



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي  
دراسة ميدانية مؤسسة البسكرية للاسمنت - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

اشراف الاستاذة:

\_رحال سلاف

اعداد الطالبة:

\_طرشان شهيرة

\_ميحي ليلي

### لجنة المناقشة

اعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
رحال سلاف	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	بسكرة
بن عيسى ليلي	أستاذ	رئيسا	بسكرة
غريال احلام	أستاذ مساعد -ب-	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي 2023\_2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي  
دراسة ميدانية مؤسسة البسكرية للاسمنت - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

اشراف الاستاذة:

\_\_رحال سلاف

اعداد الطالبة:

\_\_طرشان شهيرة

\_\_ميحي ليلي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	اعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر -أ-	رحال سلاف
بسكرة	رئيسا	أستاذ	بن عيسى ليلي
بسكرة	ممتحنا	أستاذ مساعد -ب-	غريال احلام

الموسم الجامعي 2023\_2024

# الشكر والتقدير

الحمد لله و الشكر لله وحده على جزيل نعمه وعطائه وله الفضل على احسانه  
اتقدم بخالص الشكر والتقدير للاستاذة المشرفة على ارشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما  
كما اتقدم بجزيل الشكر والعطاء الى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب او من بعيد  
والشكر الموصول كذلك لاوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لانجاز هذا العمل  
كما لا ننسى انا نشكر جميع المؤطرين والاساتذة الذي قدموا يد المساعدة و تتلمذنا على ايديهم طيله  
مشوار الدراسة  
كما و يجب تقديم الشكر الى مديري و اطارات مؤسسة البسكرية للاسمت الذين كان لهم دور في اتمام  
عمل هذه الدراسة

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والدافعية) منفردة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بابعاده (البقاء، التكيف والنمو) مجتمعة من خلال استخدام المنهج الكيفي ودراسة ميدانية.

ومن اجل الاجابة على اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها تم اختيار مجموعة من إطارات مؤسسة العسكرية للاسمت حيث تم الاعتماد على مقابلة نصف مهيكلة مكونة من 20 سؤالاً كأداة لجمع البيانات وعلى تحليل المضمون ووثائق الشركة لتفسير وتحليل النتائج.

وفي الاخير توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: ان مؤسسة العسكرية للاسمت تتبنى الذكاء الاستراتيجي سعياً منها لتحقيق النجاح الاستراتيجي، وان الابعاد الثلاثة ( الاستشراف والرؤية المستقبلية والتفكير بمنطق النظم) لها اثر مرتفع في النجاح في حين ان الدافعية له اثر متوسط بينما كان للشراكة اثر ضعيف في تحقيق النجاح، وجاءت على اثرها مجموعة من التوصيات تستدعي ضرورة اهتمام المؤسسة بعقد شراكات اكثر مع مؤسسات وطنية واجنبية من اجل تطوير واكتساب مهارات جديدة للوصول الى الاهداف المرجوة وتحقيق مزايا تنافسية وكذا العمل على تقوية الدافعية لدى موظفيها مما يضمن لها التفوق على المنافسين .

### الكلمات الأساسية:

الذكاء الاستراتيجي، النجاح الاستراتيجي، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة، الدافعية

## **Abstract**

This study aims to identify the impact of strategic intelligence with its dimensions (foresight, future vision, systems thinking, partnership and motivation) individually in achieving strategic success with its dimensions (survival, adaptation and growth) combined through the use of qualitative methodology and an applied study.

In order to answer the study's questions and test its hypotheses, a group of executives from Al-Biskria Cement Company were selected and a semi-structured interview consisting of 20 questions was used as a data collection tool, and content analysis and company documents were used to interpret and analyze the results.

In the end, the study produced a number of findings, the most important of which are The three dimensions (foresight, future vision and systems thinking) have a high impact on success, while the two dimensions of partnership and motivation have a medium impact. A number of recommendations were made, including the need for the institution to form more partnerships with national and foreign institutions in order to develop and acquire new skills to achieve the desired goals and competitive advantages, as well as to work on strengthening the motivation of its employees, which ensures its superiority over competitors.

### **Keywords:**

Strategic intelligence, strategic success, foresight, future vision, systems thinking, partnership, motivation

## فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	<b>Abstract.</b>
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
<b>مقدمة عامة.</b>	
أ	مقدمة.
ب	إشكالية الدراسة.
ب	الدراسات السابقة.
ز	نموذج و فرضيات الدراسة.
ك	التموضع الايستمولوجي و منهجية الدراسة .
ك	تصميم البحث.
ل	أسباب اختيار الموضوع.
م	أهمية وأهداف الموضوع.
ن	صعوبات الدراسة.
ن	حدود الدراسة.
ن-س	هيكل الدراسة .
<b>الفصلاالأول:</b>	
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي
2	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته
7	المطلب الثاني: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي
8	المطلب الثالث: اهداف الذكاء الاستراتيجي وأبعاده
13	المطلب الرابع: مجالات الذكاء الاستراتيجي ، تطبيقاته ومبادئه
15	المبحث الثاني: الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

## فهرس المحتويات

15	المطلب الأول: مفهوم النجاح الاستراتيجي
19	المطلب الثاني: أبعاد النجاح الاستراتيجي وأهدافه
21	المطلب الثالث: مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي
26	المطلب الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالنجاح الاستراتيجي
28	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني</b>	
30	المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرية للإسمنت
30	المطلب الأول: نشأة مؤسسة البسكرية للإسمنت والبطاقة التقنية لها
35	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرية للإسمنت واستراتيجيتها
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت
39	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
39	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
39	المطلب الثاني: عينة وأداة الدراسة
41	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المقابلة
41	المطلب الأول: اثر الاستشراق في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت
42	المطلب الثاني: اثر الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت
43	المطلب الثالث: اثر التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت
44	المطلب الرابع: اثر الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت
45	المطلب الخامس: اثر الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت
45	المطلب السادس: مناقشة الفرضيات البحثية
49	خاتمة
53	قائمة المراجع
55	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
ن	يوضح الفجوة البحثية	01
3	يلخص الجدول التالي مجموعة من المفاهيم	02
12	نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي	03
15	التميز ما بين النجاح والتفوق والإبداع	04

## قائمة الأشكال والملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
س	نموذج الدراسة	01
2	توجهات الذكاء الاستراتيجي	02
6	يوضح خصائص الذكاء الاستراتيجي	03
18	الفرق بين الكفاءة والفعالية	05
19	مفهوم النجاح الاستراتيجي	06
38	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للإسمنت	07
<b>قائمة الملاحق</b>		
الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
61	شهادة الايزو	الملحق 1
62	خريطة دول التصدير	الملحق 2
63	سياسة الجودة	الملحق 3
64	اسئلة المقابلة	الملحق رقم 4
65	رؤية ورسالة العسكرية للإسمنت	الملحق رقم 5
66	تقرير تربص	الملحق رقم 6
67	تصريح شرفي رقم 1	الملحق رقم 7
68	تصريح شرفي رقم 2	الملحق رقم 8
69	الاذن بالطبع	الملحق رقم 9

# مقدمة

### مقدمة:

تشهد بيئة الاعمال المعاصرة تغيرات كبيرة وتطورات سريعة من فترة إلى اخرى نتيجة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، بفعل تنامي تأثيرات العولمة وابعادها وماينتج عنها، مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة والتي فرضت عليها ايجاد اليات استراتيجية مبتكرة للمنافسة اذا برزت الحاجة إلى التوقع بمستقبل المؤسسات الذي يؤثر على نشاطها وخططها واستراتيجياتها واستلزمت وجود قادة ومفكرين اذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية، التي تعتمد على اساس تنمية المعرفة والخبرة، وزادت أهمية متابعتها وتعليلها وامكانية احتوائها وتجاوزها، ثم محاولة السيطرة عليها لضمان النجاح وتحقيق التميز والبقاء في الاسواق واكتساب ميزات تنافسية، وبهذا الصدد برز مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يحيط بها، تؤكد الدراسات أهمية ادراك الذكاء الاستراتيجي من طرف المؤسسات من اجل تكيف هذا النمط من الذكاء سعيا منها لفهم متطلبات البيئة المحيطة، نظر لما يوفره لمتخذي القرار وامكانية الكشف عن مداخل استراتيجية لاستباق الازمات والتهيؤ لمواجهتها.

لقد بينت مراجعة الادبيات ان نجاح المؤسسة في مواجهة منافس يها لن يكتمل الا بإدراكها لحجم امكانياتها والعمل على تعزيزها من خلال تمييز ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي، حيث اشارت الدراسات السابقة إلى ان نجاح اي مؤسسة يعتمد على قدراتها على وضع استراتيجية تساعد في تحقيق اهدافها على المدى الطويل، ويجب ان تتلاءم تلك الاستراتيجية مع رسالة ورؤية المؤسسة مع التنفيذ الفعال والجيد لتلك الاستراتيجية.

يعتبر قطاع انتاج مواد البناء على وجه العموم من بين القطاعات الاكثر حيوية وديناميكية في الوطن، اذا ان الاقبال عليه على وجه الخصوص بحيث يتمتع هذا النشاط بحدة المنافسة خاصة في السنوات الاخيرة وفتح باب الاستثمار امام الشركات الاجنبية وكذا المحلية ايضا، وهذا ما اوحى لنا بإمكانية تطبيق نظام الذكاء الاستراتيجي ضمن هذا النوع من المؤسسات، لتشكل دراستنا حقلا خصبا للبحث العلمي ومحاولة الاجابة على الاشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج، حيث اخترنا في الجانب التطبيقي احدى المؤسسات الجزائرية المتخ صرصة في صناعة مواد البناء وبالأخص الاسمنت وهي مؤسسة العسكرية للاسمنت التابعة لمجمع عموري بسكرة نظرا للأهمية البالغة لمؤسسة العسكرية من حيث حجم اعمالها والنطاق الجغرافي الوطني والاجنبي لأنشطتها، وكذا أهمية منتجاتها كمنتج اساسي في العديد من

الصناعات والدور الذي اولته الدولة لمادة الاسمنت كبديل في صناعات شبيهة (خاصة قطاع الاشغال العمومية).

### مشكلة الدراسة:

ان الغرض من هذه الدراسة هو توضيح اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي على مستوى مؤسسة العسكرية للاسمنت لولاية بسكرة.

وفيضوء ما سبق يمكن بلورة اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ماأثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

ويندرج عن هذا السؤال اسئلة فرعية تسمح بتوضيح الإطار الفكري للدراسة وهي:

-ما المقصود بالذكاء الاستراتيجي؟

-ما المقصود بالنجاح الاستراتيجي؟

-ما مستوى ادراك المسيرين لأهمية الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

-ما مستوى افضل الممارسات والاستراتيجيات التي تعتمدها مؤسسة العسكرية للاسمنت لتحقيق

النجاح الاستراتيجي؟

-ما اثر الاستشراف وتوقع المستقبل في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة

العسكرية للاسمنت؟

-ما اثر الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

-ما اثر التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

-ما اثر الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

-ما اثر الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمنت؟

### الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة باللغة العربية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي:

1 - دراسة رياض عيشوش 2021: بعنوان: أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق

المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة ooredoo تبسة مجلة

البحوث الاقتصادية والمالية المجلد 8، العدد 2، ص.ص: 120-143

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي شركة اتصالات الهاتف النقال اوريدو وكالة تبسة حيث تم التركيز على ابعاد الذكاء الاستراتيجي واستخدمت الدراسة المنهج الفرضي الاستنتاجي واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المبحوثين .

ومن أهم النتائج والتوصيات التي اثمرت بها هذه الدراسة انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي والمنظمة الذكية، وضرورة تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المنظمات خصوصا الذكية منها .

2 - دراسة حنان دريد 2023: بعنوان: تأثير الذكاء الاستراتيجي للقائد الالكتروني

على الولاء الاستمراري، دراسة تحليلية- ، مجلة العلوم الانسانية المجلد 23 العدد

1، 2023 ص.ص: 311-330

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة وتأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي على الولاء الاستمراري لداساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة .

تم استخدام الاستبيان كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء اراء عينة من الاساتذة وتوصلت

هذه الدراسة إلى وجود علاقة وتأثير لهذه الابعاد على الولاء الاستمراري لدى اساتذة الكلية

واوصت الدراسة بتطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة تبسة لما له

من تأثير ايجابي على الولاء الاستمراري.

3 - دراسة ليلى معلول 2019: بعنوان الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات

التسويقية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سيفيتال الجزائر )، مجلة العلوم

الانسانية، المجلد 19، العدد 2 ص.ص: 276-294

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي ومساهمته في تعزيز القدرات

التسويقية.

وأوصت هذه الدراسة بعدة توصيات ونتائج أهمها ان للذكاء الاستراتيجي بجميع ابعاده اثر في

تفعيل القدرة التسويقية وكذا ضرورة فتح الجمع باب الشراكة خاصة المؤسسات الاجنبية من اجل

اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنها من الابداع والمنافسة .

4 - دراسة حسيب محمد حسيب 2011: فاعلية التدريب على الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 21، العدد 71 ص.ص: 177-238

هدفت الدراسة إلى تقديم برنامج تدريبي قائم على ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتحقق من فاعليته وبقاء اثره في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية ووضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية بين الذكاء الاستراتيجي ومهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية .

و في الاخير توصلت الدراسة بان الذكاء الاستراتيجي له قدرة على تعزيز من مهارة اتخاذ القرار الفعال .

5 - دراسة ايمان سعودي 2020: بعنوان الذكاء الاستراتيجي واثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة "مطاحن البصرة" و"مؤسسة WISOO"، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية المجلد 21 العدد 1 ص.ص 591-622

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في اثر احد ابعاد الادارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي من خلال استخدام استبانة موزعة على الاداريين ورؤساء اقسام لكل من مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISOO.

وتوصلت الدراسة إلى ان مستوى فاعلية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع اضافة إلى وجود علاقة ترابطية ايجابية ترقى إلى درجة التأثير بين متغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي.

واوصت الدراسة بتطبيق الذكاء في كل مراحل عملية التشخيص الاستراتيجي .

6 - دراسة خالد فراح 2021: بعنوان اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز

المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة .،

مجلة البحوث الاقتصادية و المالية المجلد 8 العدد 1، ص.ص 126-147

تهدف الدراسة إلى تبيان اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي واعتمدت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة والعلاقة بينهم وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي وزع على 49 إطار في المؤسسات المعنية .

وتوصلت الدراسة الى ان العينة المبحوثة على دراية كافية بالذكاء ولهم القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الاعمال وتحقيق التميز .  
واوصت الدراسة على التعامل مع الافراد الذين هم على دراية بالذكاء وتحفيز باقي الافراد .

دراسات باللغة الاجنبية:

1. -Study:Esamel Astudy on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning iran, international jornal of social sience volume 4 numero 10 pes 1045-1061

دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي:  
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم آباد ايران واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات .اظهرت الدراسة وجود تأثير معنوي لنظام الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية اي ان الذكاء الاستراتيجي له تأثير ايجابي وهادف في اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي .واوصت بان التخطيط الاستراتيجي بحاجة إلى نظم الذكاء الاستراتيجي

2. Study: Alhamadi 2020 **impact of stratigic intelligence on sustainable cometitive advantage of industries Qatar Global journal of management and business research (A) , Volome XX Issue II version I pes 1-10**

تأثير الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر  
كان الهدف الرئيسي من البحث هو دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي بابعاده على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة حيث تم تطبيق هذه الدراسة على شركة صناعية قطر ية وهي عبارة عن اربع شركات تعمل في قطر وهدفت هذه الدراسة ايضا إلى قياس مستوى تبني الذكاء الاستراتيجي وتحديد مستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

واظهرت الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بابعاده في المزايا التنافسية المستدامة في الشركات الاربع حيث ان هذه الشركات تبني الذكاء الاستراتيجي واكدت على ضرورة تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية على مستويات عالية ودائمة .

3. دراسة abbaskeikha and Others: بعنوان تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين على اداء

الموظفين دراسة حالة البنوك الخاصة في مدينة زاهدان 2016 .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التأثير الاستراتيجي على اداء الموظفين في بنوك زاهدان الخاصة،  
واخذت الدراسة 217 شخص كعينة تم استعمال الاستبيان واساليب احصائية اخرى وبالرجوع  
إلى المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ان الذكاء له تأثير كبير على الاداء الفردي  
لمنظمات الاعمالواوصت بالذكاء كعامل للرفع من اداء الموظفين .

4. Study: Abadie et al strategic intelligence monitor on  
personalhealthsystems (SIMPHS) marketstructure and innovation dynamics,  
volume 12 numero 21 pes 321-389

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الابداع من خلال تحقيق اعلى  
نسب مبيعات في الاسواق الصحية الأوروبية ومنافسة شركات الادوية العملاقة  
وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من شركات الادوية العالمية المتخصصة بإنتاج عقارات الحماية  
من الامراض وتخفيف الوزن واللفحات وغيرها وعددها 50 شركة واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة  
والمقابلة لتحقيق اهداف الدراسة .

واظهرت الدراسة ان الذكاء الاستراتيجي يوفر الرؤية للمديرين في الشركات المبحوثة كماوان الذكاء  
الاستراتيجي يؤهل مدراء الشركات المبحوثة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الادوية والادوات الصحية  
العالمية.

و اوصت الدراسة بضرورة تبني المديرين للذكاء الاستراتيجي من اجل وضوح الرؤية عندهم .

5. Study: Wanger belle بعنوان web mining for strategic intelligence in  
southAfrica volome 85 pes 789\_831

هدفت الدراسة التوضيح كيفية استخدام تقنية التقصي عن المعلومات بواسطة شبكة الانترنت  
للذكاء الاستراتيجي وتنميته في منظمات جنوب افريقيا وخاصة دور الذكاء الاستراتيجي في جمع  
المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة حيث يعتبر الانترنت مصدر فعال للذكاء الاستراتيجي .  
ويتكون مجتمع الدراسة من المنظمات الصغيرة في جنوب افريقيا وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي  
واستخدمت المقابلات شبه المنظمة لتحقيق اهداف الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو كشف انه يمكن استخدام الانترنت في التنقيب عن المعلومات للذكاء الاستراتيجي للمساعدة في اتخاذ القرارات وانه يمكن لمستشاري الذكاء في الشركات استخدام الشبكة العنكبوتية لاسترجاع المعلومات الاستراتيجية عن العملاء واوصت بضرورة تطبيق انظمة الشبكة العنكبوتية لضمان الاسترجاع الحسن للمعلومات .

### الدراسات السابقة الخاصة بالنجاح الاستراتيجي وعلاقته متغيرات أخرى

أ- الدراسات بالعربية:

1- دراسة دكتور شيرين محمد وسيم محمود يوسف ( 2020 ): بعنوان القيادة الريادية مدخل لتحقيق النجاح الاستراتيجي لجامعات المصرية " تصور مقترح ، المجلد 14 العدد 7 ص.ص:123-203

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية في ضوء الاستفادة من مدخل القيادة الريادية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها كما تناولت الدراسة الإطار الفكري للقيادة الريادية وواقع تطبيقها بالجامعات المصرية وكذلك الأسس الفكرية للنجاح الاستراتيجي بالتعليم الجامعي وعرضت الدراسة أيضا بعض الخبرات المميزة لتطبيق القيادة الريادية ببعض الجامعات الرائدة عالميا ومن أهم النتائج المتوصل إليها انتهت الدراسة بعرض تصور مقترح والذي تضمن مبرراته وأهدافه وأسسها ومنطلقاته ومحدداته ومعامله وآليات تنفيذه والتي منها: التزام ودعم القيادات الريادية وترسيخ ونشر الثقافة الريادية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي وربطها بالأهداف الاستراتيجية للجامعات المصرية ونتائج الأداء تشجع الإبداع والابتكار وتنمية الوعي بأهمية تطبيق القيادة الريادية ودعم أنشطة البحث والتطوير من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية والنمو ومن ثم تتمكن الجامعات المصرية من التحول نحو الجامعات الرائدة الناجحة استراتيجيا.

ومن بين أهم الاقتراحات والتوصيات: دمج التوجه الريادي في رؤية ورسالة الجامعات المصرية وجميع برامجها وأنشطتها وتوفير برامج تدريب مستمرة تهدف إلى تنمية مهارات القيادة الريادية لجميع المنتسبين للجامعات المصرية وتدريبهم على كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي في كلياتهم بشكل إجرائي ومن جوانب القصور التي تحول دون تحقيق نتائجها هي المعوقات التي تضعف قدرة الجامعات المصرية على الاستفادة من مدخل القيادة الريادية في تحقيق النجاح الاستراتيجي هو تخوف بعض القيادات الجامعية من تبني القيادة الرياضية لمنهج وسلوك وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن

ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية وعي وإدراك القيادة الجامعية بأهمية القيادة الريادية وضرورة تحقيق النجاح الاستراتيجي للجامعات المصرية بعقد برامج تدريبية لتنمية قدرة القيادات الجامعية على الإبداع والابتكار والمجازفة وتحمل المخاطر بالإضافة إلى عقد سلسلة من الندوات والمؤتمرات تهدف إلى نشر القيم الداعمة لنجاح مدخل القيادة الريادية .

