرضية يمكن القول: يتوفر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع.

بناء على قرار اختبار الفرضية يمكن القول: يتوفر الابتكار في المؤسسة الاقتصادية بموبيليس بالوادي بمستوى مرتفع.

بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H1) ونرفض الفرضية الصفرية (H0) أي توجد علاقة ذات دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مؤسسة موبيليس بالوادي.

التوصيات:

- تعزيز برامج التدريب والتكوين في مجال الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة، لرفع قدرات القادة والمشرفين على التحليل والتخطيط طويل المدى.
- ترسيخ ثقافة الابتكار من خلال خلق بيئة تحفيزية تدعم الإبداع وتضمن المبادرات الفردية والجماعية.
- تفعيل نظم المعلومات الذكية لدعم اتخاذ القرار وتوفير قواعد بيانات دقيقة تتيح استشراف التغيرات المستقبلية.
- تعزيز الشراكة الداخلية والخارجية في المؤسسة بما يساهم في تبادل المعرفة واحتضان أفكار جديدة ومبتكرة.
- ربط سياسات التسيير الاستراتيجي بآليات الابتكار، لضمان تجسيد الرؤى الاستراتيجية في مشاريع عملية قابلة للتنفيذ.

آفاق البحث:

- يفتح هذا الموضوع المجال أمام دراسات مستقبلية متعددة الأبعاد، خاصة في ظل التحولات العميقة التي تشهدها بيئة الأعمال. ومن بين أبرز الآفاق البحثية التي يمكن استكشافها:
- دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على أبعاد محددة للابتكار (مثل الابتكار التقني، أو الابتكار في الخدمات)، داخل قطاعات اقتصادية متنوعة.

- تحليل دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية، أو القيادة التحويلية، في تفسير العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار.
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات في القطاع العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت ممارسات الذكاء الاستراتيجي تؤثر بدرجات مختلفة على الابتكار بحسب طبيعة المؤسسة.
- التركيز على البيئة الرقمية ودور التحول الرقمي في تعزيز التكامل بين الذكاء الاستراتيجي والابتكار التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو عيشة، سمير محمود. الإبداع الإداري والابتكار التنظيمي. نابلس: دار الشروق، 2011.
- 2- أحمد علي صالح وآخرون. الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 3- الزبيدي، عبد الرحمن بن محمد. الابتكار والإبداع الإداري. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 4- حسين حريم. السلوك التنظيمي والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 5- حسين حريم. إدارة المنظمات: منظور كلي. ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 6- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي. إدارة الإبداع والابتكار. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006.
- 7- علاء محمد سيد قنديل. القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
- 8- عبد الغني، محمود عبد الغني. إدارة الابتكار وتطوير المنتجات. القاهرة: دار الفكر، 2013.
- 9- فطيمة مانع. الإبداع والابتكار: قواعد للتعليم في المنظمات الصناعية.
- 10- مصطفى محمود أبو بكر. الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004.
- 11- مدحت محمد محمود أبو النصر. تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة. القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004.
- 12- نجم عبود نجم. إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- 13- نعيم حافظ أبو جمعة. التسويق الابتكاري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
- 14- طعيمة، عبد الباسط محمد. مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإبداعية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2015.
- 15- الهاشمي، عبد الله بن حسين. الإبداع والابتكار في العمل الإداري. دبي: مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.

ثانياً: مذكرات التخرج

- 16- حفيظ فراح. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار - مؤسسة Saniplast أم البواقي. مذكرة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020/2019.
- 17- سعاد حرب قاسم. أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

- 18- نفناف ياسمينه. أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. مذكرة ماستر، جامعة المسيلة.
- 19- منال كباب. دور الابتكار التسويقي في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة متعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016/2017.
- 20- محمد الأمين كروش. أثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية: دراسة حالة سامسونغ، كوندور، هواوي، لينوفو. أطروحة دكتوراه، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2020.

ثالثا : المراجع الأجنبية

- 21- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2011). The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators. Harvard Business Review Press.

22-

- Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. Harvard Business Review.

23 René Pellissier And Jean Pierre Kruger

Entitled Strategic Intelligence as a strategic Management tool
in the long term Insurance Industry in South Africa Department of
decision Sciences University of South Africa 2010

الملاحق

الملحق رقم 01 : إستمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان

أخي , أختي المستجيب (ة) ... تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات التي تخص البحث المعنون بـ :

الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز الابتكار بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مؤسسة موبيليس بالوادي

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير , تخصص ادارة أعمال

بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي آمليين منكم منحنا جزء من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن التعاون

وكلنا ثقة بدقة اجاباتكم و صدقها و أمانتها و موضوعيتها حول جميع العبارات الواردة فيها لأن نتائج هذه

الدراسة تعتمد في المقام الأول على دقة المعلومات من قبل جنابكم الكريم . نود أن نشير إلى بعض النقاط :

- سيتم التعامل بسرية تامة مع المعلومات المقدمة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط ولا

حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة

- عند الاجابة يرجى وضع علامة (*) على الاجابة المناسبة

- بهدف دقة النتائج نتمنى منكم الاجابة على كافة الأسئلة دون ترك أي سؤال من أسئلة الاستبانة

استمارة الاستبانة

أولاً : المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن : أقل من 25 سنة ☐ من 26 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐

