

أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية
"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE"

أ. عياط سعاد - طالبة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد

بشار. الجزائر

sayat22@ymail.com

د. بوسهمين أحمد - أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة طاهري محمد بشار. الجزائر

univahmed@gmail.com

ملخص: تسعى هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، ومن أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تكوّن مجتمع الدراسة وعينته من كافة الإطارات في هذه المؤسسة، وُزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في مستوى بناء منظمة ذكية في مؤسسة "ENIE".

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، متابعة وتقييم الاستراتيجية، المنظمة الذكية.

Abstract: This study aims at demonstrating the impact of strategic management on building an intelligent organization, with ENIE as study case. In order to achieve this, a descriptive and analytical approach has been adopted, which represents the target population including all frames in this enterprise. A questionnaire has been administered to them. The analysis of the data collected was based on descriptive statistics and inferential methods using the SPSS software. The study was concluded with several findings, the most important of which was the existence of the impact of a statistically significant strategic management on the level of building an intelligent organization in the ENIE.

Key words: strategic management, strategic planning, strategic implementation, evaluation strategy, intelligent organization.

مقدمة:

ظهر مفهوم المنظمة الذكية كاستجابة للاضطرابات السريعة والمتلاحقة التي تعتري البيئة، حيث تعتبر المنظمات الذكية عملية مستمرة تتضمن جهود المديرين الإستراتيجيين الرامية لإحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير المزايا التنافسية بالتركيز على استثمار العقول الموجودة لديها وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها، من خلال نظام قيمي راقٍ يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. ومن أجل بناء منظمات ذكية يجب على منظمات الأعمال البحث عن أساليب وممارسات إدارية فعّالة تجعلها منظمات تختلف عن غيرها. وتأتي الإدارة الاستراتيجية في مقدمة هذه الأساليب التي تساعد في تكوين منظمات ذكية، فهي تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتّسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة وتطوير أدائها. كما تعتبر الإدارة الاستراتيجية وليدة واقع عملي وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة لها.

اشكالية الدراسة: تأسيساً على تقدم، وبما أن الغرض من الدراسة هو بيان أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، تتمثل إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية تعزيز بناء منظمة ذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"؟

فرضية الدراسة: مما سبق عرضه في إشكالية الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية التالية:

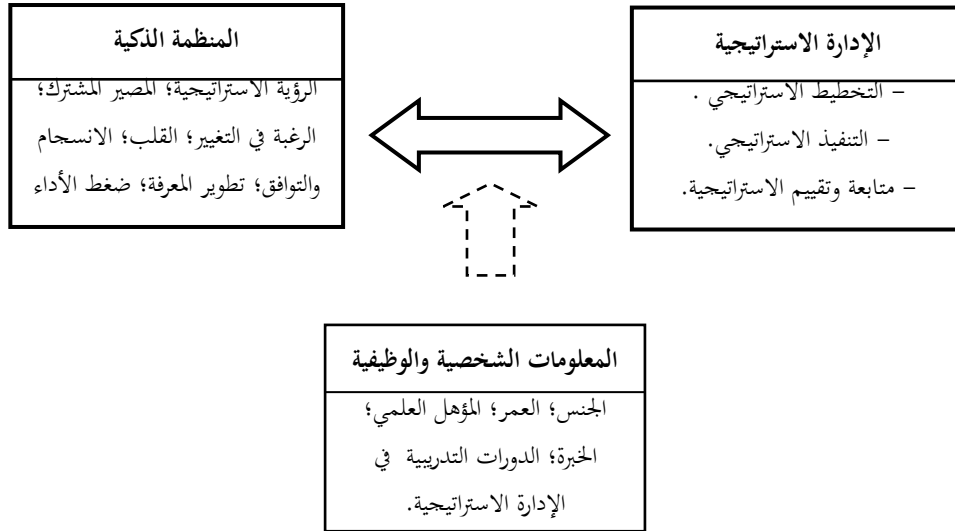
H_I : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، ومتابعة وتقييم الاستراتيجية) في بناء منظمة ذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE".

- **أهمية الدراسة:** تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع حيث تعد الإدارة الاستراتيجية أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة والتي يمكن أن تتكامل عملياتها لخلق منظمة ذكية. كما تتحدد أهمية هذه الدراسة أيضاً في عرضها لموضوع المنظمة الذكية كآلية جديدة لا تزال الدراسات المتعلقة بالمفهوم في بداياتها وتسعى جميعها إلى تحقيق الإضافة العلمية.

- **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية: التعرف على مستوى ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"؛ معرفة واقع المنظمة الذكية المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"؛ تحديد مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية؛ صياغة بعض المقترحات التي قد تسهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية والذكاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE".

- **نموذج ومتغيرات الدراسة:** يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة: إن المنهج المتبع لإنجاز هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات. وتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي وأدوات الإحصاء الاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة بواسطة برنامج (SPSS) واختبار فرضياتها.
- هيكل الدراسة: سيتم تغطية هذه الدراسة من خلال قسمين رئيسيين، الأول تم تخصيصه للإطار النظري لموضوع الدراسة، أما الثاني الإطار العملي للدراسة المتمثل في الدراسة الميدانية.