2- دراسة حاتم ومحمود علي ( 2014): فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاع للآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد العراق .  
المجلد 9 العدد 29 ص.ص: 248-274

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية خلق البناء التنظيمي الملائم لتحقيق النجاح الاستراتيجي والحد من العديد من الآثار السلبية التي تعاني منها المنظمات. واعتمدت على المنهج الاستطلاعي وأهم أدوات الدراسة هي الاستبيان والأساليب الإحصائية الملائمة وعينة الدراسة المكونة من 60 فرد من الأفراد العاملين بهذه الشركة ومن أهم النتائج المتوصل إليها من نتائج التحليل الإحصائي اتضح محدودية فعالية المنظمة في التحسين المستمر وإشراك العاملين من أهم التوصيات العمل على نشر وتوفير أساليب التكنولوجيا الحديثة بصورة مستمرة ورفع مستوى المدراء وتطوير قدرات العاملين لتحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي .

3- دراسة عبد الودود شاكر عبد مرزوق الجنابي ( 2017): دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي قدرات رأس المال متغيرا وسطا دراسة تطبيقية في الشركة الصناعية المدرجة في بورصة عمان الأردن رسالة ماجستير ص.ص 1-130 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الاستراتيجي قدرات رأس المال البشري متغيرا وسيطا كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي تمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة وعينه الدراسة حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها 84 شركة وطبقت على عينة عشوائية من 297 مديرا ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة وقدرات رأس المال البشري في تحقيق النجاح الاستراتيجي كذلك تبين وجود تأثير لعوامل النجاح الحرجة ( كفاءة اقتصاديات الحجم التغير التكنولوجي وجودة المنتجات) في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، كما أشارت النتائج بوجود تأثير

## مقدمة عامة

عوامل النجاح الحرجة في قدرات رأس المال البشري ووجود تأثير لقدرات رأس المال البشري المتمثلة بالمعارف و المهارات و الخبرات في تحقيق النجاح الاستراتيجي .

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث جملة من التوصيات للشركة الصناعية المدرجة في بورصة عمان ومثبتة من العبارات الأكثر ضعفا والتي أظهرتها نتائج الدراسة الميدانية ومن أهمها السعي لامتلاك القدرات الإضافية للتكيف مع احتياجات العملاء المتغيرة المتحددة وتعزيز قدرات الشركة على التكيف بشكل مستمر ومتوافق مع متطلبات السوق.

كما يمكن للباحث طرح اتجاهات لأبحاث مستقبلية يمكن أن تسهم في إثراء هذا الموضوع من جوانب مختلفة مثل إجراء أبحاث ودراسات حول تقويم المديرين والعاملين لأهمية النجاح الاستراتيجي في شركتهم ومدى رضاهم عن قدرات رأس المال البشري.

4- دراسة حسين وليد حسين ( 2020): بعنوان الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في

النجاح الاستراتيجي لمنظمة الأعمال دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار العراقي .العدد 34 ص.ص 1-23

هدف البحث إلى تشخيص طبيعة الدور الذي تقوم به الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات الدراسة هي الاستبيان والأدوات الإحصائية الملائمة وعينه الدراسة قوامها 64 من العاملين في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار ومن أهم النتائج المتوسطة إليها تم تأكيد صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتضمنها البحث والتي أكدت على أهمية الدور المعنوي الذي تسهم به الكفاءة الذاتية في النجاح الاستراتيجي ومن بين الاقتراحات والتوصيات هي ضرورة إعداد سلسلة من البرامج التطويرية التي تسهم معنويا في تعزيز الكفاءة الذاتية للموارد البشرية و الاستثمار بأفضل شكل ممكن لتحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال في ظل البيئة شديدة التنافس.

ب -الدراسات بالأجنبية:

1- Study: Ahmed abouzyd 2018 Employee'sempowerment and itsrole in achievingstrategicsuccess: A practicealstudy on Jordanianinsurancecompanies, Jordan,volume 14, nomero 4 , p 641-659

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق النجاح الاستراتيجي لعشرين شركة تأمين أردنية مدرجة في بورصة عمان كما اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدوات الدراسة

الاستبيان تحليل الانحدار المتعدد وعينه الدراسة حيث شملت العين 306 موظفا يعملون في الشركات المستهدفة ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن تفويض السلطة والمشاركة وبيئة العمل بأبعاد تمكين الموظفين له تأثير إيجابي على النجاح الاستراتيجي ومن أهم الاقتراحات والتوصيات أنه أوصت الباحثة بضرورة أن تتبنى المنظمات منهج تمكين العاملين لتحقيق النجاح الاستراتيجي وضمان نجاح عملية التمكين من خلال خلق بيئة عمل داعمة تتضمن التدريب وتبادل المعلومات والتواصل المفتوح وتشجيع الموظفين للتعريف بأفكارهم الإبداعية المتعلقة بتطوير العمل بالإضافة إلى ذلك أوصت الدراسة أيضا بتفويض السلطة الكافية للموظفين للقيام بالاعمال وإشراكهم في عملية صنع القرار وتحديد الأهداف التنظيمية.

2-study Fadheelah slman dawood 2018:**Strategicsuccessaccording to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad Iraq, volem 27, nmero 2, pes 6509-6532**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النجاح الاستراتيجي وفق المواد الاستراتيجية بدراسة حالة بلديات العاصمة ببغداد لأنه أحد المواضيع المهمة في التفكير الاستراتيجي لمنظمات الأعمال و المنهج المتبع هو دراسة الحالة في أمانة بغداد واستخدمت أدوات الدراسة كقوائم المراجعة ومجموعة من الأسئلة والمقاييس سبع وسائل إحصائية المتوسط الحسابي و التكرار واستخراج حجم الفجوة ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن أمانة بغداد لا تهتم بكوادرها التي تتمتع بالخبرة والمهارة لأنها تؤثر على العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي ومن بين الاقتراحات والتوصيات توفيق مساهمات الكوادر العاملة في الأنشطة الرسمية وغير الرسمية مع إتاحة فرص تشجيعهم بشكل عام.

3-study:Ahmed Sulaiman Mohammed AL-Jamal,Reem Saad AL-Jameel:**The role of strategic entrepreneurship dimension in achievingstrategicsuccess.A study of the view of a sample of the administrative leaders at the directorate of healthDuhok. Kurdistan. Iraq,‘ volem 40 nmero 131, pes 9-38**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد القيادة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز النجاح الاستراتيجي كما اتبعت المنهج الوصفي التحليلي وكانت أدوات الدراسة عوامل الارتباط والانحدار SPSS وتمثلت عينة الدراسة في عينة من القيادات الإدارية في مديرية صحة دهوك في العراق متكونة من 52 موظفا من مختلف الإدارات والتخصصات ومن أهم النتائج المتوصل إليها ان هناك علاقات تأثير بين أبعاد القيادة الاستراتيجية ومؤشرات النجاح الاستراتيجية ومن بين الاقتراحات والتوصيات العمل على تأكيد القيادة الاستراتيجية التي تؤثر بعناب التفاعل مع كافة الأنشطة التنظيمية كمدخل استراتيجي يسعى لدعم عمليات النجاح الاستراتيجي وتأسيسها في مديرية صحة دهوك في كردستان

4 study : Riad Awed Haleg(2021:the rôle of electronic management in achieving strategic success, a fielol studyat the directorat of education in Baghdâd, AL-Achour University, Iraq, volem 39 nemero 129 pes 513-527

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها لدعم الإدارة العليا والموارد الفنية والموارد البشرية في النجاح الاستراتيجي البقاء، التكيف، النمو واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأدوات الدراسة كالاستبيان والأساليب الإحصائية الملائمة وعينة الدراسة تكونت من 40 فردا يمثلون مدراء وموظفي مديرية التربية والتعليم باستخدام برنامج SPSS و توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية في النجاح الاستراتيجي ومن بين الاقتراحات والتوصيات أهمها ضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية لأهميتها في حل العديد من المشاكل وسليات التعامل مع الورق.

ثالثا الدراسات السابقة التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي

أ- الدراسات بالعربية:

1- دراسة عبدالله سعدون عبدالله العامري 2011: بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء

التنافسي على النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية

الأردن. جامعة الاردن، مذكرة ماجستير ص.ص: 1-110

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح

الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي أدوات الدراسة برنامج الدراسة SPSS والعديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة منها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS.v.16 ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شاملة 36 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 73 مفردة ومن أهم النتائج المتوصل إليها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي الاستشراف، والرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم الحادث على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 ومن بينما أوصت به الدراسة ما يلي زيادة رصيد الذكاء الاستراتيجي، الارتقاء بمستوى هذا النمط من الذكاء من خلال إرساء ثقافة المنظمة بجهز إدراك أفراد العينة لعناصر ذكائهم الاستراتيجي الذي يسمون به وتدعيم جوانب قوة منظمة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركة المبحوثة.

2- دراسة عمرو مصطفى محمد حسين 2019: بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية معهد المدينة العالي للإدارة والتكنولوجيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 4 ص.ص 661-702

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في حل مشكلات المنظمة من خلال الاستشراف، التفكير المنظم والرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة والقدرة على تحفيز العاملين اعتبر الباحث مشكلة البحث في البنوك المصرية وكان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي وأدوات الدراسة تمثلت في استخدام الطرق الوصف والتحليل قام الباحث بإجراء بحثه على قطاع البنوك العاملة في مصر باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة على 250 مفردة كعينة للدراسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات حيث تناول الباحث من خلال اختبار الفرض الأول مدى توافر الذكاء الاستراتيجي في البنوك العاملة من خلال دراسة مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تلك المنظمات وتوصل الباحث من خلال إجابات مستقصى منهم وتحليل إحصائي إلى توافر النجاح الاستراتيجي من خلال أبعاده المختلفة في البنوك العاملة في مصر .

وتناول الباحث من خلال اعتبار الفرض الرئيسي في الدراسة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات محل الدراسة وتحقيق النجاح الاستراتيجي في تلك المنظمات ومن خلال استخدام نموذج الانحدار أثبت الباحث قوة العلاقة بين توافر الذكاء الاستراتيجي وتحقيق النجاح الاستراتيجي في تلك المنظمات محل الدراسة .

ب- الدراسات الأجنبية: بالنسبة للدراسات التي جمعت المتغيرين فهي غير متوفرة أي أنه لا توجد دراسات أجنبية جمعت كليهما على حد علمنا .

#### رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

سنتطرق هنا إلى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف و التشابه وما يميز دراساتنا الحالية مع الدراسات السابقة .

أ- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيراً مما سبقها من الدراسات حيث تم الاعتماد على الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة وكيفية معالجتها ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

● وظفت الدراسة الحالية توصيات مقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة

وأهميتها.

## مقدمة عامة

• استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة .

• أسهمت الجهود السابقة في إعطاء تصور فكري شامل حول خطوات إعداد المنهجية العلمية للدراسة الحالية .

• الاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم الدراسة الحالية وتصميم المقابلة .

• افادت الدراسات السابقة في تحديد البناء الفكري المنطقي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية .

ب- أوجه الاختلاف والتشابه للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

- تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في اعتمادها نفس المتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي ونفس المتغير المستقل وهو الذكاء الاستراتيجي واختلفت الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية كونها اعتمدت معظمها في جانبها التطبيقي على المؤسسات الخدمية أما الدراسة الحالية فهي في مؤسسة صناعية .

ج- ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها جامعة بين متغيرين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي حيث كانت هناك دراسات عربية قليلة هي التي جمعت بينهما حوالي دراستين أو ثلاث أما الأجنبية فلم تتوفر أي دراسة بينهما على حد علم الباحثين حيث تعتبر الدراسة الحالية إضافة للدراسات القليلة السابقة على حد علمنا سيتم تطبيق الدراسة الحالية في القطاع الاقتصادي وبالخصوص في مؤسسة صناعية حيث معظم الدراسات السابقة كانت في مؤسسات خدمية .

### الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على ادبيات الدراسة اثر الذكاء الاستراتيجي

في تحقيق النجاح الاستراتيجي، يمكن تلخيص الفجوة البحثية موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم 01: يوضح الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
ركزت معظم الدراسات على منظمات الاعمال الخدمية	نقص الدراسات التي تحلل علاقة الذكاء الاستراتيجي في مجالات مختلفة مثل الاعمال التجارية والقطاع الخاص	ركزت الدراسات الحالية على اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في الاعمال الصناعية والتجارية والقطاع الخاص (البسكرية)

## مقدمة عامة

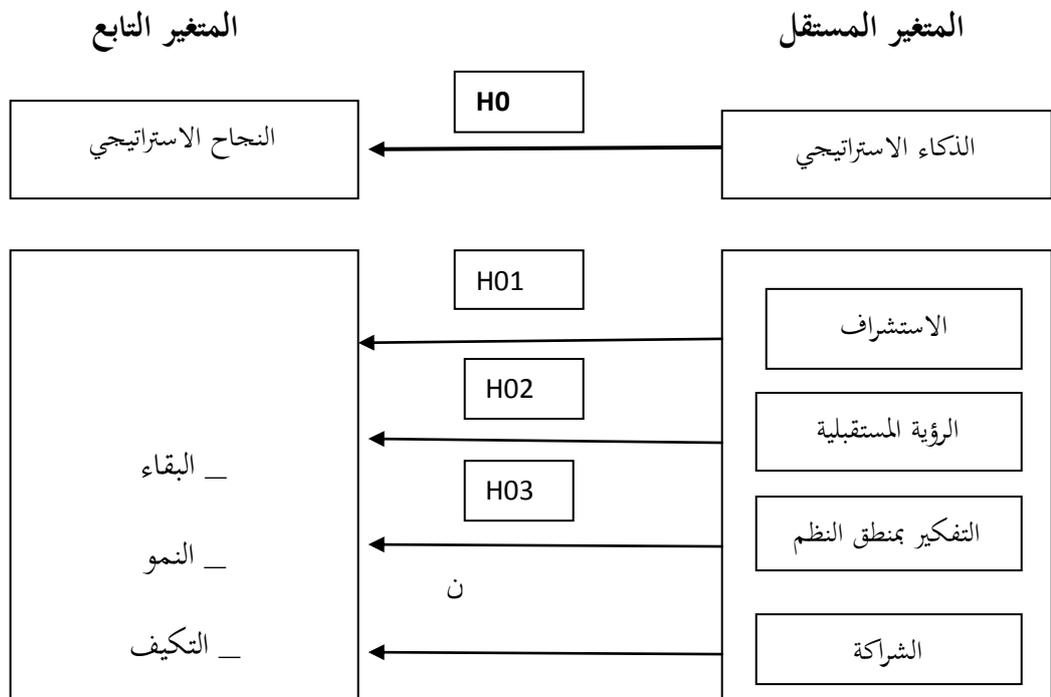
للاسمت		
ركزت الدراسة الحالية على استكشاف افضل الممارسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها العسكرية للاسمت في سوق صناعة الاسمنت لتحقيق النجاح الاستراتيجي	نقص الدراسات التي تكتشف افضل الممارسات والاستراتيجيات الناجحة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية صغيرة	قلة الدراسات السابقة التي ركزت على المتغيرين معا
ركزت الدراسة الحالية على اجراء مقابلة مع قادة ومديري العسكرية للاسمت لفهم وتوضيح العقبات والتحديات التي تواجهها في تنفيذ الاستراتيجيات بطرق فعالة	ضعف البحوث التي تتناول التحديات والعقبات التي يواجهها القادة والمديرين في تنفيذ استراتيجيات ذكاء استراتيجي فعالة وكيفية التغلب عليها	ندرة الدراسات السابقة التي ركزت على التحديات والعقبات التي يواجهها القادة والمديرين في تنفيذ استراتيجيات فعالة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ما جاء في الدراسات السابقة

## نموذج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين اثنين وهما: المتغير المستقل ويتمثل في الذكاء الاستراتيجي من خلال ابعاده المتمثلة في الاستشراق، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والدافعية، اما بالنسبة للمتغير التابع فيتمثل في النجاح الاستراتيجي من خلال ابعاده المتمثلة في البقاء ، النمو والتكيف.

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



H04

H05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

### فرضيات الدراسة:

بهدف دراسة الاجابة على اشكالية الموضوع وتساؤلاته وضعنا الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للاسمت  
ولإثبات هذه الفرضية وجب الاجابة على الفرضيات الجزئية التالية:

-الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد اثر لبعدها الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في

مؤسسة العسكرية للاسمت.

-الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد اثر لبعدها الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في

مؤسسة العسكرية للاسمت.

-الفرضية الجزئية الثالثة: لا يوجد اثر لبعدها التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي

في مؤسسة العسكرية للاسمت.

-الفرضية الجزئية الرابعة: لا يوجد اثر لبعدها الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة

العسكرية للاسمت.

-الفرضية الجزئية الخامسة: لا يوجد اثر لبعدها الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة

العسكرية للاسمت.

### التموضع الابستمولوجي:

في هذه الدراسة ووفق ما تقتضيه متطلباتها ومتغيراتها تم الاعتماد على النموذج الوضعي الابستمولوجي الذي يتيح امكانية الوصول الى الحقيقة من خلال شرح (explication) هذه الحقيقة ومن بين خصائصه استقلالية الباحث (sujet) عن موضوع البحث (objet) لان الحقيقة موجودة في نفسها وما على الباحث

الا شرحها وحيادية التحليل كأحد شروط انتاج العلم الموضوعي وفرضياته واقعية (مطلقة) وكذلك محددة (déterminante) واولية المعطيات الكمية والسببية المادية عبر الاعتماد على المسارات الكمية (démarche quantitative) وقيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق للتأكد وكذلك الرفض او الدحض بالإضافة الى امكانية التوقع (prédictibilité) كمعيار لعلمية العلم (scientificité). وكذلك النموذج التفسيري الذي يرى ان سيرورة المعرفة تمر بفهم المعنى الذي يقدمه الفاعلون للواقع ويتميز بفهم الواقع عن طريق التفسيرات التي يقدمها الافراد للواقع وليس هناك استقلالية بين الباحث وموضوع البحث (الذاتية) وفرضياته نسبية ، اسبقية المعطيات الكيفية على الكمية وهناك مسلمة (postulat) قابلية التغيير (varialité) الظرفي للعلاقة بين السلوكات والمعاني اي وجود تبعية او ارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة (sujet / objet) (سعاد، 2023)

### منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة لإثبات او نفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التفسيري في اجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تفسيري للموضوع وتحليل الاسئلة التي تضمنتها المقابلة للحصول على النتائج التي تثبت صدق او نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تمت على مستوى مؤسسة العسكرية للإسمت.

### ادوات الدراسة:

من اجل الامام بالجانب النظري لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما فقد اعتمدنا على جمع البيانات من مختلف المصادر والمراجع التي تتمثل أهمها فيما يلي: الكتب، المقالات العلمية والرسائل الجامعية والمواقع و المجالات.

فيما يخص تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بإيجاد الاثر بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي بمؤسسة العسكرية للإسمت فقد اعتمدنا على المقابلة النصف مهيكلية وتحليل المضمون.

### حدود الدراسة:

لكل دراسة حدود معينة من جوانب مختلفة وتبرز فيما يلي:

\_\_ الحدود المكانية: مؤسسة البسكرية للإسمنت

\_\_ الحدود الزمانية: تم اجراء البحث خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023\_2024

\_\_ الحدود البشرية: تم اجراء البحث على مجموعة من مدراء مؤسسة البسكرية للإسمنت

### أهمية الدراسة:

- ان دراستنا تستمد أهميتها من خلال أهمية متغيراتها حيث انها تسعى لاعطاء وصف نظري لمتغيرات استحوذت في السنوات الاخيرة على اهتمام الباحثين لما اصبحت تلعبه من دور حساس في التأثير على الواقع الاقتصادي التنافسي في حياة المؤسسات ويمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية فيمايلي:
- تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية في مؤسسة البسكرية للإسمنت عبر توضيح ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي لها اثر كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.
  - تأتي أهمية الدراسة من أهمية مؤسسة البسكرية للإسمنت كونها تحتل مكانة وتتمتع بسمعة في قطاع نشاطها على مستوى الاقتصاد المحلي والوطني.
- \_\_ تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة ارشاد الباحثين للتوسع أكثر في دراسة الذكاء الاستراتيجي واثره في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### اهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي والمتمثل في تحديد اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت وذلك من خلال الاهداف الفرعية التالية:
- تقديم إطار نظري يتضمن متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي) استنادا إلى الادبيات المختصة والدراسات السابقة ذات الصلة.
  - تحديد التغيرات البحثية في الدراسات السابقة والادبيات حول موضوع الدراسة بمتغيراتها والعمل على اثراء الجوانب التي تم اهمالها.
  - توصيف مستويات ممارسة متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي) في مؤسسة البسكرية للإسمنت.
  - واخيرا تهدف الدراسة إلى تقديم اقتراحات للمسؤولين واصحاب القرار عن أهم الابعاد المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي والتي لها اثر بارز في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### صعوبات الدراسة:

صعوبة في جمع المعلومات نظرا لعدم توفر كتب حول البحث على مستوى مكتبات الجامعة وكذا التطرق للمتغيرين باختصار وضيق شديدين خاصة متغير النجاح الاستراتيجي وصعوبة الوصول لمدرء مؤسسة العسكرية للإسمت.