3- المؤهل العلمي : تقني سامي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ من 16 إلى 20 سنة ☐

الملحق رقم 02 : محاور الاستمارة

المحور الأول : الذكاء الاستراتيجي

من خلال هذا المحور يمكننا التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي وهي خمسة مثل ماهو موضح في الجدول التالي:

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الاستشراف					
1	تمتلك مؤسستكم القدرة على توقع المخاطر ووضع خطط استباقية لمواجهتها					
2	لمؤسستكم القدرة على رصد الفرص المتاحة في السوق و استغلالها قبل المنافسين					
3	تعتمد ادارة المؤسسة على جمع و تحليل المعلومات و استخدامها في رسم خططها المستقبلية					
4	يعتمد المسؤولون في المؤسسة على الخبرة و الشخصية و الامكانيات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية					
	التفكير التنظيمي					
1	يقوم المسؤولون بدمج العناصر المختلفة في المؤسسة لتحليلها وفهم كيفية التفاعل و الارتباط بينها					
2	تعتمد مؤسستكم على دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لالتماس قيمتها في الأمد البعيد					
3	النظر للمؤسسة كنظام متكامل الأجزاء يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا					

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الرؤية المستقبلية					
1	يقوم المسؤولون باشتراك العاملين في تطوير رؤية استراتيجية للمؤسسة					
2	لدى المسؤولون القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع يمكن تطبيقه					
3	يملك المسؤولون داخل مؤسساتكم القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة و التعامل مع المجهول					
4	بإمكان الادارة اقناع العاملين برؤيتها و رسالتها المستقبلية					
	الدافعية					
1	يقوم المسؤولون بإثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الانجازات					
2	تعتمد مؤسساتكم على برامج التدريب و التطوير من أجل زيادة كفاءة العمال					
3	يتم منح العمال المتميزين في أداء عملهم حوافز مادية و معنوية					
4	تعمل مؤسساتكم على توفير المناخ الملائم للعمال لزيادة انتاجيتهم					
	الشراكة					
1	ترى مؤسساتكم أن الشراكة تفيدها في تنفيذ رؤيتها و تساعدنا على تحقيق أهدافها					
2	تمتلك مؤسساتكم خطط و استراتيجيات لتطوير شراكات مستقبلا					
3	تقلل الشراكة المخاطر المالية و الادارية من خلال تقاسم الأعباء و المسؤوليات مع الشركاء					

المحور الثاني : الابتكار

من خلال هذا المحور يمكننا معرفة أنواع الابتكار في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	الابتكار الاداري					
1	تعتمد مؤسستكم على أساليب ادارية حديثة في تسيير عملها					
2	تمتلك مؤسستكم هيكل تنظيمي مرن يسهل عملية اتخاذ القرارات					
3	تساعد مؤسستكم العمال على فهم آليات عمل الادارة من خلال وضع برامج للتدريب					
4	تعتمد مؤسستكم على أساليب حديثة ومتطورة في تقييم أداء الموظفين					
	الابتكار التسويقي					
1	تعتمد مؤسستكم على وسائل تسويقية حديثة مثل التسويق الرقمي					
2	تستخدم مؤسستكم تقنيات مبتكرة في الاعلان و الترويج لخدماتها					
3	تستعمل المؤسسة البيانات و التحليلات لتحسين استراتيجيتها التسويقية					
4	تعتمد مؤسستكم على قنوات توزيع غير تقليدية للوصول إلى العملاء					
	الابتكار في أداء العمليات					
1	تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التكنولوجية في السوق					
2	تشجع المؤسسة الموظفين على اقتراح أفكار جديدة لتحسين					

					العمليات	
					تستخدم مؤسستكم أنظمة رقمية متطورة لتحسين الأداء	3
					تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف و تحسين الانتاجية من خلال الابتكار	4
					الابتكار الانتاجي	
					تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات باستمرار	1
					يتم تحديث المعدات لتحسين جودة الخدمات	2
					تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين خدماتها بناء على المعرفة المكتسبة لاحتياجات و رغبات الزبائن	3
					تحرص مؤسستكم على تقديم خدمات جديدة ومحسنة بشكل منتظم	4
					الابتكار التكنولوجي	
					تستخدم المؤسسة تقنيات الذكاء الاصطناعي من أجل تطوير خدماتها	1
					تقدم مؤسستكم خدمات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يتماشى مع متطلبات السوق	2
					يتم تحديث البنية التكنولوجية داخل المؤسسة بانتظام	3
					تعتمد المؤسسة على بروتوكولات أمان لحماية بياناتها من الاختراق	4

الملحق رقم 03 : قائمة المحكمين

الأستاذ المشرف :

من إعداد الطلبة :

أ. د. مسغوني مني

باهي محمد ياسين

مصطفى محمد

قائمة الأساتذة المحكمين	الجامعة
د. عابي خليفة	جامعة حمه لخضر - الوادي
د. الباي محمد	جامعة حمه لخضر - الوادي
أ. بن خيرة سامي	جامعة حمه لخضر - الوادي
د. عيشوش محمد الحافظ	جامعة حمه لخضر - الوادي
د. عيشوش عواطف	جامعة حمه لخضر - الوادي

Corrélations

Remarques

	Sortie obtenue	28-APR-2025 00:46:47
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= س1 س2 س3 س4 الاستشراف /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.15

Corrélations

	س1	س2	س3	س4	الاستشراف
س1	1	.780**	.762**	.600**	.869**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30
س2	.780**	1	.858**	.698**	.933**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30
س3	.762**	.858**	1	.584**	.900**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.000	.000		.001	.000
N	30	30	30	30	30
س4	.600**	.698**	.584**	1	.838**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001		.000
N	30	30	30	30	30

الاستشراف	Corrélation de Pearson	.869**	.933**	.900**	.838**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

	Sortie obtenue	28-APR-2025 00:49:14
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= ف1 ف2 ف3 ف التفكير /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.08

Corrélations

	ف1	ف2	ف3	التفكير
ف1	1	.288	.471**	.704**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)		.123	.009	.000
N	30	30	30	30
ف2	.288	1	.750**	.844**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.123		.000	.000
N	30	30	30	30
ف3	.471**	.750**	1	.904**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.009	.000		.000
N	30	30	30	30
التفكير	.704**	.844**	.904**	1
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 00:51:48
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
Filtre	Jeu_de_données1
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= ر1 ر2 ر3 ر4 الرؤية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.06

Corrélations

	ر1	ر2	ر3	ر4	الرؤية
ر1					
Corrélation de Pearson	1	.619**	.660**	.444*	.851**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.014	.000
N	30	30	30	30	30
ر2					
Corrélation de Pearson	.619**	1	.587**	.494**	.813**
Sig. (bilatérale)	.000		.001	.006	.000
N	30	30	30	30	30
ر3					
Corrélation de Pearson	.660**	.587**	1	.705**	.879**
Sig. (bilatérale)	.000	.001		.000	.000
N	30	30	30	30	30

4 ر	Corrélation de Pearson	.444*	.494**	.705**	1	.772**
	Sig. (bilatérale)	.014	.006	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
الرؤية	Corrélation de Pearson	.851**	.813**	.879**	.772**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 00:53:32
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES= د1 د2 د3 د4 @الدافعية
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.08

Corrélations

	د1	د2	د3	د4	الدافعية
د1	1	.553**	.449*	.534**	.784**
Sig. (bilatérale)		.002	.013	.002	.000
N	30	30	30	30	30
د2	.553**	1	.644**	.317	.777**
Sig. (bilatérale)	.002		.000	.088	.000
N	30	30	30	30	30
د3	.449*	.644**	1	.532**	.817**
Sig. (bilatérale)	.013	.000		.002	.000
N	30	30	30	30	30
د4	.534**	.317	.532**	1	.788**
Sig. (bilatérale)	.002	.088	.002		.000
N	30	30	30	30	30
الدافعية	.784**	.777**	.817**	.788**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 01:08:19
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=ش1 ش2 ش3 الشراكة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.09

Corrélations

	ش1	ش2	ش3	الشراكة
--	----	----	----	---------

ش1	Corrélation de Pearson	1	.597**	.832**	.940**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
ش2	Corrélation de Pearson	.597**	1	.551**	.751**
	Sig. (bilatérale)	.000		.002	.000
	N	30	30	30	30
ش3	Corrélation de Pearson	.832**	.551**	1	.934**
	Sig. (bilatérale)	.000	.002		.000
	N	30	30	30	30
الشراكة	Corrélation de Pearson	.940**	.751**	.934**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:10:49
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
Filtre	Jeu_de_données1
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= الاستشراف التفكير الرؤية الدافعية الشراكة الذكاء /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.08

Corrélations

		الاستشراف	التفكير	الرؤية	الدافعية	الشراكة
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	.794**	.434*	.415*	.339
	Sig. (bilatérale)		.000	.016	.023	.067
	N	30	30	30	30	30
التفكير	Corrélation de Pearson	.794**	1	.648**	.463**	.408*
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.010	.025
	N	30	30	30	30	30
الرؤية	Corrélation de Pearson	.434*	.648**	1	.621**	.429*
	Sig. (bilatérale)	.016	.000		.000	.018
	N	30	30	30	30	30
الدافعية	Corrélation de Pearson	.415*	.463**	.621**	1	.427*

	Sig. (bilatérale)	.023	.010	.000		.019
	N	30	30	30	30	30
الشراكة	Corrélation de Pearson	.339	.408*	.429*	.427*	1
	Sig. (bilatérale)	.067	.025	.018	.019	
	N	30	30	30	30	30
الذكاء	Corrélation de Pearson	.755**	.840**	.796**	.741**	.724**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

Corrélations

	الذكاء
الاستشراف	Corrélation de Pearson .755** Sig. (bilatérale) .000 N 30
التفكير	Corrélation de Pearson .840** Sig. (bilatérale) .000 N 30
الرؤية	Corrélation de Pearson .796** Sig. (bilatérale) .000 N 30
الدافعية	Corrélation de Pearson .741** Sig. (bilatérale) .000 N 30
الشراكة	Corrélation de Pearson .724** Sig. (bilatérale) .000 N 30

الذكاء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

	Sortie obtenue	28-APR-2025 01:13:19
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= 1 2 3 4 الإداري /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.06

Temps écoulé 00:00:00.09

Corrélations

	1 ^ا	2 ^ا	3 ^ا	4 ^ا	الاداري
1 ^ا Corrélation de Pearson	1	.715**	.672**	.701**	.906**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30
2 ^ا Corrélation de Pearson	.715**	1	.597**	.569**	.849**
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.001	.000
N	30	30	30	30	30
3 ^ا Corrélation de Pearson	.672**	.597**	1	.586**	.823**
Sig. (bilatérale)	.000	.000		.001	.000
N	30	30	30	30	30
4 ^ا Corrélation de Pearson	.701**	.569**	.586**	1	.839**
Sig. (bilatérale)	.000	.001	.001		.000
N	30	30	30	30	30
الاداري Corrélation de Pearson	.906**	.849**	.823**	.839**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:15:14
Commentaires	

Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= ق1 ق2 ق3 ق4 التسويقي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.07

Corrélations

	ق1	ق2	ق3	ق4	التسويقي
ق1					
Corrélation de Pearson	1	.484**	.452*	.199	.701**
Sig. (bilatérale)		.007	.012	.291	.000
N	30	30	30	30	30
ق2					
Corrélation de Pearson	.484**	1	.727**	.250	.805**
Sig. (bilatérale)	.007		.000	.183	.000
N	30	30	30	30	30

3	Corrélation de Pearson	.452*	.727**	1	.428*	.860**
	Sig. (bilatérale)	.012	.000		.018	.000
	N	30	30	30	30	30
4	Corrélation de Pearson	.199	.250	.428*	1	.646**
	Sig. (bilatérale)	.291	.183	.018		.000
	N	30	30	30	30	30
التسويقي	Corrélation de Pearson	.701**	.805**	.860**	.646**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 01:17:07
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= 1ع 2ع 3ع 4ع العمليات /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.09

Corrélations

	1ع	2ع	3ع	4ع	العمليات
1ع					
Corrélation de Pearson	1	.477**	.378*	.493**	.765**
Sig. (bilatérale)		.008	.043	.006	.000
N	30	30	29	30	29
2ع					
Corrélation de Pearson	.477**	1	.329	.438*	.736**
Sig. (bilatérale)	.008		.081	.015	.000
N	30	30	29	30	29
3ع					
Corrélation de Pearson	.378*	.329	1	.420*	.726**
Sig. (bilatérale)	.043	.081		.023	.000
N	29	29	29	29	29
4ع					
Corrélation de Pearson	.493**	.438*	.420*	1	.781**
Sig. (bilatérale)	.006	.015	.023		.000
N	30	30	29	30	29
العمليات					
Corrélation de Pearson	.765**	.736**	.726**	.781**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	

N	29	29	29	29	29
---	----	----	----	----	----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

Remarques		
Entrée	Sortie obtenue	28-APR-2025 01:19:00
	Commentaires	
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
Gestion des valeurs manquantes	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= ج1 ج2 ج3 ج4 الانتاجي /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.06

Corrélations

	ج1	ج2	ج3	ج4	الانتاجي
ج1	1	.440*	.327	.285	.626**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)		.015	.077	.127	.000
N	30	30	30	30	30
ج2	.440*	1	.758**	.569**	.903**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.015		.000	.001	.000
N	30	30	30	30	30
ج3	.327	.758**	1	.495**	.839**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.077	.000		.005	.000
N	30	30	30	30	30
ج4	.285	.569**	.495**	1	.751**
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.127	.001	.005		.000
N	30	30	30	30	30
الانتاجي	.626**	.903**	.839**	.751**	1
Corrélation de Pearson					
Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:20:26
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1

	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= 1 ك 2 ك 3 ك 4 التكنولوجيا /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.02

Corrélations

	1 ك	2 ك	3 ك	4 ك	التكنولوجيا
1 ك					
Corrélation de Pearson	1	.786**	.773**	.702**	.891**
Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30
2 ك					
Corrélation de Pearson	.786**	1	.750**	.851**	.925**
Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000
N	30	30	30	30	30
3 ك					
Corrélation de Pearson	.773**	.750**	1	.851**	.919**

	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
ك4	Corrélation de Pearson	.702**	.851**	.851**	1	.929**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
التكنولوجي	Corrélation de Pearson	.891**	.925**	.919**	.929**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES= الاداري التسويقي العمليات الانتاجي التكنولوجي الابتكار

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:23:25
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES= الاداري التسويقي العمليات الانتاجي التكنولوجي الابتكار /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.08

Corrélations

		الاداري	التسويقي	العمليات	الانتاجي	التكنولوجي	الابتكار
الاداري	Corrélation de Pearson	1	.410*	.646**	.552**	.459*	.794**
	Sig. (bilatérale)		.024	.000	.002	.011	.000
	N	30	30	29	30	30	29
التسويقي	Corrélation de Pearson	.410*	1	.462*	.402*	.424*	.663**
	Sig. (bilatérale)	.024		.012	.027	.019	.000
	N	30	30	29	30	30	29
العمليات	Corrélation de Pearson	.646**	.462*	1	.700**	.413*	.811**
	Sig. (bilatérale)	.000	.012		.000	.026	.000
	N	29	29	29	29	29	29
الانتاجي	Corrélation de Pearson	.552**	.402*	.700**	1	.541**	.808**
	Sig. (bilatérale)	.002	.027	.000		.002	.000

	N	30	30	29	30	30	29
التكنولوجي	Corrélation de Pearson	.459*	.424*	.413*	.541**	1	.780**
	Sig. (bilatérale)	.011	.019	.026	.002		.000
	N	30	30	29	30	30	29
الابتكار	Corrélation de Pearson	.794**	.663**	.811**	.808**	.780**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Remarques

	Sortie obtenue	28-APR-2025 01:26:09
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