### هيكل الدراسة:

من اجل معالجة موضوع الدراسة والاجابة على الاسئلة والاشكالية المطروحة وبلوغ اهداف

الدراسة تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي

ـ الفصل الأول (النظري): جاء في مبحثين تناول المبحث الأول المتغير المستقل (الذكاء

الاستراتيجي) وذلك من خلال: تعريفه واهميته ومداخل تفسيره ومبادئه وابعاده واهدافه ومجالاته وتطبيقاته.

اما المبحث الثاني فقمنا بتخصيصه للمتغير التابع وهو النجاح الاستراتيجي من خلال تعريفه

ودعائمه وابعاده واهدافه ومؤشرات قياسه ودراسة العلاقة بين المتغيرين.

# الفصل الأول

## الفصل الأول

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء مصدر الميزة لمؤسسات وهو عامل مهم في بقاء و استمرار الكثير من المؤسسات ومن اجل ان يفهم المعنى الحقيقي للذكاء وخصوصا الذكاء الاستراتيجي سيتم التطريق من خلال مطالب هذا المبحث الى مجموعة من المفاهيم النظرية التي تزيل عنه اللبس

#### المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته

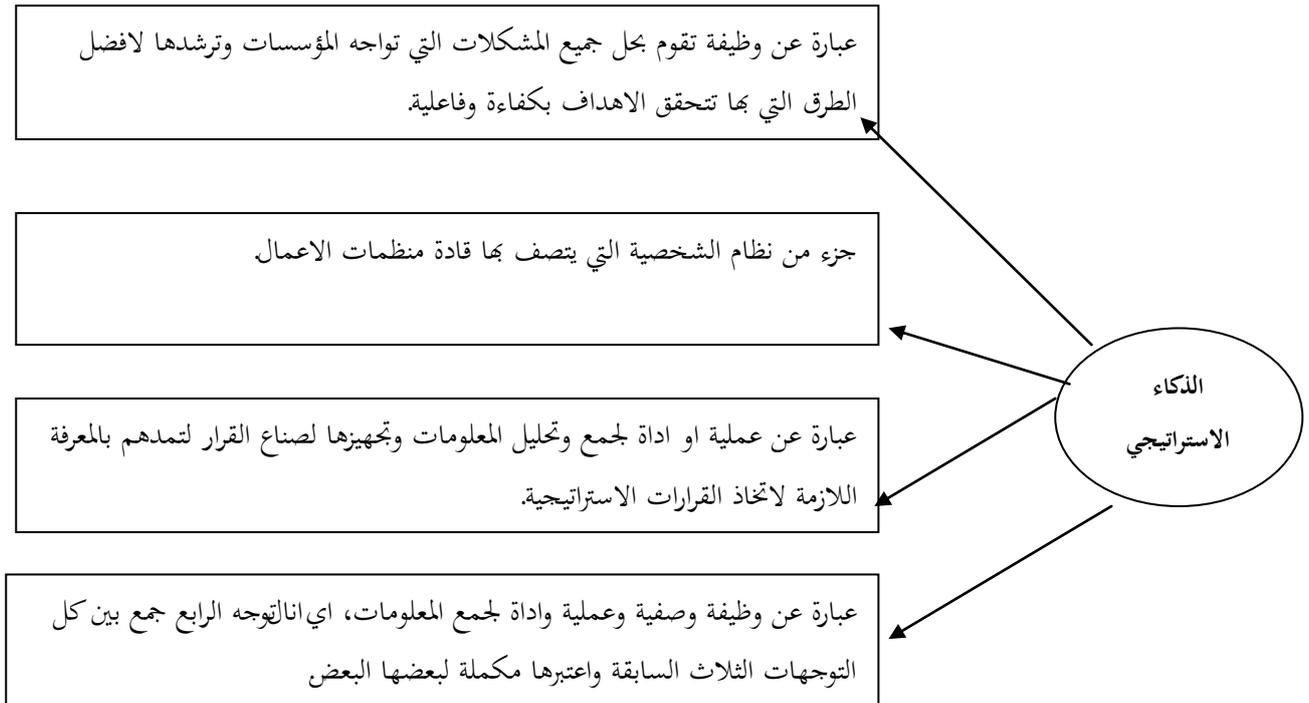
يشهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة، حيث انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث يتم توظيف الطاقات وتطويرها لتحقيق ما يسمى بالذكاء الاستراتيجي وهو مصطلح يعنى القدرة على فهم المواقف والعمل بواقعية تتلاءم مع المستجدات والظروف التي تمر بها المنظمة وفي مايلي سيتم التطرق له.

#### اولا: مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

كلمة Intelligence فتعني ذكاء أو مخلوق ذكي أو عقل، فكر، تفكير ، فالذكاء هو القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يقاس وفق المعايير الموضوعية .

ولضبط مفهوم الذكاء الاستراتيجي هناك اربعة توجهات وهي موضحة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 02: توجهات الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (فاروق، 2023، صفحة 307)

## الفصل الأول

مع تزايد الاهتمام بموضوع الذكاء الاستراتيجي تزايدت التعاريف المقدمة له من قبل الباحثين والاكاديميين وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- عملية تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين ودعم قرارات الأعمال (التسويق والمالية والشراكة) بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين .
- يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه عملية ممنهجة ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل (كنوش، صفحة 92)
- تعريف Leibowitz: "هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من اجل صناعة قرارات استراتيجية

- تعريف Mc Dowell: هو اداة ادارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة والشاملة
- تعريف Belle and Wagner: ويشمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجيه الاستراتيجي لان المنظمات تنشط في بيئة اعمال ديناميكية ومتقلبة احيانا والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية اكثر من معلومات البيئة الداخلية.

- كما يعرفه Michael Maccoby على انه فهم القادة المجال الذي يقودونه والعمل من اجل الصالح العام .

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج ان الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى الحصول على المعلومات المناسبة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم معالجتها وتحليلها الذي يتيح نشرها وحمايتها وايصالها إلى مستعملها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق التي تقود متخذي القرارات في الوقت المناسب بالدقة والسرعة المناسبين للوصول إلى مبدأ تحقيق الحوكمة.

### الجدول رقم 02 يلخص الجدول التالي مجموعة من المفاهيم:

التعريف	المفهوم
الأول	هو تطبيق خاص من مبادئ ممارسة الذكاء التقليدي ودوره مساعدة عملية صنع القرار على المستوى الشركات.
الثاني	الذكاء المطلوب من كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعي القرار لصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط طويلة الاجل.

## الفصل الأول

الثالث	عملية منهجية ومستمرة من انتاج الذكاء اللازم لقيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرار على المدى الطويل.
الرابع	عملية زيادة الميزة التنافسية للاعمال التجارية من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرارات.
الخامس	هو التبصر والتحذير من الاحداث والاتجاهات في البيئة العالمية الكبيرة التي يمكن او تؤثر على الرفاهية او الامن، او الدولة او الاعمال او الكيان الآخر.
الشامل	مقدرة يتم عبرها الفرد ممن يتصفون ب(الرؤية المستقبلية(الاستشراف،وتفكير النظم) –الشراكة، القدرة على التحفيز(الدفع) للعاملين –الحدس والابداع) ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات تساهم في توفير الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم بأعلى كفاءة ممكنة.

### ثانيا: أهمية الذكاء الاستراتيجي :

تتضح أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال درء المخاطر التي تواجه منظمات الاعمال ووصف الفرص والتهديدات بصورة تساعد المديرين في تحديد برامج المنظمة وتوفير سبل الدعم للأهداف التشغيلية من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية وجعل المنظمات تتمكن من التعامل مع ما يواجهها من تحديات وتوفير الفرص لتعزيز النجاح والتميز. (عيوش، 2021، صفحة 124)

يعتبر الحجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من اتخاذ قرارات حاسمة لتقرير الآمال المستقبلية ، وتبرز أهميته في مواجهة المخاطر ، ووصف التهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز نجاحها المستقبلي، بينما يشار إلى ألفة مفهوم الذكاء في منظمات الأعمال يعتبر الأداة لما يأتي:-

- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي ( الجودة الاستراتيجية أو التفوق الاستراتيجي ).
- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والوعي بمقدراتهم ونوع استجاباتهم و ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات .
- بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادة منها .

## الفصل الأول

- تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلزم معها من إخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
- تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين من نوافذ وسيناريوهات إستراتيجية .
- التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من ذاكرة وتمثيلا وهيكله واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها .
- دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية .
- تتجلى أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:
- اعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بانماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية
- ادارة المخاطر التي تواجه المؤسسة
- زيادة قدرة المؤسسات على الابداع في صياغة استراتيجيات التغيير المبتكرة للارتقاء لوضعها
- الراهن (مهارة، 2021، صفحة 130).
- التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها
- فهم التهديدات الناشئة واعطاء قدرة على الاستشراف للسماح بتطوير الاستراتيجيات وادارة المخاطر التي تواجهها.
- تحليل الاهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة
- دعم قدرة الادارة العليا في صياغة الاستراتيجية الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة
- يقود إلى التميز

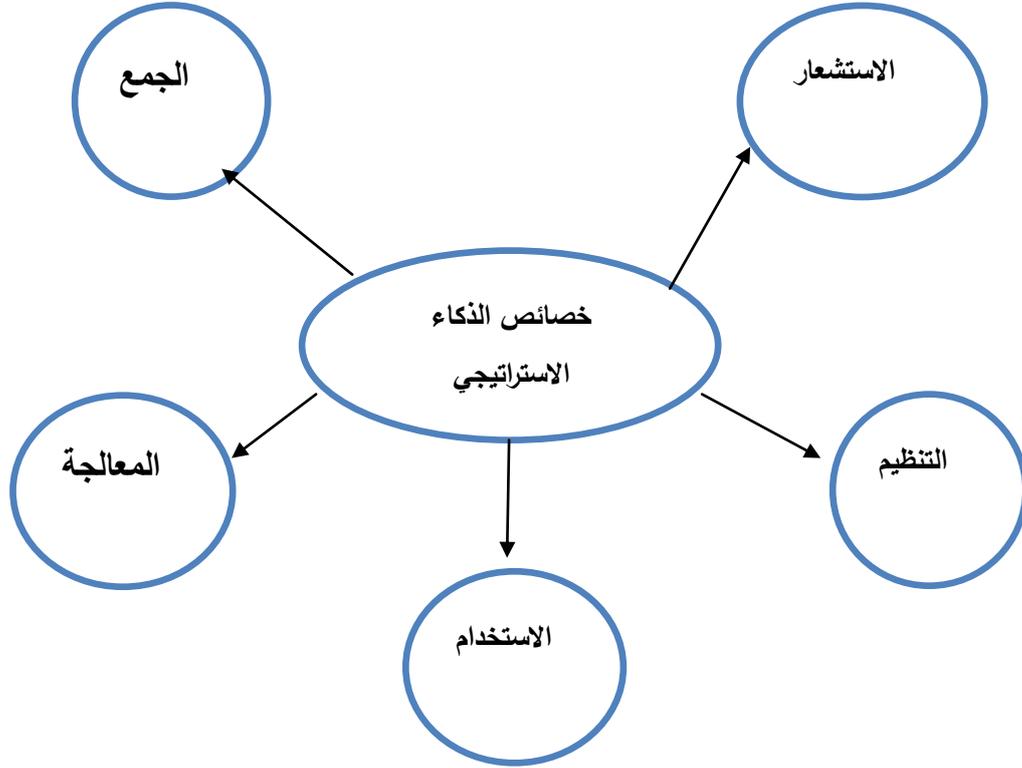
### ثالثا: خصائص الذكاء الاستراتيجي

- يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من انماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات هي: (عثمان، 2018، صفحة 127)
- الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة .
  - الجمع للبيانات ذات المعنى .

## الفصل الأول

- التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر معلومات .
- المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات .
- الاستخدام للمعلومات في صياغة القرارات ووضع الخطط وتحديد الاجراءات وتنفيذها.

### الشكل رقم 03 يوضح خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (عثمان، 2018، صفحة 127)

### المطلب الثاني: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

اولا: مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي: (حرب، 2011، الصفحات 25-26)

للذكاء الاستراتيجي مدخلان ويتمثلان في:

- **الطريقة الوظيفية:** نادرا ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الاخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات ويظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات حيث ان عملية اتخاذ القرار تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة وباقي اقسام المنظمة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطهم بمعزل عن الاقسام الاخرى للمنظمة وهذا يؤدي إلى ان عملية اتخاذ القرارات التشغيلية تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي .

## الفصل الأول

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الاستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل:

تشكيل تجمعات المعلومات والتفسير من قبل اقسام محددة داخل المنظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الاقسام .

ليس هناك عملية واضحة او ادوات فعالة لتبادل المعلومات بين الاقسام وحتى عندما تكثر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات. لذلك ليست مثيرة للذهن ان يتخيل الكثير من المدراء في اقسام المنظمات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الاستراتيجي على انه مقتصر على مجال معين مثل: تقييم المنافسين او تقييم التقنيات الجديدة ( اطروحة دكتوراه ص 42)

● طريقة المعالجة (مدخل العملية) للذكاء الاستراتيجي:

يختلف هذا المدخل (الطريقة) اختلافا تاما عن المدخل الوظيفي فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو التالي:

مسؤولية جمع واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الادارة العليا في المنظمة بل يشترك فيها المدير والاقسام الاخرى لذلك يجب ان يوجه الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات في كافة أنحاء المنظمة

تشجع هذه اللامركزية على ايجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين مستقبل المنظمة وهذا امر هام حيث ان التغيرات في الصناعات والاسواق والزبائن لدرجة انه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الاشارات من بيئة العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى افكار جديدة حول الاستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية

إن برنامج ادارة المعلومات يجعل المصادر المتنوعة للذكاء الاستراتيجي والذي يمكن الوصول اليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في اي مكان واي وقت

إن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الاستراتيجي على قيمة هرم المنظمة للإدارة العليا ولكن توزيعها بشكل واسع وفقا لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات، وفي هذا السياق يجب ان يكون الذكاء الاستراتيجي جزءا من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافة الفريق واسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات وحدد MC Dowell عناصر عملية الذكاء الاستراتيجي كمايلي:

## الفصل الأول

- . تحديد المهمة الاصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها .
- . تطوير الإطار المفاهيمي .
- . تحديد المشكلة و ابراز كافة العناصر المهمة .
- . تطوير الصلاحيات .
- . اعداد خطة عمل المشروع .
- . التخطيط والتنفيذ وجمع البيانات .
- . فحص وتقييم البيانات الواردة .
- . دمج وتحليل وتفسير البيانات .
- . استخلاص الفرضيات .
- . مراجعة التقدم .
- . اعداد تقرير التقييم الاستراتيجي .
- . المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة .
- . توزيع التقرير على المدراء والزبائن .
- . مراجعة الاداء وكفاءته وفاعليته بعد العمل .

### المطلب الثالث: اهداف الذكاء الاستراتيجي وابعاده ونماذجه

اولا: اهداف الذكاء الاستراتيجي: (حسين، 2019، صفحة 670)

حددت اهداف الذكاء الاستراتيجي كما يلي:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية تجاهها .
- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط للتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على مركز المنظمة وسمعتها .
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات ابداعية مثلى .
- تقديم الافكار الهادفة التي تحول الافكار والابتكارات إلى سلع قابلة للتداول .
- تطوير الآراء بصدد الاحداث المستقبلية واعتماد هذه الاحداث كأساس حل المشكلات .
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبليا .

## الفصل الأول

ثانيا: ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

حدد الباحثون عدد من الابعادلذكاء الاستراتيجي كالتالي: (العيداني، 2019)

(الاستشراف - التفكير المنظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة - والدافعية)

● الاستشراف: يعد المستقبل المراحل التي يمر بها الزمن فهو شغل الفكر الانساني منذ نشأته ففي الماضي كان قادرا على توقع مسار حياته بشكل روتيني حيث كان التغيير بطيئا ويأخذ اجيالاً لتثبت ويتعمق، والتفكير حول المستقبل بقي مجرد لفترة طويلة وكان ينظر إلى من يتكلمون عن المستقبل بالحالمين او المشعوذين لكن الحروب وخاصة الحرب العالمية الأولى والثانية والتغيرات الكبيرة و الحواسيب وتكنولوجيا المعلومات وظهور التفكير بالإدارة العلمية وغيرها جعلت العالم يتغير بتسارع لم يسبق له مثيل في التاريخ البشري وشمل هذا التغيير كل اوجه الحياة

الامر الذي جعل المفكرين يتأثرون بتبعات التأثير المستقبلية وخاصة التكنولوجيا وغيرها وبدأت

القيادات الادارية وقبلها العسكرية وكذا المنظمات بالتفكير وبجدية حول ما يحدث في المستقبل؟ كيف

نخطط له؟ وما هي الادوات والمستلزمات التي نحتاجها لدراسة ذلك؟ من اجل ان نكون مستعدين للمواجهة والبحث عن افضل الوسائل والاساليب لتوقع ما يمكن انتظاره في المدى البعيد .

فالاستشراف هو: " امكانية اسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطويره مستقبلا

وتمييز ما يمكن ( تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه) والاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل

وتحديد البدائل واختبار افضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الافضل وهو

ايضا قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وهو في مجال العمل "

استشعار المنظمة وقادتها موجة قادمة ثم ركوبها"

● التفكير بمنطق النظم: يعبر عن القدرة على توليف (دمج) العناصر أكثر من فصلها إلى اجزاء

وتحليلها او دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بع ضها ثم تقييمها

من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام كما يعد منهج التفكير بالنظم منهجا قديما اعيد اكتشافه

حديثا كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة اذ بدأ لودوين النمساوي الاصل واحد من كبار

المفكرين في القرن العشرين وابو نظرية النظم والتفكير بالنظم في مضممار هذا التفكير قبل زهاء 50

عامامن يومنا هذا.

## الفصل الأول

إن التركيز على تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الآتي :

- إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمعالجة تعقيدات البيئة.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها.

■ رؤية أوضح، وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج المستخلصة عن تلك العلاقات.

■ طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

■ وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

● الرؤية المستقبلية: الرؤية هي قدرة الشخص على تشكيل صورة لشيء ما لم تتم اجزائه كلها اي

القدرة على تصور ما ستكون عليها الاشياء في المستقبل واذا اردنا ان نربطها بالعناصر السابقة يمكننا القول بان الرؤية المستقبلية هي تصور القادة لنظام او مجموعة انظمة مترابطة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الامكانيات التي لديها والتي تعمل ان تكون لديها وهنا يمكن القول اناي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها ولها مجموعة امكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على ان تصل إلى ما تريد فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي تضع في شكل عبارة او مجموعة تعابير واضحة.

يعتبر مفهوم الرؤية منبع ومناورة المنظمة التي يستمر نشاطها على اساسه اذ ان الرؤية هي طموحات

واحلام المنظمة التي تحاول طيلة فترة وجودها ان تحققها وعليه يمكن تعريف رؤية المنظمة على انها "

احلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول اليها في الاجل الطويل".

و بذلك يمكن القول انها عبارة عن الطموحات والامال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى

الطويل وتقدر الاشارة هنا إلى تعريف الرؤية الاستراتيجية على انها: "المسار المستقبلي للمنظمة الذي

## الفصل الأول

يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القرارات والامكانيات التي تخطط لتنميتها"

اي ان الرؤية الاستراتيجية تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد المسار الذي تسير عليه بغية تحديد اتجاهاتها المستقبلية والامكانيات المطلوبة لذلك .

### ● الشراكة:

تعني التعاون وتبادل المفاهيم الادارية بين منظمين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة (الشراكة) لتحقيق الأهداف المنشودة ، ويرى ( Maccoby ) أن الشراكة تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية، و يثير ( العزاوي ) ، 2008 (صفحة 40) إلى أن تحالف المنظمات، وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب إلى مفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل منظمة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعل المنظمات تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز منظمة جديدة للوجود، أما (النعيمي ) ، 2008 (الصفحات 173-174) يؤكد إن الشراكة هي إمكانية التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى ، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذكاء الشعوري والعاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم ، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة ، وبين (صالح وآخرون ، 2010 (صفحة 188) إن الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز القدرة الذهنية من خلال بعدد الشراكات ، ولنمو المؤسسات المنضوية بجانب الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال المشتركة.