Syntaxe		CORRELATIONS
		/VARIABLES= الذكاء الابتكار الاستبيان
		/PRINT=TWOTAIL NOSIG
		/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.27

Corrélations

	الذكاء	الابتكار	الاستبيان
الذكاء			
Corrélation de Pearson	1	.724**	.934**
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	30	29	29
الابتكار			
Corrélation de Pearson	.724**	1	.923**
Sig. (bilatérale)	.000		.000
N	29	29	29
الاستبيان			
Corrélation de Pearson	.934**	.923**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	
N	29	29	29

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:28:26
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= الذكاء الابتكار الاستبيان /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.04

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 01:28:45
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
Pondération		<sans>

Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Entrée de la matrice		
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= الذكاء الابتكار الاستبيان /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
Temps écoulé		00:00:00.09

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	29	96.7
	Exclue ^a	1	3.3
	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
.946	3

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الذكاء	8.3592	.654	.843	.960
الابتكار	8.2983	.708	.832	.963
الاستبيان	8.3287	.654	1.000	.839

FREQUENCIES VARIABLES=h الجنس السن المؤهل الخبرة

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:34:37
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=h الجنس السن المؤهل الخيرة /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.05
	Temps écoulé 00:00:00.06

Statistiques

	الجنس h	السن	المؤهل	الخيرة
N Valide	30	30	30	30
Manquant	0	0	0	0

الجنس h

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	27	90.0	90.0	90.0
أنثى	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 26 الى 35 سنة	10	33.3	33.3	33.3
من 36 الى 45 سنة	13	43.3	43.3	76.7
اكثر من 45 سنة	7	23.3	23.3	100.0

Total	30	100.0	100.0	
-------	----	-------	-------	--

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تقني سامي او اقل	3	10.0	10.0	10.0
ليسانس	8	26.7	26.7	36.7
ماستر	17	56.7	56.7	93.3
دكتوراه	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
اقل من 05 سنوات	1	3.3	3.3	3.3
من 05 الى 10 سنوات	13	43.3	43.3	46.7
من 11 الى 15 سنة	10	33.3	33.3	80.0
اكثر من 15 سنة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 01:58:06
Commentaires	

Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	الذكاء DESCRIPTIVES VARIABLES= الابتكار الاستبيان /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الذكاء	30	4.1239	.44656
الابتكار	29	4.1948	.42011
الاستبيان	29	4.1644	.40443
N valide (liste)	29		

الاستشراف التفكير الرؤية الدافعية الشراكة الذكاء DESCRIPTIVES VARIABLES=

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 02:04:09
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées
	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe
	الاستشراف DESCRIPTIVES VARIABLES= التفكير الرؤية الدافعية الشراكة الذكاء /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur
	00:00:00.03
	Temps écoulé
	00:00:00.03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاستشراف	30	3.9917	.55119
التفكير	30	4.0222	.53914
الرؤية	30	4.1083	.54410
الدافعية	30	4.4083	.51480
الشراكة	30	4.0889	.75776

الذكاء	30	4.1239	.44656
N valide (liste)	30		

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 02:46:28
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
Filtre	Jeu_de_données1
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Syntaxe	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	2س1 DESCRIPTIVES VARIABLES=
	3س4 الاستشراف
	/STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur
	00:00:00.02
	Temps écoulé
	00:00:00.03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1س	30	3.93	.521
2س	30	4.07	.521

3س	30	4.00	.695
4س	30	3.97	.765
الاستشراف	30	3.9917	.55119
N valide (liste)	30		

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 02:50:20
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	2ف1فDESCRIPTIVES VARIABLES= 3فالتفكير /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources Temps de processeur		00:00:00.02
Temps écoulé		00:00:00.03

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	------------

ف1	30	3.93	.640
ف2	30	3.90	.712
ف3ف	30	4.23	.626
التفكير	30	4.0222	.53914
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=ر1 ر2 ر3 ر4 الرؤية
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue	28-APR-2025 03:35:20	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	ر1 ر2 ر3 DESCRIPTIVES VARIABLES= ر4 الرؤية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00

Temps écoulé 00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 ر	30	3.97	.809
2 ر	30	4.13	.629
3 ر	30	4.17	.592
4 ر	30	4.17	.592
الرؤية	30	4.1083	.54410
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 1 2 3 4 @د الدافعية

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 03:56:18
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
Filtre	Jeu_de_données1
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe	1-DESCRIPTIVES VARIABLES= 2- 3- @4- الدافعية /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.04

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1-د	30	4.37	.556
2-د	30	4.37	.669
3-د	30	4.53	.571
4-د	30	4.37	.809
الدافعية	30	4.4083	.51480
N valide (liste)	30		

SAVE OUTFILE='C:\Users\saadani\Desktop\

/COMPRESSED.

DESCRIPTIVES VARIABLES= 1ش 2ش 3ش الشراكة

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 13:43:44
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=ش1 ش2 ش3 الشراكة /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.09

C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav [Jeu_de_données1]

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ش1	30	3.93	.944
ش2	30	4.27	.583
ش3	30	4.07	1.015
الشراكة	30	4.0889	.75776
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES=الاداري التسويقي العمليات الانتاجي التكنولوجي الابتكار
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Entrée	Sortie obtenue	28-APR-2025 13:50:18
	Commentaires	
	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Ressources	Syntaxe	DESCRIPTIVES VARIABLES=الاداري التسويقي العمليات الانتاجي التكنولوجي الابتكار /STATISTICS=MEAN STDDEV.
	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.54

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الاداري	30	4.2000	.56629

التسويقي	30	4.2833	.43417
العمليات	29	4.2241	.50154
الانتاجي	30	4.2167	.46300
التكنولوجي	30	4.0083	.72363
الابتكار	29	4.1948	.42011
N valide (liste)	29		

DESCRIPTIVES VARIABLES=1-2-3-4 @مد الاداري

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 13:56:20
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav
Jeu de données actif		Jeu_de_données1
Filtre		<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.

Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 1-د3 2-د4 3-د4@ الاداري
		/STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1-د	30	4.37	.556
2-د	30	4.37	.669
3-د	30	4.53	.571
4-د	30	4.37	.809
الاداري	30	4.2000	.56629
N valide (liste)	30		

DESCRIPTIVES VARIABLES= 1ق 2ق 3ق 4ق التسويقي

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Entrée	Sortie obtenue	28-APR-2025 14:03:05
	Commentaires	
	Données	C:\Users\saadani\Desktop\اعمال 2025\ذكاء والابتكار\تقرير.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= ق1 ق2 ق3 ق4 التسويقي /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
Temps écoulé		00:00:00.06

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ق1	30	4.23	.568
ق2	30	4.37	.556
ق3	30	4.40	.563
ق4	30	4.13	.629
التسويقي	30	4.2833	.43417
N valide (liste)	30		

Descriptive

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 14:09:16
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تقرير.sav

Jeu de données actif		Jeu_de_données1
Filtre		<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
Observations utilisées		Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		2ع 1ع DESCRIPTIVES VARIABLES= 3ع 4ع العمليات /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
Temps écoulé		00:00:00.12

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ع	30	4.20	.610
2ع	30	4.27	.640
3ع	29	4.21	.726
4ع	30	4.20	.664
العمليات	29	4.2241	.50154
N valide (liste)	29		

Remarques

Sortie obtenue	28-APR-2025 14:15:15
----------------	----------------------

Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav
Jeu de données actif		Jeu_de_données1
Filtre		<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		2ج 1ج DESCRIPTIVES VARIABLES= 3ج 4ج الانتاجي /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.08

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1ج	30	4.23	.504
2ج	30	4.23	.679
3ج	30	4.17	.592
4ج	30	4.23	.568
الانتاجي	30	4.2167	.46300
N valide (liste)	30		

Descriptives

Remarques

Entrée	Sortie obtenue	28-APR-2025 14:21:18
	Commentaires	
	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025اذكاء والابتكار تقرير.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Ressources	Syntaxe	2 ك1 ك DESCRIPTIVES VARIABLES= 3 ك4 ك التكنولوجيا /STATISTICS=MEAN STDDEV.
	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.02

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
1 ك	30	3.80	.805
2 ك	30	4.07	.785
3 ك	30	3.97	.765

ك4	30	4.20	.805
التكنولوجي	30	4.0083	.72363
N valide (liste)	30		

Explorer

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 14:26:00
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\اعمال 2025\ذكاء والابتكار\تقرير.sav
Jeu de données actif		Jeu_de_données1
Filtre		<sans>
Pondération		<sans>
Fichier scindé		<sans>
N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
Observations utilisées		Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes pour toutes les variables dépendantes et facteurs utilisés.

Syntaxe		EXAMINE VARIABLES=الاستبيان
		/PLOT BOXPLOT STEMLEAF
		NPLOT
		/COMPARE GROUPS
		/STATISTICS DESCRIPTIVES
		/CINTERVAL 95
		/MISSING LISTWISE
		/NOTOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:04.88
	Temps écoulé	00:00:34.24

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الاستبيان	29	96.7%	1	3.3%	30	100.0%

Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الاستبيان	Moyenne	4.1644	.07510
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
	Borne inférieure	4.0105	
	Borne supérieure	4.3182	
	Moyenne tronquée à 5 %	4.1704	
	Médiane	4.1750	
	Variance	.164	
Ecart type		.40443	

Minimum	3.24	
Maximum	4.93	
Plage	1.68	
Plage interquartile	.58	
Asymétrie	-.218-	.434
Kurtosis	-.308-	.845

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاستبيان	.089	29	.200*	.985	29	.947

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الاستبيان

Stem-and-Leaf Plotالاستبيان

Frequency Stem & Leaf

1.00 3 . 2

1.00 3 . 5

3.00 3 . 666

5.00 3 . 89999

6.00 4 . 000111

4.00 4 . 2233

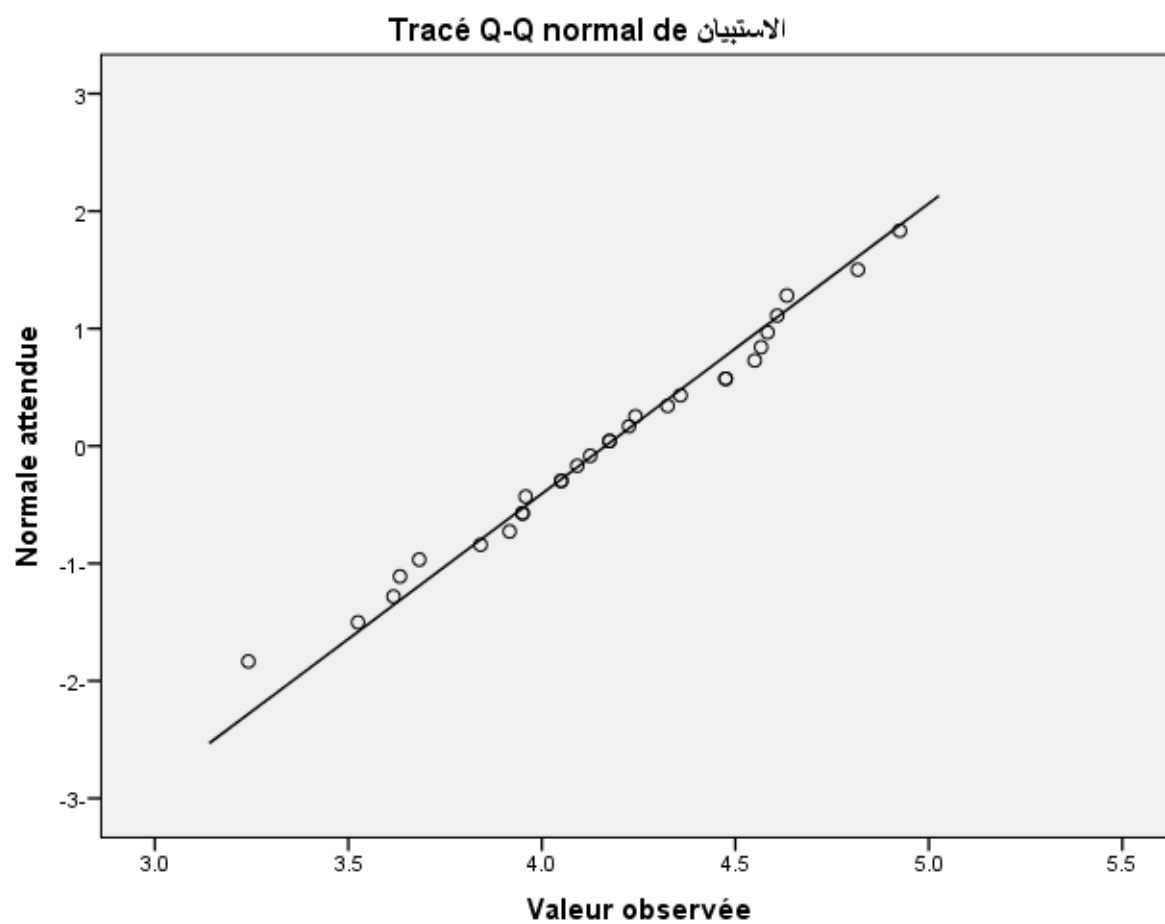
5.00 4 . 44555

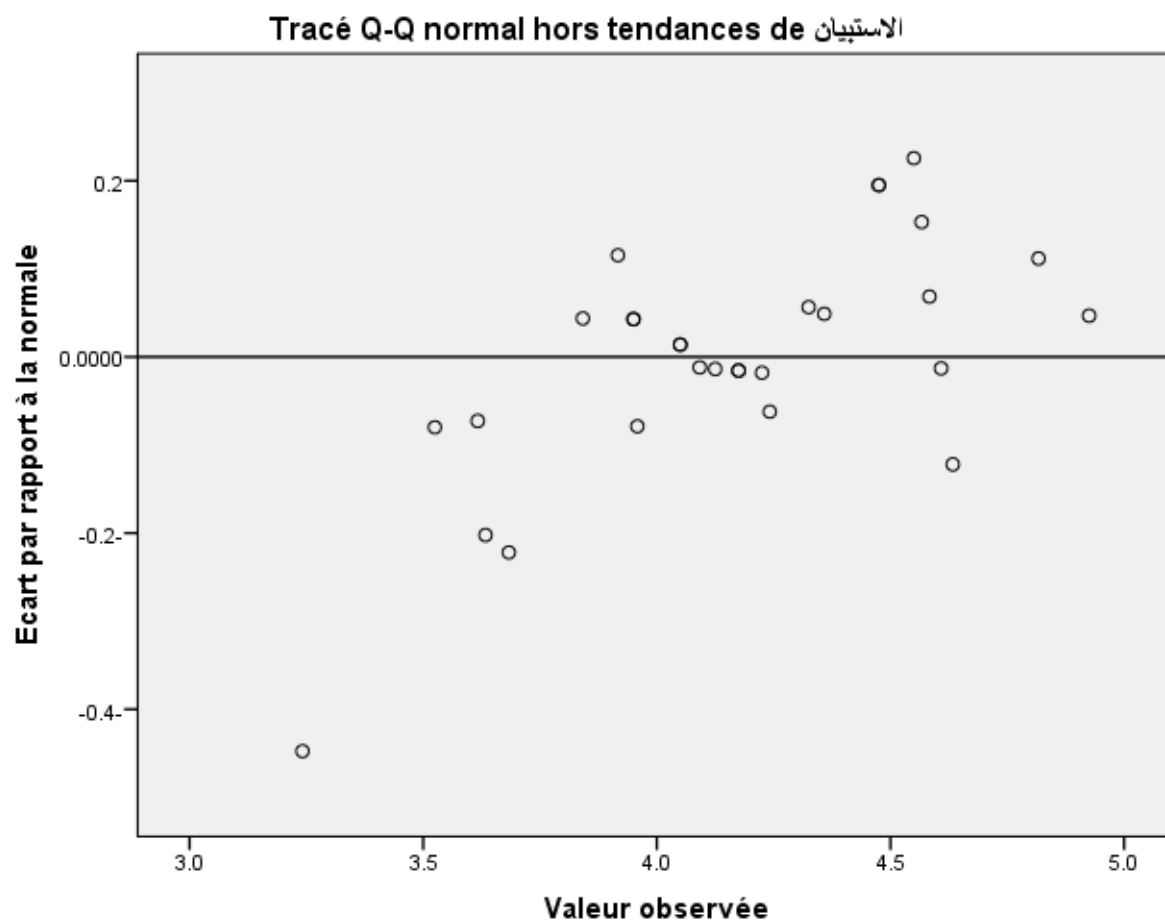
2.00 4 . 66

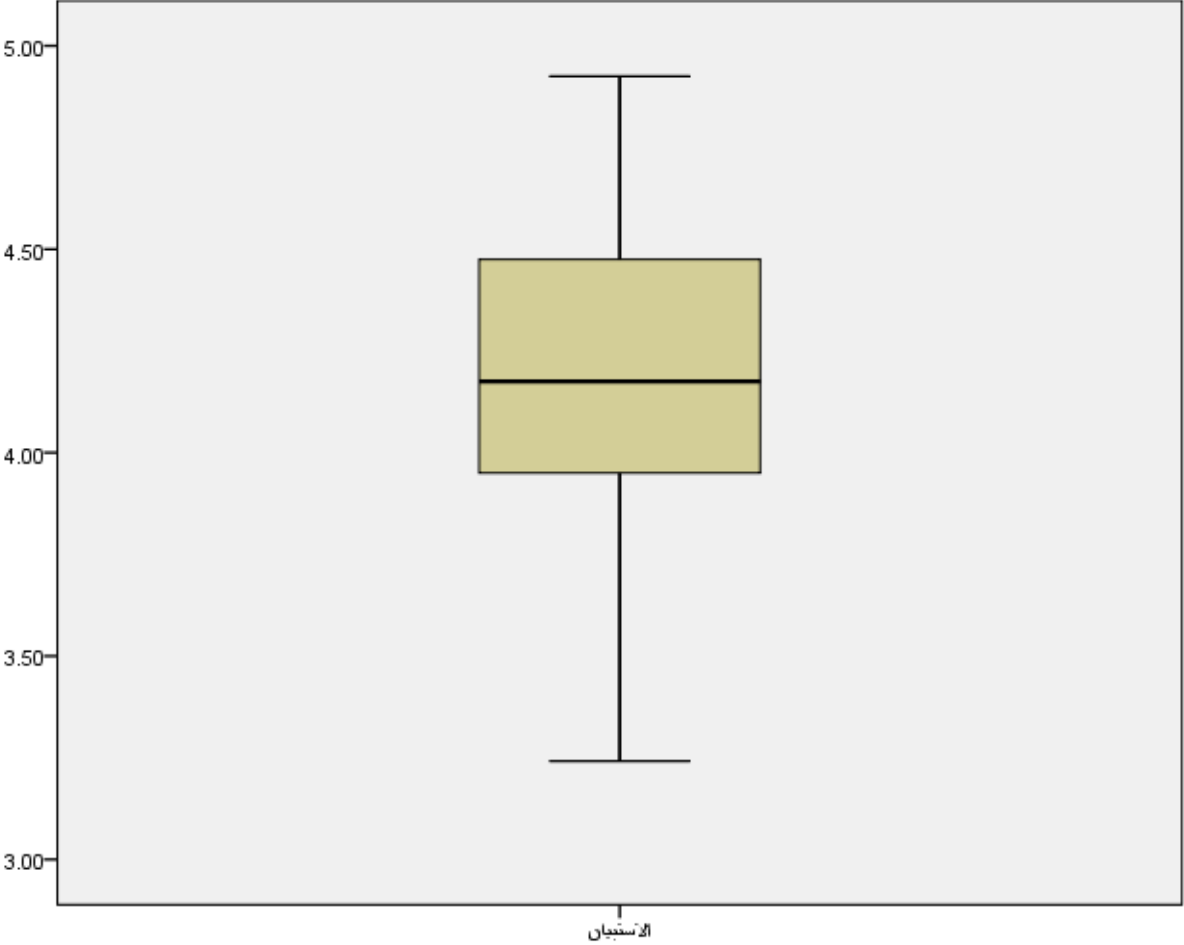
2.00 4 . 89

Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)







Régression

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 14:32:46
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تفريغ.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.
	Syntaxe	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN الابتكار /DEPENDENT الذكاء /METHOD=ENTER
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.20
	Mémoire requise	4528 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الذكاء ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الابتكار

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.724 ^a	.524	.507	.29512

a. الذكاء. Prédictors : (Constante),

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2.590	1	2.590	29.738	.000 ^b
Résidus	2.352	27	.087		
Total	4.942	28			

a. الابتكار. Variable dépendante :

b. الذكاء. Prédictors : (Constante),

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1.407	.514		2.737	.011
الذكاء	.674	.124	.724	5.453	.000

a. الابتكار. Variable dépendante :

Corrélations

Remarques

Sortie obtenue		28-APR-2025 14:55:30
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\saadani\Desktop\2025\ذكاء والابتكار\تقرير.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES= الذكاء الابتكار /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04

Corrélations

	الذكاء	الابتكار
الذكاء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.724**
	N	30
الابتكار	Corrélation de Pearson	.724**
	Sig. (bilatérale)	1
	N	29

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الحمد لله رب العالمين