### ● الدافعية:

هي استعداد الفرد لبذل الجهد في سبيل تحقيق عدد من الاهداف التي يملها تعامله مع المواقف الحياتية المختلفة ومن مظاهر الطموح الحماس الاصرار على تحقيق الاهداف والمثابرة والتفاني في العمل والرغبة في تحقيق الذات والتفوق والرغبة المستمرة في الانجاز ، أن الدافعية تعكس قدرة القائد الذكي على دفع العاملين لتحقيق اهداف متشاركة ودفعهم بتنفيذ التصورات والرؤى ، أو هي الحالة النفسية التي تنبه سلوك الفرد وتوجهه نحو هدف محدد و مع أبعاد الذكاء الاستراتيجي لاسيما الدافعية، لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم، وتبني أفضل التصورات عنهم. ويرى الباحث ان الدافعية هي قدرة

## الفصل الأول

المدراء على تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك من خلال تقديم الحوافز لهم التي تدفعهم للعمل على تنفيذ التصورات والرؤى

ثالثا: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي:

يجمع الجدول الموالي أهم نماذج تقيس مستوى الذكاء داخل المنظمات كل حسب عناصر التي يتعمد عليها

الجدول رقم 03: نماذج قياس الذكاء الاستراتيجي

ابعاد الذكاء الاستراتيجي							الباحث
السابع	السادس	الخامس	الرابع	الثالث	الثاني	الأول	
//	//	الشراكة	الدافعية	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الاستشراف	<b>Michael mocooby</b> 2001-2004 2011-2013
//	//	//	المقارنة المرجعية	ادارة المعرفة	الذكاء الاقتصادي	الاستشراف	<b>Castilo 2006</b>
//	//	//	//	التقييم التكنولوجي	الرؤية المستقبلية	الاستشراف	<b>Georghio 2006</b>

المصدر: (العيداني، 2019، صفحة 127)

ومن الجلي ان الاستشراف بعد اساسي لقياس الذكاء الاستراتيجي فقد تكرر في كل نموذج قياس للذكاء الاستراتيجي بالرغم من اختلاف باقي الابعاد في كل من نموذج Castilo ونموذج Georghio عن النموذج الاساسي الذي وضعه Michael Macooby سنة 2001

**المطلب الرابع: مجالات الذكاء الاستراتيجي تطبيقاته ومبادئه**

اولا: مجالات الذكاء الاستراتيجي: (رحمون، 2019، الصفحات 153-154)

تنصرف مجالات استثمار الذكاء الاستراتيجي إلى امكانية توظيف نتائجه بإدارة منظمات الاعمال وفيما يلي امثلة ذلك:

- نبه الباحث tejada في بحثه بعنوان تسهيلات الذكاء التنافسي خطوة لاحقة في البحث اساسه الانترنت (ادارة الانترنت) في استثمار الذكاء الاستراتيجي التنافسي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير والاعلان والاستخدام لموارد الشركة وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الانترنت ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي التنافسي قصد

## الفصل الأول

تحريكها بقوة إلى مستويات الشركات للأعمال الالكترونية للذكاء الاستراتيجي التنافسي في رصد ومراقبة جوانب الفشل والاحطاء الاستراتيجية وطبيعة القوى المحركة للاتجاهات النشاطات المختلفة .

● طرح wassermann فكرة المنظمة الذكية والهدف الدخول في المنافسة في بيئة المنافسة العالمية

وهذا يمكن متخذ القرار من الاستجابة للزبائن و ابرام العقود كجزء من ادارة شبكة الاعمال الالكترونية وهذا في زيادة الربح وزيادة قوة استقطاب اصحاب المصلحة والذين يمثلون فرصا لدعم قرارات شركات الاعمال . الذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلسلة التوريد .

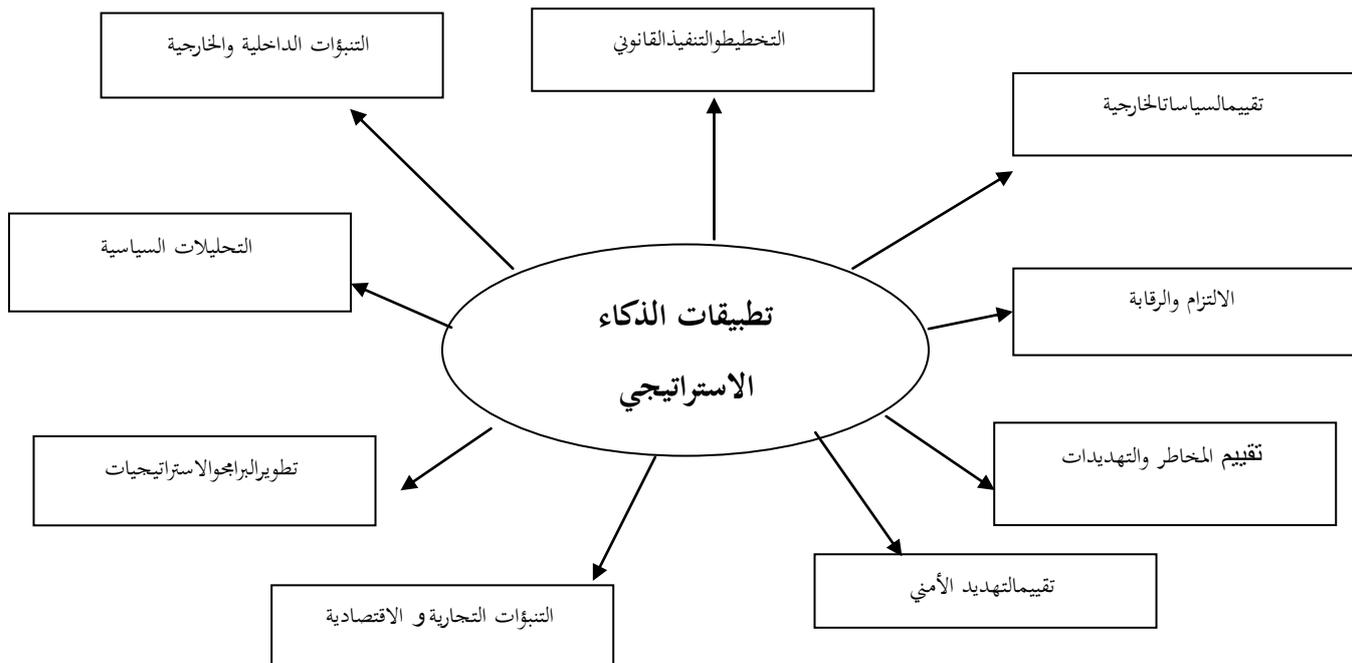
● دعا كل من Becerka & Fernandez في مؤلفهم (ادارة المعرفة التحديات والحلول

والتكنولوجيات ) فكرة البرنامج الذكي كمفهوم يرى المستخدم النهائي من خلاله نظاما اساسه المعرفة، يهيئ له قدرات ذكية لحل المشكلات ويتم استثمار الذكاء الاستراتيجي في مجالات حيوية تتصل بتوليد حلول للمشكلات في الاعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا او مخاطر او تحديات.

### ثانيا: تطبيقات الذكاء الاستراتيجي

جمع القاسم عدة تطبيقات للذكاء الاستراتيجي في تصميم وضع خصيصا لتمكين من اتخاذ القرار المناسب لصناعة السياسات الاستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد يساعد القادة واصحاب القرار والمنظمات في وضع البرامج والسياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم 04:



المصدر: اطروحة الدكتوراه ص 62 معلومات الأطروحة؟؟؟

## الفصل الأول

ثالثاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي :

للذكاء الاستراتيجي الفعال اربعة مبادئ وهي: (زهواني، 2019، صفحة 279)

- مبدأ المشاركة: من خلال التحوار بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق مصالح الجميع.
- مبدأ الموضوعية: من خلال تقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات .
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الامر الذي يساعد في حل النزاعات والصراعات التي يحدث فيها.
- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الرشيدة والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

المبحث الثاني: الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي:

إن لفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في دراسات الباحثين، حيث تطورت مفاهيمية بدأ بالفكر التنظيمي الذي اعتمد على مفهومي الكفاءة والفعالية، حيث لم يظهر بصورة اعتباطية أو كترفي فكري بل ولد من أرض الواقع نتيجة ظروف بيئية سريعة التغيير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات المالية التي عصفت بالمنظمات ، والتي أدت بدورها إلى تبني مفهوم أوسع أو أشمل من الكفاءة والفعالية أو النجاح التنظيمي إلى مفهوم يشمل أبعاد بعيدة المدى للنجاح ، والحذر لأي طارئ قد يؤدي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي ، وإلى تبني مقاييس تستند عليها ضد التهديدات الخارجية وتكون عوناً لها في صعود سلم النجاح الاستراتيجي.

أولاً: التمييز ما بين النجاح والتفوق والابداع

الجدول رقم (04) : التمييز بين النجاح والتفوق والابداع

النجاح	التفوق	الابداع
1 - أن تكون افضل من الآخرين على مستوى المنظمة.	1 - زيادة إمكانية النجاح طويل المدى.	1 - يعزز النجاح للمنظمة عبر تقديم أشياء لأول مرة.
2 - تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة.	2 - تبحث عن أهداف أخرى.	2 - تحفيز المواهب وقدرات العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.
3 - تحقيق الأداء المطلوب من قبل المنظمة.	3 - تحقيق أعلى مستوى من مستويات الأداء.	3 - تحقيق الأداء الذي يكون بعيداً عن السياقات التقليدية

المصدر: (الطعان، 2013، صفحة 210)

## الفصل الأول

ومن خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن المفاهيم السابقة تمثل الصور الايجابية التي تسعى

إليها أي منظمة في الوصول لها ، كما لا تستطيع المنظمات من تحقيق التفوق والابداع ما لم تكن المنظمة ناجحة، لكون النجاح يمثل الأرضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق والابداع ، حيث أن الباحثين لم يتفقوا على مفهوم النجاح ، لتحليل ما جاء به الباحثين من مفاهيم ومقاييس متعددة ومتنوعة للنجاح ، بدأ من الكفاءة والفعالية مقياسا للنجاح ، وصولا إلى المفهوم الأوسع والأكثر شمولية وهو النجاح الاستراتيجي. (الطعان, حاتم فارس، 2013، الصفحات 209-210).

ثانيا: تعريفات النجاح الاستراتيجي حسب آراء عدد من الباحثين:

- عرفه (Maller (2002): بأنه يتم التنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة حيث عددها : ( النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي) (riad, tion in Baghdad, al Achour University, Iraqe, Jssue 129.)
- عرفه الركابي (2004): على أن قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الأهداف التي تسعى لتحقيقها، " وذكر الخيال" أن نجاح المؤسسة يعتمد على مدى استثمارها للقدرات العقلية لمواردها البشرية لأنها تمثل القيمة الحقيقية من خلال نقل وتعلم المعرفة الجديدة ووضعها في موضوع التنفيذ. (دحماني، 2022، صفحة 594)
- عرفه: TOMAS(2005): هو نجاح القيادة أو الإدارة التي تفهم هدف المنظمة وما يحدث في بيئة الأعمال وتتوقع الأحداث وتواجه الواقع بنظرة طويلة المدى تركز على عوامل النجاح الحاسمة للشركة المنافسة بإضافة قيمة للعميل، بالإضافة إلى الرؤية أو الامكانية لتطوير رأس المال الفكري والتركيز على العاملين ويعتبر تحفيزهم ورضاهم وردود الفعل والتقييم والمراجعة بمثابة نجاح مستدام. (riad، صفحة 519)
- عرفه الكبيسي ، دهام (2007): على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على الميزة التنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المفتوحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم. (المري، راشد، 2020، صفحة 6)
- عرفه (Antonio, Waldrom (2008): قدرة المنظمة على خلق قيمة للمساهمين. (الطعان, حاتم فارس، 2013، صفحة 212)
- عرفه (Whitney (2010): النجاح الاستراتيجي = الرسالة + الأهداف الاستراتيجية + أداء متميز. (المري، راشد، 2020، صفحة 6)

## الفصل الأول

- عرفه التميمي والخنشالي (2015): بناء المنظمة لقدرات تنظيمية وجدارات حيوية تسمح لها بالتنسيق العالي لاستخدام ما هو متاح لها من موارد بكفاءة وفعالية تساهم في إيجاد نتائج عالية ومميزة ومتفوقة عن المنافسين. (المري، راشد، 2020، صفحة 6)
- عرفه (2016) Boussalems: قدرة المنظمة على تحقيق الربح وتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم في آن معا. (المري، راشد، 2020، صفحة 6)
- عرفه (2019) Singh, Khamba: يرتبط النجاح الاستراتيجي للمنظمات بتحقيق الربحية وزيادة حصتها في السوق ونموها وتوسعها، ومحفظاتها على مستوى عال من الجودة والموثوقية، ويتم ربط قرارات العمليات الطويلة والقصيرة الأجل باستراتيجية المنظمة والتي تتكون من الكفاءات الأساسية " الموارد والقوى الفريدة للمنظمة " والتي تشمل القوى العاملة وأصولها الثابتة، والمعرفة السوقية والمالية، والأنظمة والتكنولوجيا. (المري، راشد، 2020، صفحة 6)
- ومن وجهة نظر استراتيجية بحثة عرف خليل ومحمود (2019): النجاح الاستراتيجي بأنه قدرة المنظمة في صياغة الاستراتيجية المناسبة لها وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بها. (حسن وليد حسن، 2020، صفحة 10)

### ثالثا: دعائم النجاح الاستراتيجي:

- يقوم مفهوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما:
- أ - الفعالية: وهي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة برعاية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها " والمرتبطة بقاءها بالدعم الذي يقدمونه حيث يعبر عنها من خلال العلاقة:

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الأهداف}} = \text{النتائج}$$

- ب - الكفاءة وهي المدى الذي تكون فيه كلفة المنتج أقل ما يمكن أي الطريقة التي يتم بموجبها استخدام الموارد أحسن استخدام وعادة ما يعبر عنه من خلال العلاقة:

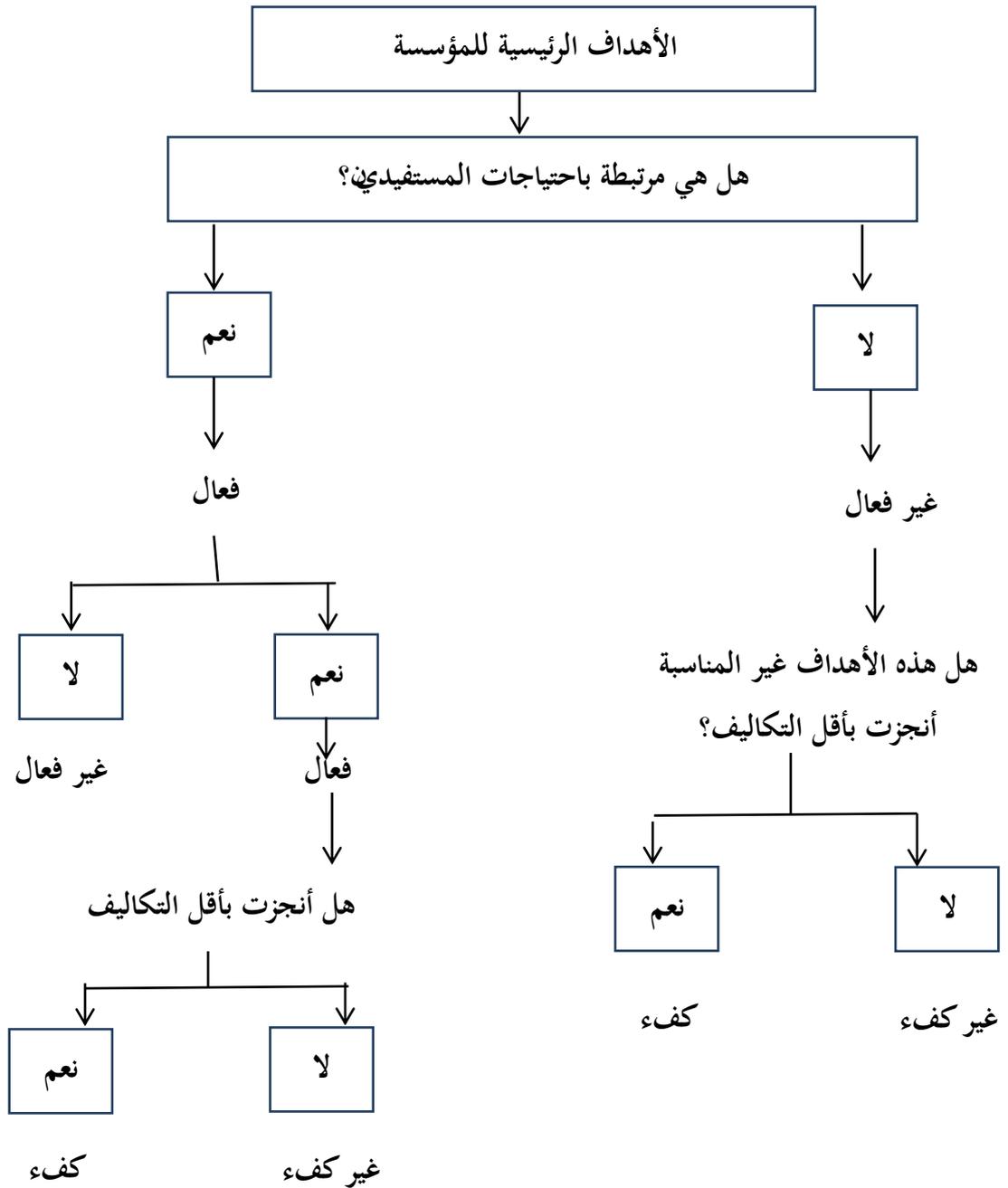
$$\frac{\text{الكفاءة}}{\text{المدخلات}} = \text{المخرجات}$$

- حيث كلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. ويلاحظ من خلال المقارنة بين الكفاءة والفعالية أن المؤسسات قد تكون:

## الفصل الأول

- 1 -فعالة وذات كفاءة.
  - 2 -فعالة وبدون كفاءة.
  - 3 -غير فعالة وذات كفاءة.
  - 4 -غير فعالة وبدون كفاءة.
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): الفرق بين الكفاءة والفعالية

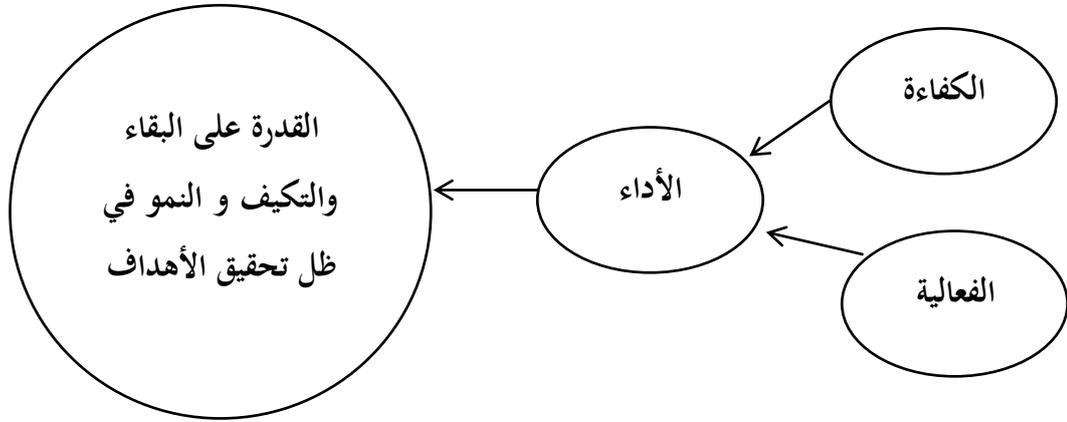


المصدر: ( الطيب داودي ، محبوب مراد، 2007، الصفحات 44-45)

## الفصل الأول

ومنه يمكن تجسيد مفهوم النجاح الاستراتيجي في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مفهوم النجاح الاستراتيجي



المصدر: (الطيب داودي ، محجوب مراد، 2007، الصفحات 44-45-46)

**المطلب الثاني: أبعاد النجاح الاستراتيجي وأهدافه .**

الابعاد التي تم الاعتماد عليها في دراسة النجاح الاستراتيجي داخل الشركة المبحوثة تتضمن ثلاث أبعاد هي: البقاء ، التكيف والنمو ولا تتوقف أبعاد النجاح الاستراتيجي عن هذه العناصر فقط وهناك عدة نماذج تقترح عنصر التعلم ، الابداع ، ثقافة المنظمة ... ، لكن دراستنا ستركز على أهم الأبعاد تأسلا وتجليا ، فهي عماد النجاح الاستراتيجي نحو الريادة.

**أولا: أبعاد النجاح الاستراتيجي**

**أ - البقاء:** الذي يتمثل في قدرة المنظمة على ترسيخ جذورها في البيئة التي تعمل ضمن حدودها من خلال تعزيز سمعتها السوقية، وتقوية علاقتها مع الأطراف ذات العلاقة بعملياتها ، لضمان تقديم الدعم الكافي لها في أوقات الأزمات . ومن ثم اختراق الصعاب لديمومة عملياتها والبقاء جوهر عملية

النجاح الاستراتيجي (فريتيج سفيان ، دحماني عزيز، 2023، صفحة 402)

**ب - التكيف:** يمثل القدرة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية الممكنة مواجهتها في

المستقبل وإيجاد السبل الملائمة للسيطرة عليها قدر الامكان ، وبعد التكيف من الخطوات البدائية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المنظمة ، فهي مقدمة لحالة تطمح إليها لأحداث النمو والتطور، ويمكن تحديد مضامين بعد التكيف من خلال الآتي :

● إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف .

## الفصل الأول

● إن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء ، ولا بد لها لأجل ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها ، للح د من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها وهذا ما جعل التكيف الخطوة الأولى في الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحريك المنظمة باتجاه احتواء هذه التغيرات وإرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

● إن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الادوار المتغيرة للبيئة ، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار.

● إن التكيف أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسداً لأحد أنماط العلاقة بينهما، كما ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها. (محمود محمد أمين عثمان وكلثوم قادر كرسو، 2021، صفحة 172)

**ج- النمو:** ينظر للنمو كمرحلة من مراحل دورة المؤسسة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعارف لخلق قيمة والتي تجعلها تكسب موارد إضافية ، فالنمو يسمح للمؤسسة من زيادة قسمها العملي وتخصصها ، وبالتالي تطور الميزة التنافسية. وتعد المؤسسة القادرة على اكتساب الموارد كافي لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعاً وبمرور الوقت ستقوم المؤسسات بالتغيير وتصبح شيئاً مختلفاً تماماً عما كانت عليه بدايتها، والنمو هو زيادة حجم المؤسسة وعملياتها وزيادة استثماراتها وتوسعها باتجاه الأهداف التي يطمح إليها أصحاب المصالح ، ومن ثم فإنه سيتم التركيز على التوسع الأفقي أو العمودي للمؤسسة بوصفه مقياساً لنموها.

ومنه نستنتج أن النجاح الاستراتيجي هو سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال قادة يمتلكون ذكاء استراتيجياً ورؤيى استراتيجية وأفكار إبداعية والمعرفة لاقتناص الفرص لضمان البقاء والتكيف والنمو في ظل الصراع التنافسي. (دحماني، 2022، صفحة 594)

### ثانياً: أهداف النجاح الاستراتيجي

يحقق النجاح الاستراتيجي زيادة كفاءة المنظمة في استخدام الامكانيات والموارد المتاحة لديها لدعم مشاريعها الخاصة بالنمو لديمومة بقاءها في المجتمع فضلاً عن تحقيق القيمة المضافة لها ولكافة الجهات ذات العلاقة بعملياتها كما أنه يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وترسيخ أقدامها في بيئتها الخارجية ، من خلال تعزيز سمعتها في المجتمع والحفاظ على حصتها السوقية، لضمان استدامة ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة (حسن وليد حسن، 2020، صفحة 10)

## الفصل الأول

- كما أنه يساعد المؤسسة على صياغة المستقبل من خلال تهيئة قادة يمتلكون المعرفة في صياغة الخطط الاستراتيجية.

- تحقيق النتائج المخطط لها ، والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المؤسسة، وزيادة الكفاءة التنظيمية وكذا تنمية القدرات الابداعية لدى العاملين وتحفيزهم على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة (دحماني، 2022، صفحة 51)

### المطلب الثالث: مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي

#### أولاً: قياس النجاح الاستراتيجي

تعتبر مهمة قياس النجاح الاستراتيجي من مهام الادارة العليا متمثلة في الادارة وأصحاب المصالح، وقد وضع مجموعة من الكتاب في الادارة الاستراتيجية عدة عوامل ومؤشرات مهمة لقياس النجاح الاستراتيجي ، ويعتمد النجاح الاستراتيجي على عدة عوامل أساسية تدعم تنافسية المؤسسة منها التحليل البيئي حيث يعتبر من أهم الأساليب التي تحدد قدرات الشركة المميزة الواجب استغلالها لتحقيق النجاح الاستراتيجي ، كما يتطلب النجاح الاستراتيجي وجود إدارة عليا تهتم في التخطيط الاستراتيجي، وأن يكون هناك هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمنظمة ، وبنفس الوقت أن تتوفر إمكانيات مادية ومهارات مناسبة للتخطيط ، وأن يكون هناك وعي للعاملين بأهمية وفوائد تطبيق الخطة الاستراتيجية بالإضافة إلى وضوح مؤشرات الأداء، والمرونة والسهولة في الاتصالات وفيما يلي توضيح لبعض من مؤشرات قياس النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر الباحثين والكتاب. (فريجات، 2015، الصفحات 57-58-59)

1 -نظام الذكاء الاستراتيجي ( الاستخبارات التنافسية): يعتبر توفر نظام استخبارات تنافسي سببا آخر مهما في النجاح الاستراتيجي ، حيث تعتبر الاستخبارات التنافسية من أفضل الطرق للحصول على المعلومات بشكل دقيق ، وبالتالي تستطيع الشركة تحديد اتجاهها وسياستها واستراتيجياتها لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث أنه كلما توفرت معلومات كافية، كلما حققت الشركة نتائج أفضل ، ويرتبط نظام الاستخبارات التنافسي بشكل قوي بالتخطيط الاستراتيجي، فلا بد من التركيز على انتاج ما يمكن تسويقه فقط، وذلك من خلال تحليل السوق بشكل جيد، وهذا يؤدي إلى الدقة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وبالتالي نجاح الاستراتيجية المراد تطبيقها.

## الفصل الأول

ويعرف نظام الاستخبارات التنافسية على أنه فن جمع وتحليل وتوزيع المعلومات الاستخبارية حول المنتجات والعملاء والمنافسين والأفراد والأفكار والبيانات اللازمة لدعم المديرين التنفيذيين ومديري الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، ويعتبر أساسي للنجاح ، وتمتاز هذه المعلومات بأنها سرية وغير متاحة ومحصورة بعدد قليل من الأفراد ، لذلك يجب الاهتمام بمهارة البائعين وتدريبهم بشكل مستمر للحصول على المعلومات بسهولة لأنهم يتصلون مع الزبائن بشكل مباشر وتهدف الاستخبارات التنافسية إلى جمع معلومات علنية وقانونية عن المنافس وعن قدرات الشركة المنافسة وثقافتها ونقاط ضعفها وليس لسرقة أسرار التجارة أو غيرها من الممتلكات وتستخدم المنظمات هذه المعلومات في اتخاذ القرارات ، وصياغة سياسة الشركة في التخطيط الاستراتيجي ، وقد تم اعتبارها كجزء من أنظمة الشركة وثقافتها في أداء القياس حيث أنه لا يمكن توفر ثقافة للمنظمة من دون توفر نظام استخبارات تسويقي فاعل. (فريجات، 2015، الصفحات 57-58-59)

### 2 ثقافة المنظمة:

تعتبر ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنشآت أو فشلها ، حيث تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضاء الشركة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية ، ويتطلب وضع خطة استراتيجية للمنظمة التعرف على ثقافة المنظمة وتفهم كيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها، وتؤثر ثقافة المنظمة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي تحقق الأهداف المخططة للمنظمة ، بحيث توفر درجة من التكيف مع الظروف والأزمات الطارئة.

ولا يمكن أن تنجح استراتيجيات أي من المنظمات دون أن تراعي ثقافتها التنظيمية المحجوزة بالتوجهات الخارجية ، حيث تقوم بتوفير الاحساس بالذاتية والهوية للعاملين، وتدعيم الالتزام بينهم وإشعارهم بالمسؤولية. (فريجات، 2015، الصفحات 57-58-59)

وتعرف ثقافة المنظمة على أنها مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

## الفصل الأول

وهي أيضا القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام ، وتنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر. (فرحاتي، 2017، الصفحات 2-3)

### 3 إدارة المعرفة :

وهي العمليات التي تساعد على توليد المعلومات والحصول عليها وتنظيمها وعرضها بطريقة تمكن من استخدامها في أنشطة المنظمة المختلفة كحل المشاكل ، وعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي والتعلم ، وهي عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة وتؤثر عليها وعلى تفاعلاتها ، والهدف منها مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكثر قيمة للمؤسسة، وبالتالي فهي تلك الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلومات ، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار. (بلقاسم، 2017، صفحة 129)

### 4 الحوكمة:

تقوم المنظمات بالاهتمام بشكل كبير بعملية الحوكمة وذلك لضمان نجاحها وتحقيق غاياتها وضمان مساهمتها في النمو الاقتصادي، حيث تقوم الحوكمة على رفع معدلات عوائد الاستثمار وتشجيع القطاع على النمو ورفع قدرته التنافسية من خلال مجموعة من المحددات الخارجية ومنها القوانين العامة ومناخ ، الاستثمار في الدولة وكفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات التأمين ، بالإضافة إلى مستوى التنافس في السوق وكفاءة الأجهزة الرقابية ( هيئة الأسواق المالية) ووجود جمعيات مهنية ( نقابات وغيرها).

وهناك محددات داخلية مثل قواعد وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة والعلاقات الهيكلية. (فريجات، 2015، الصفحات 60-61)

وتعرف الحوكمة من قبل منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (O.L.D.E) على أنها استخدام السلطة السياسية، وممارسة السيطرة على المجتمع في إدارة الموارد لتحقيق التنمية والاجتماعية. (غانم، 2021، صفحة 435)

### 5 التنفيذ الاستراتيجي الجيد:

## الفصل الأول

تعتبر خطوات مرحلة التنفيذ الاستراتيجي من أهم الخطوات التي تضمن النجاح الاستراتيجي من خلال اتجاهين رئيسيين ، الأول أن على المنظمات أن تهتم بشكل أكبر بتنفيذ الاستراتيجيات من خلال الاهتمام بتكيب الشركة والتكنولوجيا والموارد البشرية ونظم المكافأة ونظم المعلومات بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، والثاني أن على المنظمات أن تشارك جميع أطرافها في عملية الادارة الاستراتيجية وصولا إلى التنفيذ ، ولضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي يجب مراجعة الإطار النظري للخطة واختيار الأهداف بوضوح ومراجعة ثقافة المنظمة وتحقيق بيئة تنظيمية تساعد على تنفيذ الاستراتيجية وإعداد برنامج زمني ، وتحديد المسؤوليات وتوضيح السياسات بالإضافة إلى المشاركة بين الادارة والأفراد في وضع الخطة ، ويرتبط نجاح التنفيذ الاستراتيجي أيضا بالهيكل التنظيمي وأساليب التنفيذ ومدى توفر موارد بشرية مؤهلة، ووجود ثقافة تنظيمية مناسبة. (فريجات، 2015، الصفحات 61-62)

ثانيا: نماذج لعناصر مؤشرات النجاح الاستراتيجي من وجهة نظر بعض الباحثين:

### • نموذج ماكنزي:

قام ماكنزي بوضع نموذج أطلق عليه اسم (S7) ، يوضع فيه سبعة عناصر تنظيمية لنجاح التنفيذ الاستراتيجي كما يلي :

أولا: الاستراتيجية Strategy: وهي مجموعة من الممارسات هدفها التفوق على المنافسين وتحسين صورة الشركة بأقل الموارد.

ثانيا: الهيكل Structure: وهو عبارة عن العلاقات التنظيمية ومهام مستويات الادارة بحيث يجب أن تكون متناسقة ومتكاملة.

ثالثا: الأنظمة Systems: هي عمليات التدفق لمختلف الأنشطة بما في ذلك أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز ولجذب واستقطاب وقياس الأداء وتقويم العمل، حيث الاهتمام بها.

رابعا: العاملين Staff: فعلى الادارة تحديد المعايير التي من خلالها يتم اختيار الموظفين من الناحية المهنية والمهارات والديموغرافية من أجل ضمان تنفيذ فعال للاستراتيجية.

خامسا: القيم المشتركة Shard values: حيث تؤثر قيم وطموحات العاملين على التوجهات المستقبلية ، لذلك يجب أن تكون هذه القيم متوافقة مع الادارة ومع أهداف الشركة لضمان النجاح.

سادسا: المهارات Skills: وهي مجموعة القدرات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح ، وتتطلع المنظمات الناجحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية عالية. (فريجات، 2015، صفحة 63)

### • نموذج الحلالمة:

أما الحلالمة فقام بتحديد مؤشرات قياس أسباب النجاح الاستراتيجي من خلال عنصرين أساسيين أولاً: التكيف ويقصد به قدرة الشركة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية وإيجاد الطرق الكفيلة بالسيطرة عليها، ثانياً: التحسين المستمر ، وصنفته إلى مجموعات كما يلي: (فريجات، 2015، صفحة 64)

- 1 - **استراتيجية محددة:** تهتم الشركات بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة ، في حين تتخبط الشركات الفاشلة في صياغة استراتيجياتها ، فصياغة الاستراتيجية لأي منظمة ناجحة هو من أهم الخطوات الأساسية ويجب أن تكون واضحة ومحددة فيتم تحديد الاستراتيجية من خلال تحديد خطوات تسلسل العمليات في حال ادخال تغيرات على عمليات جديدة من أجل تحسين الخدمة للعملاء وزيادة الرضا لديهم. (نورما لطف بديع أيوب، 2015، صفحة 39).
- 2 - **التنفيذ الكفء والفعال:** تهتم المنظمات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها بينما تشعر المنظمات الفاشلة بالشلل والعجز عن التنفيذ استراتيجياً.
- 3 - **الثقافة التحفيزية:** تتميز المنظمات الناجحة بثقافة إيجابية دافعة للعمل، وتعيش المنظمات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة الأداء. (السلام، 2017، الصفحات 300-301)
- 4 - **قيادة عادلة:** تعمل القيادة على إدارة الأداء في الشركات الناجحة بشكل موضوعي وعادل بينما تشغل القيادة في الشركات الفاشلة في ممارسة السيطرة على أسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العلمية والموضوعية.
- 5 - **ابتكارات مستمرة:** قدرة المنظمة للتوصل إلى كل ما هو جديد لكي يضيف قيمة أكبر وأسرع مقارنة بالمنافسين في السوق. (نورما لطف بديع أيوب، 2015، صفحة 40)
- 6 - **التنظيم الأفقي:** حيث تعتمد المنظمات الناجحة على النظام اللامركزي الذي يمكن المدراء في جميع الأقسام باتخاذ القرارات ، بينما تسحب المنظمات الفاشلة جميع الصلاحيات من فروعها مما يؤدي إلى إعاقة قدرتها التنافسية.
- 7 - **مواهب محورية:** حيث يجب أن تحرص الشركة على تنمية المواهب وجذب المواهب الجديدة.

**8 - صفقات متكررة:** حيث أثبتت الدراسات أن المنظمات الناجحة تبرم صفقات أكثر عددا من المنظمات الفاشلة وأقل حجما. (فريجات، 2015، الصفحات 64-65)

ومما سبق كله يتضح لنا بأن مفهوم النجاح الاستراتيجي يعتمد بشكل كبير ومباشر على مؤشرين رئيسيين يعتبران كدعائم له وهما الكفاءة والفعالية ، ويرتبط مفهوم النجاح الاستراتيجي أيضا بالتكيف والنمو وتحقيق البقاء ، وذلك عن طريق التفاعل مع البيئة والتكيف معها. وكذا العوامل المؤثرة على النجاح الاستراتيجي منها ثقافة المنظمة واتباع نظام الحوكمة والشفافية وتوفير موارد بشرية مؤهلة ، وأخيرا يعتبر الذكاء الاستراتيجي مهما في تحقيق النجاح حيث يرتبط بشكل كبير مع جميع العناصر السابق ذكرها وسيتم توضيح هذه العلاقة خلال المطلب القادم.

### المطلب الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالنجاح الاستراتيجي

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي ومستقبل المنظمة ومواجهة حالات الالايقين وندرة المعلومات أو محدوديتها مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي توفر أفكارا مناسبة تستهدف تحقيق المكان المرموق والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين ولا يكفي لشغل المنصب أن يكون ذكيا إنما لابد من توافر القدرات الم فردة لديه في مجال استخدام القدرات العقلية وفقا لمفهوم استراتيجي يحقق له وللمنظمة التي يعمل فيها فرص مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى .

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغير وادارته حيث أشار إلى ذلك رجل الأعمال (Hopewelle) في قوله: في ظل التغيرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل بشكل غير واضح يجعل استراتيجيتنا مهددة فنحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكليف مع المتغيرات المستقبلية والذكاء الاستراتيجي هو الحاضر والمستقبل لا بل أن هذا الذكاء يجعلنا قادرين على تكوين مستقبلنا ورؤية النتائج .

ويوفر الذكاء الاستراتيجي للمديرين تفهم وتبصر وسائل التغير المحتملة لسياسات الاستراتيجية والبرامج والتشريعات ويمكنهم من فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة كما يوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها وهذا بدوره يساعدها في

## الفصل الأول

توقع التغييرات التي يمكنها أن تحدث في المستقبل وإدارتها ووضع الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي أمر طارئ قد يحدث.

ومما لا شك فيه أن هذا النمط من الذكاء يجعل صاحبه ذا مخيلة وبصيرة واسعة ويتميز بعلم ومهارات للتحليل والتفكير ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل قوته العضلية في إنجاز العمل مع عجرفة فكرية وفضل ثقيل بفقدان محبة المح محيلين به لذا لا بد من ضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي بالذكاء الشعوري أيضا من خلال الاقتراب من العاملين ولاستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات فعالة معهم الأمر الذي يثير الرغبة لديهم في العمل مما يؤدي إلى السير بالمنظمة نحو النجاح الاستراتيجي (حسام حاضري، 2021).

أشار العزاوي إلى أن هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي إذ أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تساهم بشكل أساسي في نجاح المنظمة حيث أن توافر الذكاء الاستراتيجي في المنظمة يؤدي إلى توافر المعلومات التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات السليمة فضلا عن أن وجود مستوى جيد من النجاح الاستراتيجي يدعم قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء طويلا في السوق . (عمرو مصطفى ، محمد حسين، 2019، صفحة 671)

ومن الدراسات السابقة التي قدمت دلائل قوية على العلاقة الايجابية بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي دراسة كل من عبد الله سعدون وعبد الله العامري ( 2011) ودراسة عمرو مصطفى ومحمد حسين ( 2010) اذ توصلتا الى ان الذكاء الاستراتيجي يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصعبة والتكيف مع التحديات وبالتالي تحقيق الاهداف الاستراتيجية بفاعلية أكبر.

### خلاصة الفصل الأول:

- لقد اختص هذا الفصل بعرض الأدبيات النظرية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال مبحثين هما الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي و الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي .

كما يهتم هذا الفصل بالأدبيات النظرية السابقة بعرض مجموعة من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية التي تناولت أحد أو كلتا المتغيرين.

-أما في الفصل القادم الثاني فسيتم التطرق إلى الدراسة الميدانية وما تحتويه منهجية الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

# الفصل الثاني

### تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق الى كل من الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي من جانبهما النظري سنقوم في هذا الفصل بإسقاطها تم التوصل اليه على مؤسسة العسكرية للإسمت برانيس بسكرة

حيث سنحاول تحديد اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ، وذلك من خلال ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الاول: تقديم مؤسسة العسكرية للإسمت
- المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المقابلة

## الفصل الثاني

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة البسكرة للإسمنت

نتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها وأهم الوحدات التي تتضمنها وإضافة إلى أهميتها البارزة في المجال الإقتصادي والاجتماعي، ولأن المؤسسة تسعى إلى جذب أكبر عدد من الزبائن والتركيز على اكتساب مزايا تنافسية سعت المؤسسة إلى تسطير عدد من الأهداف على مختلف المستويات التنظيمية فيها، لذا سنعمل على التعرف على هذه الأهداف وكذلك على هيكلها التنظيمي .

### المطلب الأول: نشأة مؤسسة البسكرة للإسمنت والبطاقة الفنية لها

#### 1. التعريف بمجمع عموري

يقع مجمع عموري في شارع الزعاطشة رقم 6 بسكرة، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ 960 متر مربع، يعتبر مجمع عموري بسكرة من المؤسسات الاقتصادية الخاصة الأولى المتخصصة في الصناعة في الجزائر، ونشاطه الأساسي هو إنتاج مادة الآجر، حيث إنه رغم المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع إنتاج وتوزيع المنتجات من طرف المستثمرين الخواص والأجانب، وشركاؤه الأساسيين الإخوة عموري، حيث استطاع المجمع الصمود أمام هذه المنافسة، عكس الكثير من المؤسسات الأخرى التي كان مصيرها الغلق، وهذا ما يطرح السؤال عن تلك الجهود التي بذلتها الإطارات المسيرة للمجمع والعاملين سواء على مستوى التسيير أو النشاط العملي. وقد مر تطور مجمع عموري بعدة مراحل مهمة هي:

- بدأ مجمع عموري نشاطه بوحدة للحصى ووحدين للمياه الغازية في باتنة.
- 1986 الحصول على رخصة بناء أول مصنع للآجر في البرانيس للآجر بطاقة إنتاجية 09 ألف طن سنويا.

- 1994 انطلاق إنتاج مصنع للآجر.

- 2000 انطلاق 5 مصانع للآجر الأحمر بسكرة.

- 2006 انطلاق 4 مصانع للآجر الأحمر خارج بسكرة.

- 2010 انطلاق مؤسسة SOFRAMIMEX شركة الاستيراد للشاحنات والحافلات وعتاد الأشغال العمومية.

- 2013 بناء أول مصنع خاص بالإسمنت بطاقة إنتاجية 1.5 مليون طن سنويا.

- 2015 إنجاز حي سكني كامل المرافق بباتنة.

## الفصل الثاني

- 2016 شروع في بناء اول مصنع إسمنت أبيض في الجزائر بطاقة إنتاجية 1 مليون طن سنويا.
  - 2017 انطلاق إنتاج مصنع مياه المعدنية القنطرة.
  - 2018/2017 توسعة مصنع إنتاج الإسمنت في البرانيس إلى طاقة إنتاج 4 مليون طن سنويا
- بإضافة خطي إنتاج لكي يصبح المصنع بثالث خطوط إنتاج

### 2. التعريف بمؤسسة البسكرة للإسمنت

مؤسسة البسكرة للإسمنت مصنع لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بُعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار. انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، ويخلق نحو 1000 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني الجزائري، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الآجور، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بـ20 مصنعا عبر الوطن. ينتج 2,7 مليون طن سنويا ليرتفع بالتالي الإنتاج الإجمالي للمجمع إلى أكثر من 11 مليون طن سنويا. ويصدر ما يقارب 100 ألف طن سنويا إلى الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل. (https://ar.wikipedia.org/wiki, 2022)

### 1.2 سبب تأخر إنتاج أول كيس اسمنت

صرح السيد رئيس "مجمع عموري" عن سبب تأخر إنتاج أول كيس اسمنت البسكرة المقرر في نهاية سنة 2015 إلى أواخر شهر ماي 2016، في السوق والبداية من بسكرة، يرجع لتأخر الاستثمار في الجزائر وصعوبته لعدة عوامل على رأسها البيروقراطية والتعقيدات الإدارية والقوانين الفاقدة للمرونة والأمثلة كثيرة، حيث إن إخراج حاوية العتاد من الميناء تستغرق أكثر من شهرين في الوقت الذي يفترض تسوية الإجراءات في ظرف يومين، لشدة التعقيدات تبقى السلع محجوزة والنشاط متوقف لأجل غير مسمى، كذلك غياب التيار الكهربائي عن المصنع دفعنا لتوصيل التيار من "سيدي عقبة" على مسافة 35 كلم باختراق أراضي الفلاحين الخواص وكان ذلك على عاتق المصنع، ما جعلنا نستغرق سبعة أشهر لحل مشكل التوصيل بالتيار الكهربائي، فغياب المرونة في القوانين جعل الناس تفاوض وتطالب بأمور غير قانونية بحثا عن الربح السهل والسريع.

## الفصل الثاني

### 2.2 الطاقة الإنتاجية للمصنع:

المرحلة القصوى للإنتاج تصل إلى 5 ملايين طن سنويا بعدما تدخل خط التوسعة حيز الإنتاج بـ 4 ملايين طن، وبهذا حققت الجزائر الاكتفاء من مادة الإسمنت خاصة مع انطلاق مصانع التوسعة التي تقوم بها الدولة بكل من سطيف وشلف .

بالنسبة للإسمنت الرمادي (GrisCiment):

✓ الخط الأول: 3000 طن/في اليوم أي 1000000 طن/في السنة

✓ الخط الثاني: 6000 طن/في اليوم

✓ الخط الثالث: 6000 طن/في اليوم

بالنسبة للإسمنت الأبيض (Blanc Ciment):

الخط الرابع: 1500 طن/في اليوم أي 5000000 طن/في السنة

### 3.2 تكلفة المشروع:

تكلفة العتاد تقدر بنحو 70 مليون دولار للخط الأول، أما التوسعة فقد قدرت بـ 280 مليون دولار، والتكلفة بالدينار في الخط الأول 6 ملايين دينار وفي التوسعة 18 مليار دينار تقريبا بثلاثة أضعاف الخط الأول .

### 4.2 سبب الاستثمار في صناعة مادة الاسمنت:

تعتبر الندرة أول سبب للمضاربة وهي أحد أهم العوامل التي جعلت مجمع "عموري" يتجه نحو الاستثمار في هذا المجال، فالاستيراد كان يغطي كمية معتبرة من النقص وتوفر المنتج يحفظ السعر، لكن بعد قرار الدولة بوقف الاستيراد إضافة إلى المشاريع الضخمة التي تم إنجازها في تلك الفترة مثل: الطريق السيار شرق غرب، أتفاق وجسور السكك والطرق، السدود، مختلف أجهزة البناء والتعمير الخاصة بالمؤسسات العمومية (المدارس، ثكنات الحرس البلدي، المدارس والثكنات العسكرية، توسعة الجامعات،... الخ)، وكذا مختلف أجهزة الإسكان (السكن الاجتماعي، السكن الترقوي المدعم، السكن الريفي، AADL،... الخ)، إضافة إلى تشجيع الدولة على السياحة (بناء الفنادق، المنتجعات السياحية،... الخ)، أصبحت الكمية لا تكفي وهو ما أدى إلى ارتفاع السعر إلى أكثر من 1000 دج، بعدما أصبح العجز بمليون طن. وبما أنّ الزبون غير محمي في ظل تذبذب الإنتاج والندرة كون السوق يحكمها العرض والطلب.

### 5.2 الخطط المعتمدة في التسويق:

إن المشروع ضخم ونسبة الإنتاج كبيرة فليس من السهل تسويق هذه الكمية التي تتطلب استراتيجية مضبوطة، لذا تم الاعتماد على الخبرة المعتبرة في مجال الأجر لتطبيقها في عملية تسويق الاسمنت، تكفل المجمع بتوصيل الكميات المطلوبة إلى ورشات البناء ومختلف مناطق الوطن بما في ذلك المناطق الصحراوية كبشار وغرداية وبأسعار جد منافسة، مع توفير فرص البيع بالقرض وهذه الامتيازات لم تكن متاحة في السابق بل ولّدها عامل الوفرة وتطور الإنتاج، وهذه مزايا المنافسة التي تخلق الوفرة.

### 6.2 استثمارات جديدة في مجالات مرتبطة بالإسمنت

إن الاستراتيجية المسطرة من قبل السلطات العمومية في السنوات الأخيرة ارتكزت على بعث استثمارات كبيرة في مجال إنتاج الاسمنت والذي كان ضرورة ملحة للجزائر من أجل تلبية احتياجات عدة قطاعات على غرار البناء والأشغال العمومية والسكن والري والحد من استيراد هذه المادة.

ان هذه الاستثمارات قد مكنت البلاد من تحقيق الاكتفاء الذاتي للسوق الوطنية من هذه المادة ابتداء من سنة 2017، كما أن الطاقة الإنتاجية للإسمنت قاربت 32 مليون طن خلال سنة 2019 بل تعدت 40 مليون طن خلال سنة 2020 بدخول عدة مصانع الخدمة مؤخرًا. وفي هذا التوجه، فإن هذه الوضعية جعلت الدولة تضع مخطط عمل خاص من أجل تسهيل تصدير الفائض المسجل من الإنتاج وكذا من خلال التفكير في استعمالات أخرى ممكنة لهذه المادة، حيث يعد التصدير أحد المنافذ للتكفل بهذا الفائض.

كما انه أصبح من الضروري تحسين القدرة التنافسية للإسمنت الجزائري من حيث الجودة والسعر والامتثال للمعايير الدولية كشرط أساسي، إضافة إلى ضرورة احترام آجال التسليم التي تعد عاملا مهما من أجل إرضاء الزبون وضمان وفائه. أما الهدف الثاني من النهج الاستراتيجي لتطوير صناعة الإسمنت، فهو تنويع إنتاج الشركات الوطنية على غرار منتجات الإسمنت البتروني والحرسانة الجاهزة، زيادة على التفكير في إيجاد منافذ جديدة لفائض الإنتاج والذي يدفع إلى دراسة إمكانية استخدامه في بناء البنية التحتية للطرق، الأمر الذي يتماشى مع تدابير الدولة لترشيد النفقات وخفض الواردات. (http://www.aps.dz/ar/economie/79224-6-2020, 2022).

## الفصل الثاني

وبالتالي تم استخدام الإسمنت في ميادين كثيرة، كتعبيد الطرقات مثلما هو الحال في ألمانيا والصين وكذلك في تهيئة الحظائر ووقف زحف التربة، وأيضا تعويض مادة الزيت التي تستوردها الجزائر بالعملة الصعبة كون الإسمنت أفضل.

كما يملك المجمع مصانع بلاط ومشاريع للترقية العقارية 650 مسكن تتوفر على سكنات ترقية بأربع، خمس وست غرف وفيلات بموقع استراتيجي في ولاية باتنة، كما يملك مقاوله بناء وهي سوق للبسكرية، وهذا ما يجعل الأسعار منافسة ومنخفضة مقارنة بما هو متوفر في سوق العقار، فمن سياسة المجمع أنه لا يهتم بالربح السريع بقدر بحثه عن خدمة المستهلك والحفاظ على استقرار السعر حتى يكون في متناوله.

إضافة إلى إنجاز مصنع السيراميك وتسويق أول منتج في شهر أبريل 2022، وشرع كذلك في إنجاز مصنع الاسمنت الأبيض في محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي ثم التصدير لهذه المادة الأساسية.

### 7.2 التوجه نحو التصدير

يسعى المجمع الى تحسين تنافسيته من خلال تقديم أحسن الخدمات وذلك بتسقيف سعر الاسمنت تحت 300 دج وبالتالي إرغام المنافس على تخفيض السعر لصالح المستهلك الجزائري، ثم التوجه بقوة نحو التصدير باقتحام السوق الإفريقية وأسواق أخرى مثل إسبانيا، والمجمع الآن في مفاوضات مع زبون من دبي في امكانية حصوله على كميات كبيرة من اسمنت "البسكرية" لتصديرها إلى سوريا وهذه مؤشرات ايجابية.

شرعت شركة البسكرية للإسمنت بتصدير 40 ألف طن من المادة الأولية للإسمنت "الكليكر" انطلاقا من ميناء جنجن . وتلقت "سبق برس" صورا لباخرة من داخل الميناء بصدد شحن كميات الكليكر التي ينتجها مصنع البسكرية للإسمنت، ويفترض أن تتوجه لدولة ساحل العاج . كما كشفت الشركة عن عقد مجمع لاتفاقيات مع عدة دول آخرها اسبانيا لتصدير مادة الكليكر التي تنتجها البسكرية للإسمنت في إطار توسيع استثماراته وتحقيق عوائد من العملة الصعبة. (<https://biskriaciment.com,2021>)

### 3. البطاقة التقنية للمؤسسة:

1.2 الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرية للإسمنت.

- المقر الاجتماعي: منتجع البسكرية للإسمنت

## الفصل الثاني

- المنظومة الاقتصادية: مجمع "لافارج الجزائر" والمؤسسة الجزائرية الخاصة سواكري
- رأس المال: 4.284.000.000 دج
- المساهمين: المستخدم الاقتصادي خاص جزائري 100%
- تاريخ التأسيس: 04 / 02 / 2009.
- الجنسية جزائرية.
- النشاطات الرئيسية: مواد البناء وأساسا الإنتاج الصناعي للإسمنت وتسويقه.
- المنتجات: أسمنت وخرسانات
- مناطق الخدمة: الجزائر، الولايات المتحدة، البرازيل.
- مساحة المؤسسة 100: هكتار
- عنوان المقر الاجتماعي (أو الشخصي): جر بالحرش \_ برانيس \_ بسكرة.
- عدد العمال: 1173

### 2.2 مراحل التصنيع:

- أ. استخراج وإعداد المواد الخام .
- ب. إنتاج الكلنكر.
- ت. طحن الاسمنت والتوزيع.

### 3.2 تعيينات المواد المصنعة (بما فيها تلك المقننة)

- ث. Ciment Portland en sac
- ج. Ciment Portland en Vrac
- ح. Ciment HTS en sac

### المطلب الثاني: أهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت واستراتيجيتها

تعتبر استراتيجية المؤسسة تلك الخطة طويلة المدى التي تسعى الى تحقيق اهداف المؤسسة وفيما يلي عرض لاهم اهداف مؤسسة البسكرة للإسمنت وكذا لاستراتيجيتها.

### الفرع الاول: اهداف مؤسسة البسكرة

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهري لمؤسسة البسكرة للإسمنت، إرضاء الزبون بالدرجة الأولى وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في متناول جميع الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات

## الفصل الثاني

بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية، وتسعى حسب مسؤوليتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي :

- التوسع والمحافظة على حصتها في السوق.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.
- تحقيق أكبر قدر من الأرباح.
- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها واستمرارها.
- تحقيق الصدارة في مجال صناعة الاسمنت بالجزائر من ناحية الجودة والتسيير والتسعير وعلى مستوى افريقيا.
- تكوين عمال المؤسسة لجميع المستويات.
- التكيف مع التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.
- تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير.
- التقليل من البطالة.
- المساهمة في الأعمال الخيرية (بناء المساجد، مساعدة الجمعيات الخيرية، المساعدات المادية والمعنوية للعمال، مساعدة الفقراء والمساكين، ... الخ).

### الفرع 02: استراتيجية مؤسسة بسكرية للإسمنت (انظر الى الملحقين 1 و2 و3)

في البداية ترغب المؤسسة ان تصبح لاعبا اقليميا ووطنيا رئيسيا في مجال انتاج الاسمنت والمشاركة في ارضاء السوق المحلية ولتحقيق هذه الغاية تعمل على تطوير انواع جديدة من الاسمنت، بما في ذلك الاسمنت الابيض الذي تجرى الابحاث والدراسات بشأنه ، ايضا الحفاظ على ميزاتها التنافسية لاسيما في وجود الاسمنت المنتج، يتضمن هذا الهدف تحسين ادائها من حيث جودة الانتاج من خلال التحكم بشكل افضل في عملية الانتاج وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب الداخلي والخارجي، والنوعية، والهدف هو تعزيز الترقية الاجتماعية للموظفين من خلال الوصول الى مستويات مختلفة من الثقافة والمؤهلات والمشاركة في تنمية المنطقة من خلال الثروة وفرص العمل.

كما يتضح التزامها بالمتطلبات القانونية والتنظيمية، وبهذا المعنى تعتبر حماية البيئة من الاهتمامات الدائمة للشركة واهتمامها بتوفير الطاقة، وكذلك مجال النظافة والسلامة والبيئة في بيئة العمل التي تتخذ التدابير الوقائية المناسبة وتضمن تحسين ظروف العمل حيث يشكل احد اهتماماتها تجاه شركائها وتعمل

## الفصل الثاني

الى شكواهم ولا سيما البلديات المجاورة، والادارات المحلية، والجمعيات وما الى ذلك وتقوم ادارة الاعمال الصغيرة بتطوير اجراءات المواطنين في هذا السياق مع عملائها (الشركات والسلطات المحلية مكاتب التصميم والمهندسين المعماريين وتجار الجملة وتجار التجزئة والافراد وما الى ذلك باستمرار جميع الجوانب التي تمم بشكل مباشر لكل فئة من هؤلاء العملاء (الجودة والكمية والاسعار والفوائد والخدمات... الخ) بهدف تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

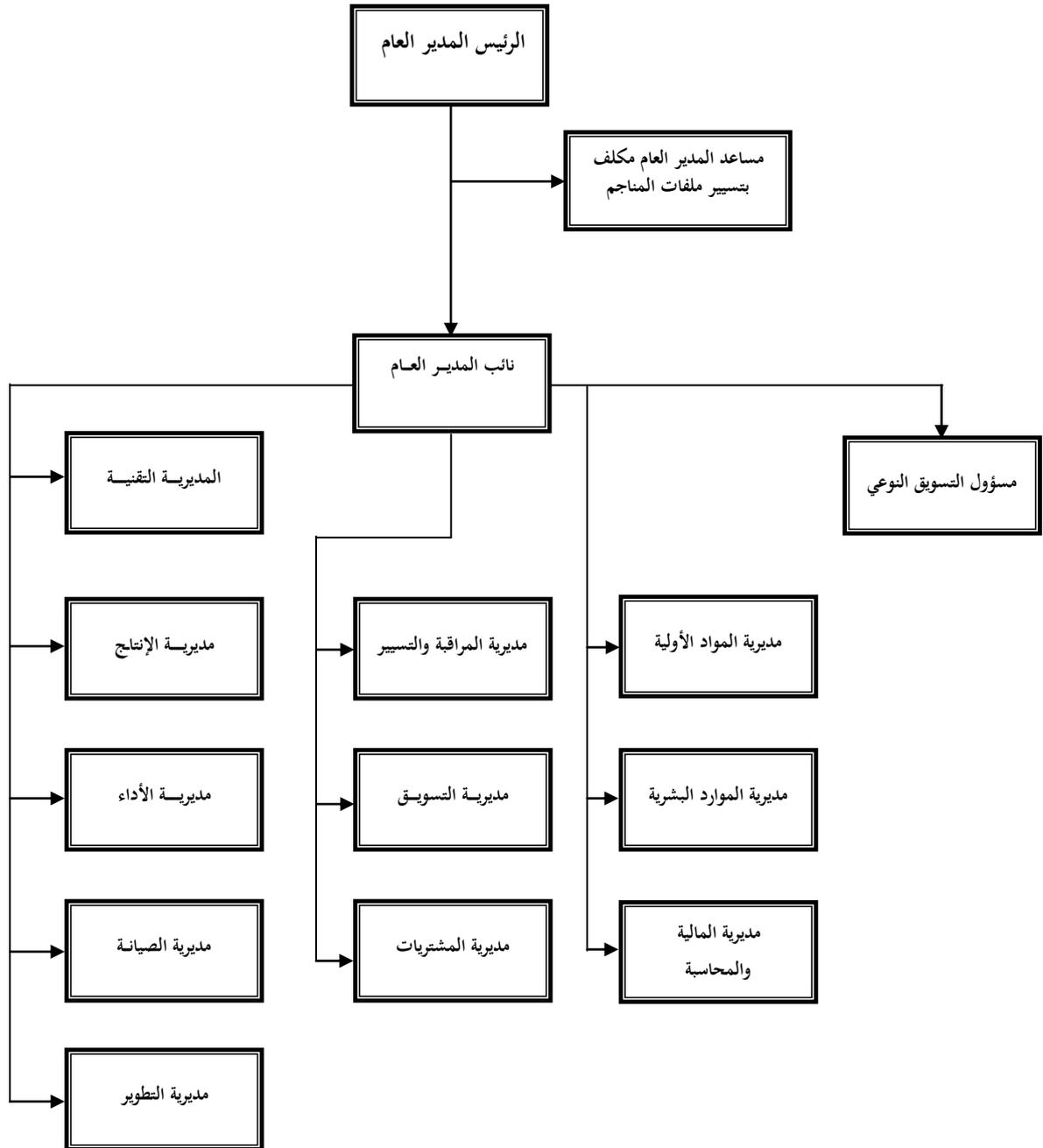
ومن اجل مواجهة التحديات التي يفرضها عليها السياق الراهن صار لازما على شركة البسكرية للإسمنت ان تتأقلم مع هذه الظروف الاقتصادية والاجتماعية مستجيبة بذلك لمتطلبات زبائنها وفي نفس الوقت آخذة بعين الاعتبار لتطلعات واحتياجات اطرافها المهمة ذات الصلة وذلك لإرضائهم باستمرار. وفي إطار الاستجابة لما يفرضه هذا السياق من تحديات فان سياسة الجودة الخاصة بالمؤسسة تركز على العناصر الخمسة التالية:

- ارضاء متطلبات زبائنها واطرافها المهمة ذات الصلة.
- توسيع وتنويع نطاق منتجاتها بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والعالمي.
- تطوير المهارات التقنية والادارية لقوتها العاملة مع توفير انسب ظروف العمل.
- ضمان الصحة والسلامة المهنية لعمالها وكذلك لكل شخص متواجد داخل مصنعها.
- التحسين المستمر لعملياتها للوصول الى اعلى مستويات الاداء التي تضمن ديمومة وازدهار المؤسسة والرقي بالعلامة التجارية بالنهاية والمساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة المهام والأنشطة الموزعة بين العمال ومواقع الوظائف وكذا عمليات التوزيع والاشراف، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال داخل التنظيم، لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرة للإسمنت



المصدر: الموقع الرسمي للمؤسسة

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

لمعرفة اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، وحب اتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الاطار النظري المقترح والدراسة التطبيقية المنجزة.

### المطلب الأول: ادوات جمع البيانات

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

1. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم مقابلة نصف مهيكله مكونة من 20 سؤالاً وتم توزيعها على عينة من إطارات البسكوية للإسمت (انظر الملحق 4)، وكذا تقارير التسيير ودليل المؤسسة، بهدف الوصول الى نتائج تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال المقالات والرسائل الجامعية، والكتب والمواقع، والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة والبحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الاسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك اخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال هذا البحث

### المطلب الثاني: عينة واداة الدراسة

#### 1. عينة الدراسة:

تعرف العينة بانها: هي جزء من المجتمع الاصلي او مجموعة فرعية اوجزئية من عناصره، له خصائص مشتركة وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء (عميسى، سامية، و عائشة، 2021، صفحة 530) حيث اعتمدنا في دراستنا على طريقة العينة القصدية التي تعرف بانها العينة التي تُختار بقصد معين، عادة ما يكون لدينا مجموعة بعينها نبحث عنها، وتكون العينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول الى العينة بالاعتماد بصورة واضحة على معرفة الباحث بمعنى آخر يختار الباحث فقط العينات التي يعتقد بانها مناسبة لبحثه، حيث اخذت العينة من مجموع إطارات مؤسسة البسكوية للإسمت (إطارين او ثلاثة) (سعاد، 2023)

#### 2. اداة الدراسة:

## الفصل الثاني

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف معرفة العلاقة بين متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي) تم اختيار المقابلة نصف المهيكلة وتحليل المضمون حيث تعرف بأنها شبه منظمة او مهيكلة حيث انها تعطي بعض المجال والمرونة في طرح الاسئلة على المستجيب ولكن شرط الحفاظ على الهيكل الاساسي للمقابلة، ويستخدم هذا النوع من المقابلة بشكل شائع في المقابلات المستخدمة في البحث النوعي ، ومن مزايا المقابلة شبه المنظمة انها مرنة الى حد ما، بالإضافة الى امكانية التعبير عن الاجابات بالصيغة التي يفضلها المستجيب والباحث.

ومن سلبيات هذا النوع من المقابلات يصعب المقارنة بين اجابتين مختلفتين (كلاب، 2023) وزعت المقابلة على 2 او 3 من إطارات البسكرة للإسمنت وتم صياغة اسئلتها وفق للمتغيرات والابعاد كمايلي: متغيرات الذكاء الاستراتيجي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم ، الشراكة والدافعية ، ومتغيرات النجاح الاستراتيجي المتمثلة في البقاء، النمو والتكيف.(انظر الملحق رقم 4)

وقد تم اختيار المقابلة وتحليل المضمون لان:

- المتغيرات في المستوى الاعلى (الاستراتيجي).

- لان الادوات كيفية حيث يتكون البحث الكيفي من مجموعة من الاساليب وتقنيات التحقيق

فهو قابل للتطبيق في معظم تخصصات العلوم الاجتماعية التي تستخدم لاناواع عديدة من البحث، كما ان تطبيقاته هي في تطور مستمر فمن الممكن استخدام المعلومات من البحث الكيفي من خلال تطوير برنامج الكمبيوتر ، هذه البرامج بدورها وسعت النطاق وتزداد أهميته و امكانيات ادارتها لقواعد البيانات وتلك الخاصة بالتحليلات التي يمكن تنقيحها بشكل اكبر بإمكانية ادارة الصور او الاصوات او فتح آفاقا جديدة ، يتم استكشافها وتسمح بالتحليل للوصول الى ابعاد معقدة بشكل متزايد ومتكررة وحادة(بختة، 2022، صفحة 136)

والبحث الكيفي يفيد في حالة عدم وجود متغيرات محددة فكل ما يريده الباحث هو الاستكشاف

وان عينات البحث الكيفي تتسم بالقصد والعمدية لان الباحث يختار الافراد ومواقعهم التي يرى انها سوف تعينه في فهم الظاهرة التي يدور حولها البحث مع الحصول على تصريح من الجهة او الافراد الذين سيجري عليهم الدراسة

## الفصل الثاني

والبحث الكيفي ينطلق من بنية الواقع ومن البنى الذاتية للمبحوثين وطريقة البحث كعملية بناءة ومنه تأتي أهمية البيانات المرئية (الملاحظات، المقابلات، الوثائق، الصور والافلام) فهو مزال علما نصيا ينطلق من مفهومي الفهم والمغزى وهذا ما نسميه بتحليل المضمون او تحليل المحتوى الذي يسعى الى المقارنة الكمية المنهجية للمضمون الظاهر للمواد الاتصالية الى الحصول على الاستدلالات الكيفية (الداغر، 2022، الصفحات 300-301)

### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المقابلة

بعد زيارة مؤسسة البسكرية للإسمنت و القيام بالمقابلة شبه المهيكلة المبرمجة و التي تناولت مجموعة من الاسئلة تم الاجابة عليها من قبل اطارات المؤسسة سيتم تحليل هذه الاسئلة بما يسمح بلمس وتحديد مستوى كل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت

#### المطلب الأول: اثر الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمؤسسة البسكرية للإسمنت

بما ان الاستشراف هو القدرة على توقع مسارات التغيير والتي يمكن ان توفر فرص او تهديدات للمؤسسة وذلك من خلال فحص البيئة الداخلية والخارجية وتفسير المسارات الاجتماعية والديمغرافية، اذ انه لا يمكن التوقع بالمستقبل بدرجة عالية من الأكادة ولكن يمكن ادراكه بالاعتماد على متغيرات الوقت الحالي بوضع خطط طارئة للتكيف والقدرة على الاستشراف والتي تتيح للمؤسسة الاجابة على اسئلة مثل: ماهي التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على العروض المقدمة من قبل المؤسسة ؟ هل الحاجات المختلفة والرغبات المستقبلية للزبائن تتطلب من المؤسسة منتجات مختلفة؟

استطاعت مؤسسة البسكرية للإسمنت بفضل استراتيجيتها التنافسية ان تنافس في السوق وتنمي حصتها السوقية بشكل اسرع من منافسيها اذ انها تمتلك ثالث اكبر حصة سوقية مقدرة ب 15% بعد مؤسسة Gica ومؤسسة Lavargeholcim وهذا بالرغم من بداية نشأتها المتأخرة

بناء على نتائج الدراسة الكيفية التي اعتمدت على المقابلة واجابات المديرين في قسم الانتاج كانت اجاباتهم كالاتي:

قامت البسكرية للإسمنت بمجموعة من الجهود لتطبيق الاستشراف في مختلف جوانب عملها لتمكن من الاستعداد للمستقبل بثقة و نجاح وذلك من خلال

## الفصل الثاني

— تبني التحول الرقمي في عملياتها مما يتيح لها استخدام البيانات بشكل افضل لتحليل الاتجاهات وتحديد الفرص والتحسين المستمر

— ركزت البسكرية على تحسين استدامة عملياتها من خلال تقليل الانبعاثات الكربونية واعادة تدوير النفايات وتحسين الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية واستثمرت في مشاريع الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية والرياح لتقليل اعتمادها على المصادر الطبيعية التقليدية

— تقدير الطلب المستقبلي باستخدام نماذج تحليل البيانات واستطلاعات السوق لتقدير حجم واتجاهات الطلب على الاسمنت في المستقبل ووضع الاستراتيجيات التسويقية تستند على التوقعات المستقبلية مع التركيز على تحديد الفرص الجديدة في السوق وذلك من خلال تحليل المخاطر المتعلقة بالتغيرات المستقبلية في السوق واتخاذ اجراءات للتصدي لها

— اتخذت البسكرية خطوات لتنوع منتجاتها مثل انتاج الاسمنت الجاهز للاستخدام والمنتجات المبتكرة مثل السمنت الخفيف والاسمنت الذاتي الشفائي

تحليل الاتجاهات العالمية: بمراقبة الاتجاهات العالمية في صناعة الاسمنت ومواد البناء واستخدمت ذه المعرفة لتوجيه استراتيجياتها للتوسع الدولي وفتح اسواق جديدة

الاستثمار في تكنولوجيا الانتاج الحديثة وذلك بتحديث معدات الانتاج وتبني التكنولوجيا الحديثة كاستخدام تقنية النانو في خرساناتها وهي تقنية حديثة في العالم الصناعة الانشائية الاستثمار في تطوير مهارات العاملين للتأكد من انهم مستعدين لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من فرص الجديدة

وبالتالي فتطبيق الاستشراف في مؤسسة البسكرية للاسمنت يساعدها على تحديد المخاطر والفرص المستقبلية وتوجيه جهودها ومواردها نحو تحقيق النجاح في السوق على المدى الطويل

**المطلب الثاني: اثر الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للاسمنت**

تمثل الرؤية المستقبلية في طموحات وتطلعات وآمال المؤسسة في المستقبل البعيد والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية وللوصول الى ما تريد المؤسسة ان تكون عليه في المستقبل ، إذ تشكل هذه الآمال والطموحات والتطلعات دفعا حقيقيا للمؤسسة والحافز للعمل والمثابرة لتحقيق الريادة والتفوق .

تسعى البسكرية للاسمنت ان يكون لها افضل منتج في السوق الوطنية للاسمنت يلي المعايير الجزائرية والعالمية الصارمة التي تلتزم بها المؤسسة كما تسعى لتحقيق آفاق واعدة متمثلة في توفير منتجات اسمنتية

## الفصل الثاني

عالية الجودة للأفراد والمهنيين مع نسبة جودة وسعر يسهل الوصول إليها وتوافرها معززة بزيادة القرب من العملاء والمستهلكين. انظر الملحق رقم 9

بناء على نتائج الدراسة الكيفية التي اعتمدت على المقابلة واجابات المديرين في وظيفة الموارد البشرية كانت اجاباتهم كالآتي:

تطمح المؤسسة على المستوى الدولي لبلوغ الاسواق الافريقية والخليجية والاسيوية حيث أكد المدير التنفيذي للمؤسسة "هقي محمد العيد" ان المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية دفعتها للأمام من يوم نشأتها الى يومنا هذا لما حققتة من اجازات ساعدت على استيعاب الطلب على فرص العمل للشباب بما في ذلك الخريجين حيث يضم طاقم مصنع الاسمنت ( 965 شخصا)، 263 مديرا (من بينهم 16 امرأة و219 مشرفا (من بينهم 4 نساء) وبالتالي المشاركة في التنمية المحلية من خلال خلق الثروة وفرص العمل من خلال اتباع البسكرية للإسمنت للنهج الحديث الذي تتبعه معظم المؤسسات الناجحة في الوقت الحالي من حيث تتبعه الثقة في العلاقة مع جميع الاطراف المعنية والولاء داخل المؤسسة لاستقرار مهاراتها واستدامتها.

ولتحقيق تطلعات وآمال المؤسسة كان هناك ملتقى في ولاية سطيف في سنة 2019 حضره زبائن المؤسسة ومكاتب الدراسات وكذا المتعاملين في مجال الاسمنت حيث تم فيه تقديم عرض تقني للمجمع الاسمتي وعرض حول سوق الاسمنت في سنة 2019 وتوقعات سنة 2020 نشط اللقاء المدير العام للمؤسسة مع إطارات عليا وتضمن هدفين: الهدف الاول هو: وصول المنتج الى المستهلك بجودة وسعر معقول وهو ما حققته فعلا حيث بلغ السعر 380 دينار جزائري للكيس، والهدف الثاني هو التصدير حيث في عام 2018 تم تصدير 170 الف طن وفي عام 2019 تم تصدير 360 الف طن وهو ما يعادل 20 مليون دولار استفادت منه الخزينة العمومية باسم البسكرية للإسمنت وهذا شرف كبير لها.

**المطلب الثالث: اثر التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة**

**البسكرية للإسمنت**

التفكير بمنطق النظم او التفكير النسقي هو نهج لحل المشكلات والتفكير بطريقة شمولية يتم النظر الى المشكلة كنظام متكامل بدلا من اجزاء منفصلة حيث يتضمن تحديد المشكلة او التحدي كنظام له مكونات مترابطة وتحليل العلاقات والتفاعلات بين هذه المكونات والنظر الى الصورة الكبيرة والسياق الاوسع للمشكلة

## الفصل الثاني

تري مؤسسة البسكرية للإسمنت ان الزبون من أهم اولوياتها واهتماماتها بغية الوصول الى اهدافها وبناء على نتائج الدراسة الكيفية التي اعتمدت على المقابلة واجابات المديرين في وظيفة الموارد البشرية وبمساعدة رئيس مصلحة التكوين في وظيفة الموارد البشرية كانت الاجابات كالتالي: التفكير بمنطق النظم يكون بطريقة شمولية وليس بأجزاء منفصلة وذلك لعدة اسباب من أهمها الهيكل التنظيمي للمؤسسة اذ انه لتحقيق اهداف المؤسسة سعت الى تصميم هيكل تنظيمي مرن له القدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكرية من مجموعة الوظائف الاساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته وهذا ما يؤكد النظرة الشمولية للمؤسسة كنظام متكامل يحقق للمؤسسة التكيف مع المشكلات والبقاء في السوق.

و لتعزيز اهتمام المؤسسة بزبائنها قامت بتكريم لزبائنها عام 2023 حيث نظمت يوم الخميس 18 من جانفي 2024 حفلا تكريميا بحضور رئيس واعضاء مجلسادارة المؤسسة واعضاء الادارة التنفيذية وكرمت المؤسسة خلال الحفل افضل موزعين وصناعيين المؤسسة وذلك تقديرا لجهودهم وتعاونهم وتفانيهم في توزيع منتجاتها ومساهماتهم في تحقيق المؤسسة ، واعرب رئيس مجلس المؤسسة عن شكره وتقديره للحضور والمكرمين ، مؤكدا على دورهم في نجاح المؤسسة ومساهماتهم في الرقي بتطلعاتها مضيفا ان المؤسسة تسعى دائما الى تكريم المتميزين من زبائنها وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء وركز على ان رضا الزبائن يعد هدفا رئيسا ومن اولويات شركة البسكرية للإسمنت.

### المطلب الرابع: اثر الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكرية للإسمنت

الشراكة هي ترتيب رسمي بين طرفين او اكثر لإدارة وتشغيل مشروع ما، وتقاسم عوائده حيث تعكس عملية التعاون وتبادل المعلومات فيما بينهم لبناء استراتيجية اعمال ناجحة وترتكز على الاستغلال الذكي لكامل طاقات المشاركين لتحقيق الاهداف المنشودة.

يعد مركب البسكرية لإنتاج الاسمنت هو اول مصنع جزائري خاص بدون شراكة اجنبية ويعد من اضخم انجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس ولاية بسكرة وبناء على نتائج الدراسة الكيفية والتي اعتمدت على المقابلة واجابات المديرين في وظيفة التسويق كانت الاجابات كالتالي:

لتحقيق الوفرة وتشبع السوق اتجهت البسكرية نحو تصدير مادة الاسمنت لتكون بذلك اول مصنع جزائري خاص يفتتح تصدير مادة الاسمنت بعدما كانت تستوردها بالعملة الصعبة حيث امضت عقدا

## الفصل الثاني

مع مؤسسة اوروبية هي "سيماكس" السويسرية لخوض اول تجربة تصدير نحو افريقيا الغربية كون المؤسسة تمتلك عقود حصرية للتسويق العالمي مع بعض الزبائن والدول وتحتكر السوق الافريقية في مجال الاسمنت النهائي ونصف المصنع حيث تمثل "سيماكس" السويسرية بالنسبة للبسكورية اول زبون خارجي تصل عبره الى اسواق افريقيا الغربية، تمثلت قيمة العقد مع "سيماكس" ب 10 ملايين دولار ابرمت الصفقة بسعر 30 دولار للطن بقيمة 300 الف طن لمدة شهر ثم تمضي عقدا آخر يحدد العقد دوريا وفي 10 مارس تمت اول عملية تصدير لمادة الاسمنت نصف المصنع او ما يعرف بمادة "لكلنكر" العقد مع المؤسسة السويسرية لفترة محددة وقابل للتجديد وفي اي لحظة بناءا على طلب وحاجة السوق، هو ما حفزها للبحث على زبائن جدد واسواق اخرى اما بخصوص المنافسة فالنوعية والسعر هي التي تتحكم في السوق وهذا ما يتوفر لدى البسكورية يضاف اليها عامل أهم كون البسكورية من القطاع الخاص فالإجراءات لا تستغرق وقتا كبيرا عكس الدخول في مفاوضات مع مصانع تابعة للدولة.

### المطلب الخامس: اثر الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بمؤسسة البسكورية للإسمنت

الدافعية هي قدرة القادة على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روحهم المعنوية لتحقيق مجموعة من الاهداف فالقادة الاذكياء استراتيجيا يستطيعون تحفيز مرؤوسيهم واشراكهم في رؤية المنظمة المستقبلية وتحقيق الاهداف المشتركة مع مراعاة مصالح ودوافع كل طرف.

ان العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه هي علاقة تبادلية فكلما نالت تصرفات الرئيس رضا المرؤوسين وكلما كان لذلك تأثير ايجابي على ادائهم وبالتالي انتاجيتهم وولائهم للمؤسسة مما يوقظ حماسهم ودافعيتهم ورغبتهم في العمل وهذا ما تسعى له مؤسسة البسكورية للإسمنت فبناء على نتائج الدراسة الكيفية التي اعتمدت على المقابلة واجابات المديرين في وظيفة الموارد البشرية كانت اجاباتهم كالتالي:

تولي المؤسسة اهتمام كبير بهذا الجانب وتحاول تكليف موظفيها بالأعمال القيادية والتقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية عندهم بالإضافة الى تقديم تحفيزات مادية تتمثل في الخدمات الاجتماعية للعمال كالسكن والتكفل الصحي والعلاوات والتعويضات والمكافآت والترقيات وكذا التحفيزات المعنوية كالشكر والتقدير وامتيازات نقل الموظفين وإعطاء اجازات استجمام والتوسيم بالميداليات الا انها ليست دائمة لطبيعة العمل في مؤسسة البسكورية والتي تعتمد على العمال المؤقتين.

### المطلب السادس: مناقشة الفرضيات البحثية

#### الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية

نصت الفرضية الرئيسية على انه لا يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت، اذ انه يتوافر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة بمستوى متوسط الى مرتفع وهذا من خلال اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة ( يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحويل الوثائق واجابات المقابلة التي اعتمدها الدراسة الحالية وهو ما يتوافق مع دراسة ( عبد الله سعدون وعبد الله العامري 2011) ودراسة (عمرو مصطفى ومحمد حسين 2019).

#### الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الجزئية الأولى

نصت الفرضية الجزئية الأولى على انه لا يوجد اثر لبعد الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت وبناء على اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت فان المؤسسة تمتلك رؤية ورسالة واضحتين والمتمثلتين في (انظر الى الملحق رقم 5) والتي تمت صياغتهما بناء على ما يكفل الاداء الجيد للاستشراف في تسيير الموارد البشرية من خلال ربط الانظمة المعلوماتية والاتصال بوظيفة تسيير الموارد البشرية وتحقيقها للجودة عند مباشرة الوظائف الموكلة وقيامها بالتسويق عبر مواقعها والطاقة الانتاجية، والعناصر الداخلية والخارجية المتمثلة في الزبائن والمنافسين.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر لبعد الاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت ) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحويل اجابات المقابلة وتحليل الوثائق وهو ما يتوافق مع دراسة (رياض عيشوش 2021) ودراسة (حنان دريد 2023).

## الفصل الثاني

### الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الجزئية الثانية

نصت الفرضية الجزئية الثانية على انه لا يوجد اثر لبعده الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت وبناء على اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت فان المؤسسة تمتلك رؤية مستقبلية نتيجة ما حققته من انجازات ساعدت على استيعاب الطلب على فرص العمل للشباب بما في ذلك خريجي الجامعات، من خلال النهج الحديث الذي تتبعه المؤسسة من حيث الثقة في العلاقة مع جميع الاطراف المعنية والولاء داخل المؤسسة لاستقرار مهاراتها واستدامتها لتحقيق تطلعاتها وآمالها. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفريية الثانية ونقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر لبعده الرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت ) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحليل اجابات المقابلة وتحليل الوثائق وهو ما يتوافق مع دراسة (ليلي معلول 2019).

### الفرع الرابع: مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على انه لا يوجد اثر لبعده التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت وبناء على اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت فان المؤسسة تفكر بطريقة شمولية وليس بأجزاء منفصلة وذلك لعدة اسباب من أهمها مرونة الهيكل التنظيمي مما يؤكد على النظرة الشمولية للمؤسسة كنظام متكامل.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفريية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر لبعده التفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت ) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحليل اجابات المقابلة وتحليل الوثائق وهو ما يتوافق مع دراسة (حنان دريد 2023).

### الفرع الخامس: مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة

نصت الفرضية الجزئية الرابعة على انه لا يوجد اثر لبعده الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت وبناء على اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت فان المؤسسة تسعى وتطمح على المستوى الدولي الى الاسواق الافريقية والخليجية والآسيوية مستقبلا. وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفريية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر لبعده الشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت ) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحليل اجابات المقابلة وتحليل الوثائق وهو ما يتوافق مع دراسة (إيمان سعودي 2020).

## الفصل الثاني

### الفرع السادس: مناقشة الفرضية الجزئية الخامسة

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على انه لا يوجد اثر لبعء الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت وبناء على اجابات مسؤولي العسكرية للإسمت فان المؤسسة تولي اهتمام كبير للتحفيز من خلال تقديم تحفيزات مادية ومعنوية لموظفيها لتزيد من ولائهم وحماسهم ودافعتهم مما ينعكس ايجابا على عمل المؤسسة.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة (يوجد اثر لبعء الدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة العسكرية للإسمت ) بناء على نتائج الادوات الكيفية كتحليل اجابات المقابلة وتحليل الوثائق وهو ما يتوافق مع دراسة (خالدي فراح 2021).

خاتمة

ان امر تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية تعتبر من الامور الجدد مهمة كون الاخيرة تعتبر الضمان الاساسي لها لتحقيق ارباحها ونجاحها وبقائها باستمرار غير ان ذلك ليس بالأمر البسيط فهو يتطلب سمات الذكاء الاستراتيجي وبناء منظومة خاصة به كونه احد أهملسمات الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات لتحقيق النجاح الاستراتيجي فنجد ان هناك ضرورة حتمية لتبني هذا النظام وتعميق مفهومه لدى ادارة المنظمات المالية التي لم تعد مخيرة بل اصبحت مجبرة على تبنيه حيث انه توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج هي:

### النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

من خلال الدراسة النظرية للأدبيات التي تناولت متغيري الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:  
- ازالة اللبس عن متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي).  
- الوقوف على أهم ابعاد كلا المتغيرين.  
- العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.

### النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي تمت في شركة البسكرية للإسمنت توصلت الدراسة الحالية الى النتائج التطبيقية التالية:  
- يتوافر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة بمستوى جيد في المؤسسة محل الدراسة حيث انه هناك:  
- وجود مستوى مرتفع للاستشراف في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت.  
- وجود مستوى مرتفع للرؤية المستقبلية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت.  
- وجود مستوى مرتفع للتفكير بمنطق النظم في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت.  
- وجود مستوى متوسط للشراكة في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت.  
- وجود مستوى متوسط للدافعية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في مؤسسة البسكرية للإسمنت.

### الاقتراحات والتوصيات:

قامت الدراسة بطرح مجموعة من الاقتراحات بناء على نتائج الدراسة تتمثل فيمايلي:  
- ينبغي على المؤسسة محل الدراسة الرفع من مستوى شراكاتها مستقبلا من متوسط الى مرتفع لتحقيق المزيد من النجاحات.

- الاهتمام بالإبداع والابتكار لانقاص الفرص في الاسواق.
- العمل على تقوية الدافعية لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة ليعود على المؤسسة بالإيجابية والنجاح.
- ضرورة العمل على تبني الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بصورة اوسع لما له من دور كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

### آفاق الدراسة:

يمثل هذا البحث دراسة لموضوع الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر من المواضيع المهمة وان كانت هذه الدراسة محاولة من الطالبين لتوضيح الإطار العام لهذا المفهوم الا انها لا تمثل الماما كاملا بجميع جوانب موضوع الذكاء الاستراتيجي اذ يمكن تناول هذا البحث من مداخل متعددة وادوات اخرى ومتغيرات اخرى مثلا:

- الذكاء الاستراتيجي والتميز المؤسسي.
- الذكاء الاستراتيجي وادارة المعرفة.
- الذكاء الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات.
- الذكاء الاستراتيجي والابداع .

### اسهامات الدراسة:

- قامت الدراسة الحالية بإضافة للدراسات السابقة القليلة التي جمعت بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي) فيما يخص الجانب التطبيقي فالدراسة الحالية درست :
- مؤسسة من قطاع حساس (البسكرية للإسمنت) مؤسسة تساهم في الاقتصاد الوطني.
- قطاع الاسمنت هو قطاع يحتاج الى استثمارات كبيرة من ناحية العتاد والمواد الأولية وانظمة حديثة كنظام الذكاء الاستراتيجي.
- أهمية تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسات الصناعية.
- التركيز على الادوات الكيفية في التوجه للبحوث الحالية او المستقبلية لان نتائجها افضل من ناحية التفسير وتحليل المضمون وكونها صعبة تعتمد على التفسير الذاتي للباحث، والوصف الدقيق المتعمق والشامل لظاهرة او مشكلة البحث العلمي حيث تعتبر من المناهج العلمية المناسبة للعديد من المجالات والتخصصات العلمية ومنها الاقتصاد.

### صعوبات الدراسة:

من خلال استعراض نتائج البحث يمكن تحديد بعض الصعوبات التي واجهت الدراسة والمتمثلة

في:

ندرة الدراسات باللغة العربية التي تناولت المتغيرين معا.

الحاجة الى جمع بيانات من مصادر متعددة (مقابلات وثائق وتقارير) كان متعبا ومستهلكا

للوقت لصعوبة الوصول للقادة في مؤسسة العسكرية للإسمت.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

### مقالات علمية:

- الطيب داودي ، محجوب مراد .(2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي .مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .44-45، (12)
- Haleg, Riad Awed. (tion in Baghdad, al Achour University, Iraque, Jssue 129.). *the role of electronic management in Achierving strategie succes, a field study at the directorate of educ* (Vol. 39 ).
- الداغر م .(2022). الاتجاهات الحديثة في تطبيقات البحوث الكيفية بدراسات الاعلام وتكنولوجيا الاتصال .مصر ,مجلة الاعلام والمجتمع , المجلد 6 العدد 2.
- الطعان ,حاتم فارس .(2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل .مجلة الاقتصاد والدراسات الادارية ( *EASJ*مجلة الدنانير سابقا ) , المجلد الأول. 209-210, (3)
- العيداني ا .(2019). دور عناصر لذكاء الاستراتيجي للقائد في تبني مفهوم استراتيجية المحيط الازرق .مجلة دراسات اقتصادية المجلد 13 العدد 03.
- المري ,راشد .(2020). أثر الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في البنوك التجارية القطرية .مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية ، جامعة مؤتة الأردن .6, (1) 20 ,
- بختة , ب .ف .(2022). اهمية البحث الكيفي والمناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية .مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية , المجلد 3 العدد 3.
- بروكي عبد الرحمان ، مخلوفي عبد السلام .(2017). الاستثمار في رأس المال الفكري كخيار لتحقيق أسباب النجاح الاستراتيجي في المؤسسة دراسة حالة المؤسسات الصحية في ولاية بشار .مجلة التكامل الاقتصادي - جامعة بشار -الجزائر. 300-301, (1) 5 -,
- بن حجوبة حميد ، دواح بلقاسم .(2017). إدارة المعرفة أساس لتحسين أداء المنظمات " دراسة نظرية . "مجلة الحقوق والعلوم الانسانية ، دراسات اقتصادية ، جامعة الجلفة، الجزائر . 129, (31) 1 ,

## قائمة المراجع

- بوزيان العربي ، جلطي غانم .(2021). مفهوم الحوكمة عوامل ظهورها ومرتكزاتها ، ومجالات استخدامها. *مجلة المالية والأسواق ، جامعة مستغانم ، الجزائر*. 435, (2), 08 ,
- حسن وليد حسن .(2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (رأسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار .(مجلة المنصور، الجامعة العراقية ، العراق. 10, (34),
- حسين ، ع .م .(2019). اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية . *المجلة العلمية للقتصاد والتجارة* .
- خوني رابح ، لويزة فرحاتي .(2017). ثقافة المنظمة مدخل استراتيجي لادارة الموارد البشرية من أجل انجاح عملية التعبير . *مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة بسكرة، الجزائر*. 3-2, (12), .
- رحمون ، ر .(2019). جوان .(اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية . *دراسة ميدانية على شركات التأمين في قسنطينة* . *مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والتجارية المجلد 5 العدد 1* .
- زهواني ، م .ل .(2019). الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية . *دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر* . *مجلة العلوم الانسانية ، المجلد 19 العدد 02* .
- عثمان ، م .ع .(2018). اختبار اثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات . *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية و القانونية ، العدد الاول المجلد الاول* .
- عمرو مصطفى ، محمد حسين .(2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية . *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة جامعة عين شمس*. 671, (4), 49 ,
- عيسى ، ي .، سامية ، ش & .، عائشة ، ع .(2021). العنية و اسس المعاينة في البحوث الاجتماعية . *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، جامعة الجزائر : المجلد 7 العدد 2* .
- عيوش ، م .و .(2021). اهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة OOREDOO تبسة . *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية ، المجلد الثامن العدد الثاني* .
- فاروق ، ب .س .(2023). ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية . *مجلة العلوم الاقتصادية والاعمال المجلد 7 العدد 2* .

## قائمة المراجع

- فريتيج سفيان ، دحماني عزيز .(2023). مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريبرج .مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، جامعة بشار، الجزائر. 402, (02), 07 ,
- فيصل سعداوي ، عزيز دحماني .(2022). التفكير الريادي والنجاح الاستراتيجي (العلاقة و الأثر ، دراسة حالة مؤسسة موبليس بشار .(مجلة التكامل الاقتصادي ، جامعة طاهري محمد بشار ، الجزائر , 51, (2), 22
- كنوش م .(s.d.). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة .تركيا , جامعة تراكيا , مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد الثالث عشر .
- محمود محمد أمين عثمان وكلثوم قادر كرسو .(2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في جامعة جيهان أبريل .مجلة العلوم الانسانية لجامعة اخو ، جامعة دهوك التقنية إقليم لورد شان ، العراق
- مهارة ، خ .ف .(2021). اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي .دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية في ولاية بسكرة .مجلة البحوث الاقتصادية و المالية ، المجلد الثامن العدد الاول .

### مذكرات:

- حرب ، س .(2011). اثر الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على مدراء في مكتب غزة .رسالة ماجستير .
- نورما لطف بديع أيوب .(2015). أثر قيادة التغيير على النجاح الاستراتيجي في قطاع المصارف الأردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن .اللقاء -الأردن ،الأردن .

- منار ابراهيم أحمد فريجات .(2015). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز النجاح الاستراتيجي في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الأردن، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية (السلط ، الأردن .السلط -الأردن ،الأردن .

## قائمة المراجع

---

مواقع علمية:

حسام حاضري. (2021, 01 16). استشراف المستقبل 18 إدارة الذكاء الاستراتيجي ، مستقبلات الأمة . Récupéré sur ummah-futures.net.

كلاب , ر . (2023). انواع المقابلة في البحث العلمي . Récupéré sur موضوع.

محاضرات:

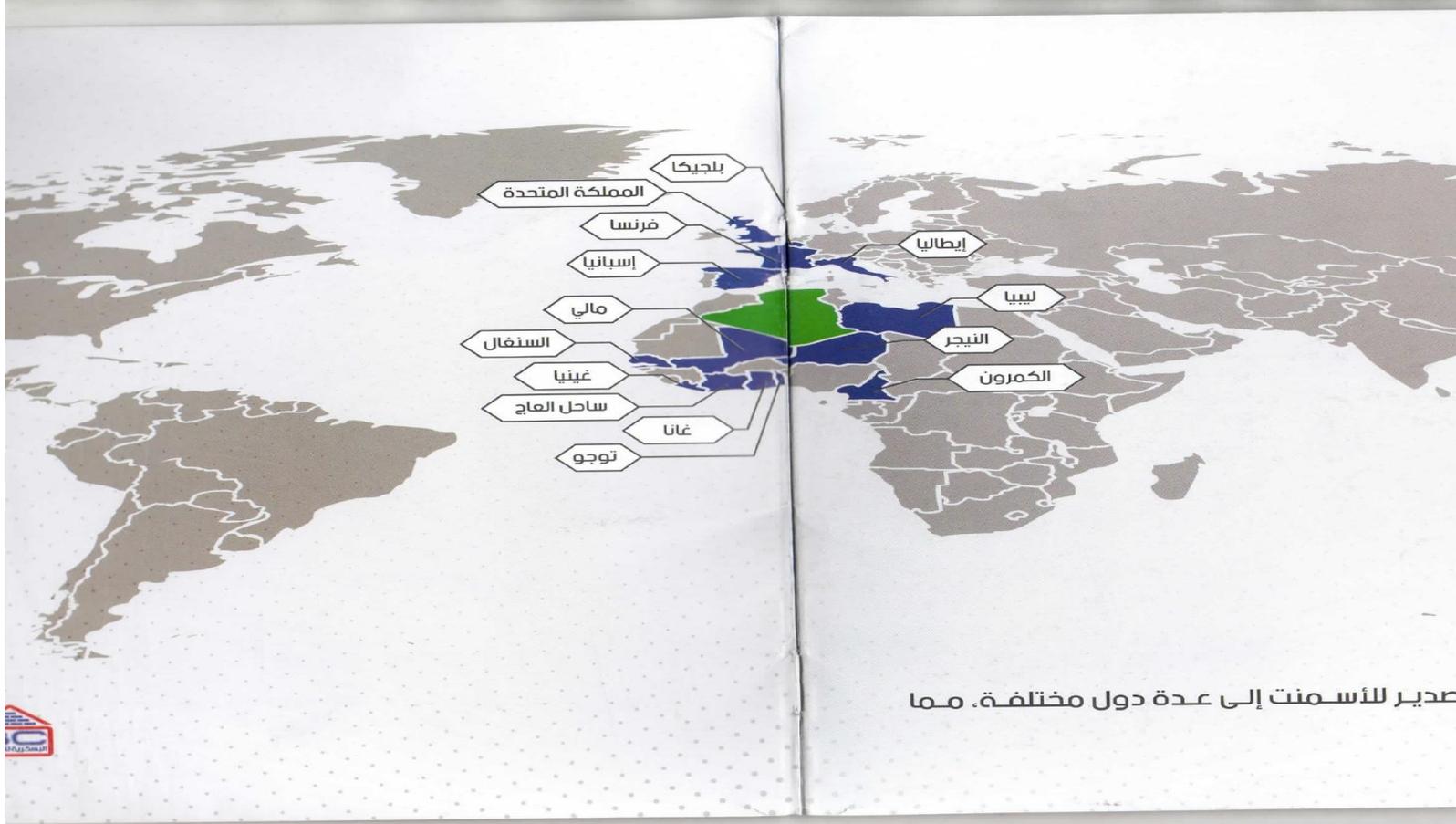
سعاد , س . (2023). مودل ا . <http://elearinig.univ-biskra.dz> محاضرة رقم 6 مجتمع البحث والعينة في مقياس منهجية البحث العلمي .

سعاد , س . (2023). براديجمات البحث العلمي محاضرة رقم 9.

, 9(1), 172.

الملاحق







## سياسة الجودة (ش.ذ.أ البيسكرية للإسمنت)

جميعنا معا نحو الامتياز

في إطار الاستجابة لما يفرضه هذا السياق من تحديات فإن سياسة الجودة الخاصة بشركتنا تركز على العناصر الخمسة الآتي ذكرها:

1. إرضاء متطلبات زبائننا وأطرافنا المهمة ذات الصلة.
2. توسيع وتنويع نطاق منتجاتنا بما يتماشى مع احتياجات السوق المحلي والعالمي.
3. تطوير المهارات التقنية والإدارية لقوتنا العاملة مع توفير انساب ظروف العمل.
4. ضمان الصحة والسلامة المهنية لعمالنا وكذلك لكل شخص متواجد داخل مصنعنا.
5. التحسين المستمر لعملياتنا للوصول إلى أعلى مستويات الأداء التي تضمن ديمومة وازدهار شركتنا والرفي بعلامتنا التجارية، وبالنهاية المساهمة الفاعلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقتنا.

باعتباري الرئيس المدير العام لشركة البيسكرية للإسمنت ألتزم بكل تصميم بتوفير جميع الموارد الضرورية وبمرافقة عمالنا من أجل تجسيد هذه السياسة وتحقيق أهدافها على أرض الواقع. لذلك فالجميع ملزمون بالمساهمة بصورة إيجابية وفعالة من أجل رفع هذا التحدي الجديد والرفي بشركتنا.

الرئيس المدير العام



*(Signature)*

Président Directeur Général  
HOGGUI Mohammed Laid

البيسكرية للإسمنت هي شركة مساهمة تنشط في منطقة جر بلحرش في بلدية البرانس التابعة لولاية بسكرة. نشاط الشركة يتمثل في إنتاج وتسويق الإسمنت والكلنكر بمختلف أنواعه.

ملتزمة باللوائح والمعايير الوطنية والعالمية المنظمة لصناعة الإسمنت تضع البيسكرية للإسمنت تحت تصرف زبائننا منتج ذو جودة عالية يلبي متطلبات السوق من حيث الكمية والتنوعية.

متبينة لرؤية مستقبلية واعدة تسعى البيسكرية للإسمنت لتعزيز مكانتها في السوق الوطنية وفرض نفسها كمنتج مهم للإسمنت في السوق الإقليمية والعالمية.

تنشط البيسكرية للإسمنت في الوقت الراهن في سياق اجتماعي واقتصادي ذو تحديات كبيرة تتميز خصيصا بما يلي:

- زبائن ذو متطلبات متزايدة باستمرار.
- منافسة تجارية قوية على المستوى الوطني والإقليمي.
- تطور مستمر للوائح والمقاييس المنظمة لصناعة الإسمنت في الجزائر.

في مواجهة التحديات التي يفرضها عليها السياق الراهن، صار لزاما على شركة البيسكرية للإسمنت أن تتأقلم مع هذه الظروف الاقتصادية والاجتماعية مستجيبة بذلك لمتطلبات زبائننا وفي نفس الوقت أخذة بعين الاعتبار لتطلعات واحتياجات أطرافها المهمة ذات الصلة وذلك لإرضائهم باستمرار.

الملحق رقم 4:

- ماهي استراتيجية مؤسسة العسكرية في تحقيق النمو والتطور على المدى الطويل؟
- ماهي العوامل التي تركز عليها سمعة مؤسسة عسكرية في السوق؟
- كيف يتم تحليل و تقييم المعلومات المتاحة لمؤسسة العسكرية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ماهي الادوات والتقنيات المستخدمة في التوقع بالمشكلات الداخلية والخارجية في مؤسسة العسكرية؟
- كيف يتم زيادة الدافعية(الحوافز) للعاملين لتحقيق اهداف مؤسسة العسكرية؟
- لماذا تعد مؤسسة عسكرية للاسمنت احدى افضل المنافسين في قطاعها؟
- كيف تطورت اعمال مؤسسة العسكرية منذ النشأة الى اليوم؟
- ماهي استراتيجيات التوسع التي تعتمدها مؤسسة العسكرية من اجل النمو؟
- ماهي طرق واساليب تطوير المهارات والمعارف في مؤسسة العسكرية لكسب موارد اضافية؟
- ماهو الاسلوب الذي تتبعه مؤسسة العسكرية في مواجهة الازمات (طريقة التكيف مع الازمات)؟
- كيف تقتنص مؤسسة العسكرية الفرص المتاحة في السوق؟ وكيف تتجنب التهديدات في البيئة التنافسية؟
- كيف يتم تحديد الاتجاهات الرئيسية والتحديات المحتملة التي ستأثر على صناعة الاسمنت في المستقبل في مؤسسة العسكرية؟
- ماهي الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع عدم اليقين المستقبلي وتقلبات السوق في قطاع الاسمنت في مؤسسة العسكرية ؟
- ماهي العوامل التي تشملها صياغة الرؤية المستقبلية في مؤسسة العسكرية؟ وكيف يتم تطويرها لتكون ملائمة للتغيرات المستقبلية؟

## الملاحق

- ماهي الادوات والمنهجيات التي تستخدمونها لتحليل وفهم العلاقات والتفاعلات بين مختلف المكونات والعوامل في بيئة العمل في مؤسسة العسكرية؟
- ماهي المعايير التي تستخدمونها لاختيار الشركاء (الوطنيين او الاجانب) لتحقيق رؤية واهداف مؤسسة العسكرية؟ وماهي الانشطة التي تغطيها هذه الشراكات؟
- كيف تعزز الشراكات المركز التنافسي لمؤسسة العسكرية وهي ترفع من مستويات الاداء ليها؟
- ماهي الاستراتيجيات التي تضمن بقاء مؤسسة العسكرية واستمرارها؟
- كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي اي يؤثر على عمليات اتخاذ القرار في مؤسسة العسكرية لتحقيق بقائها ونموها وتكيفها مع بيئتها؟
- كيف يتم الاستغلال الذكي لكامل طاقات مؤسسة العسكرية وطاقات الشريط؟

**البيسكرية للإسمنت** |   
بناء مستدام لمستقبل أفضل

كونها أكبر مصنع للأسمنت في الجزائر بثلاث خطوط إنتاجية بسعة إجمالية قدرها خمسة (5) ملايين طن، تتلزم البيسكرية للإسمنت بتوفير منتجات ذات جودة عالية وخدمات استثنائية لعملائها.

منذ إنشائها، عملنا بجد لتحقيق موقع الريادة في صناعة الأسمنت في الجزائر عن طريق تقديم حلول مبتكرة ومستدامة لتلبية احتياجات عملائنا.

**رؤيتنا في البيسكرية للإسمنت** هي الاستمرار في أن نكون الرائدون في صناعة الأسمنت، من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وتلبية احتياجات عملائنا بطريقة فعالة ومبتكرة.

**مهمتنا في البيسكرية للإسمنت** هي توفير منتجات الأسمنت ذات الجودة العالية والخدمات الموثوقة والخبرة الفنية لتلبية احتياجات عملائنا في جميع أنحاء العالم.

**تعهد البيسكرية للإسمنت** بالالتزام بأعلى معايير الجودة والامان والبيئة في كل ما نقوم به، من إنتاج الأسمنت إلى توزيعه وتسليم منتجاتنا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

الرقم : 00436 /ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة البسكرة للإسمنت  
ولاية بسكرة

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- طرشان شهيرة
- 2- ميجي ليلى
- 3- /

المسجلون بـ قسم علوم التسيير

بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-18

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة



Kouachi

SPA BISKRIA CIMENT  
Directeur Division ADM \* Appros \* Finances  
Y. KOUACHI

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث  
(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: محمد بن علي

الصفة: طالب  قسم: علوم التسيير تخصص: إدارتها للتسيير

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / ا رخصة السياقة رقم: 119 850 15 9aa 15 000000

الصادرة بتاريخ: 2020 10 10

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر التسيير في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر

.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020 10 10

إمضاء الطالب

محمد بن علي





جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
بسكرة في: 03 جوان 2024.

## إذن بالطبع

أنا المضي أسفله الأستاذ: سلاف رحال  
الرتبة: أستاذ محاضر - أ -  
قسم الارتباط: علوم التسيير  
أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة (ة):  
1- طرشان شهيرة  
2- ميجي ليلي  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمنت

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

الأستاذة: سلاف رحال

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 03 جوان 2024.

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: سلاف رحال

الرتبة: أستاذ محاضر - أ -

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة (5):

1- طرشان شهيرة

2- ميجي ليلي

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي

دراسة ميدانية بمؤسسة العسكرية للإسمت

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

الأستاذة: سلاف رحال