I. الإطار النظري للدراسة:

1. الإدارة الاستراتيجية: تستمد الإدارة الاستراتيجية أصولها من الإستراتيجية، هذه الأخيرة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (STRATEGOS) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال. وقد تعددت استخدامات الاستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية. وفي مجال الإدارة فإن أول العلماء الذين حاولوا ربط الإستراتيجية بمجال الإدارة هما J.Von Naurman & D.Morgenstre في نظرية المباريات¹. حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا الصدد قد تطور من خلال أربعة مراحل²: مرحلة التخطيط المالي الأساسي (تخطيط الموازنات)؛ مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ؛ مرحلة التخطيط الاستراتيجي (التخطيط الموجه خارجياً)؛ ومرحلة الإدارة الإستراتيجية.

تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع الإدارة الإستراتيجية وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، وبصفة عامة يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها منظومة متكاملة من العمليات والأنشطة والقرارات التي تمكن من تحديد رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها في الأجل الطويل، وصياغة الإستراتيجية المناسبة من خلال دراسة وتحليل الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي مع ضمان التنفيذ الفعال من خلال القيام بعملية متابعة وتقييم الاستراتيجية، مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية مؤكدة للمؤسسة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم مراحل وعمليات الإدارة الاستراتيجية:

أ. مرحلة التخطيط الإستراتيجي (التصميم): تشتمل هذه المرحلة على مجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، والتي تتمثل في: تحديد التوجه الإستراتيجي (تحديد رسالة ورؤية المؤسسة؛

¹. أحسن، جميلة، عامر عامر احمد. (2010)، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول:

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر، ص: 2.

². رشيد، صالح، جلاب، إحسان. (2008)، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن، ص: 27-37.

تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية؛ التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة (متابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة)؛ تحديد الموقف الاستراتيجي (القيام بتحليل مصفوفة SWOT)؛ الاختيار الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجي؛ وضع السياسات³ (السياسة هي أداة الربط بين عمليات تصميم الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها).

ب. **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :** ويقصد بتنفيذ أو تطبيق الاستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. كما تتمثل عملية أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية في إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي، ووضعه موضع التطبيق، من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة⁴.

ت. **مرحلة متابعة وتقييم الإستراتيجية :** إن الغرض من عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية هو التأكد من اتباع المؤسسة للاتجاه الاستراتيجي خلال مرحلة التنفيذ، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم الاتفاق عليها خلال عملية التخطيط الاستراتيجي. وتعرف المتابعة الاستراتيجية على أنها عملية مراجعة مستمرة أو دورية لتنفيذ البرامج والمشروعات الاستراتيجية من قبل الجهة المسؤولة عن المتابعة وأنظمة المراقبة للتأكد من أن أيا منهما يسير وفق خطة العمل المقررة له، وتحديد الصعوبات أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها⁵. كما تعرف عملية التقييم الاستراتيجي بأنها العملية التي يتم من خلالها فحص أثر أداء البرنامج أو المشروع الاستراتيجي، وذلك بالتركيز على تحليل التقدم الذي تم تحقيقه فيما يتعلق بإنجاز أهداف البرنامج أو المشروع الاستراتيجي⁶.

³. Wheelen, Thomas, Hunger, David. (2012), **Strategic Management and Business Policy**, 13thed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A, p:258

⁴ ibid, p: 272.

⁵. مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012)، **تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، الإصدار 38، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، ص: 58.

⁶ Johnson, Gerry et al. (2008), **Stratégique**, 8ème éd, Pearson éducation, Paris, p: 440.

2. **المنظمة الذكية:** ظهر مفهوم المنظمة الذكية في السنوات الأخيرة من القرن العشرين، حيث عرفها Schwaninger⁷ (2009) بأنها المنظمة التي تتخذ القرارات الإستراتيجية النوعية وتنفذها بشكل فعال لتنتج أفضل الفرص لتوليد القيمة ولتبقى عالية الأداء وقادرة على النمو والاستمرار في النجاح والمهيمنة على السوق. وفي سياق آخر، أوضح Finkelstein & Jackson (2005) بأن المنظمات الذكية هي منظمات تتصف بمستويات أداء عالية من خلال أهدافها التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة بتحقيق المرونة والمعرفة والمهارة لدى العاملين⁸. كما عرفت المنظمات الذكية على أنها المنظمات التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لها من خلال نظام قيم يعتمد على الشفافية والإفصاح المعلوماتي، وينبذ الهياكل الهرمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسية له. وبذلك فإن كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهام، وتنوع خبرات وتعدد مهارات الشخص الواحد⁹. وقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة في تناولهم لأبعاد المنظمة الذكية، ومن أهمها نموذج Matheson Matheson and (2001)¹⁰؛ نموذج Schwaninger (2001)¹¹؛ ونموذج Albrecht (2002)¹² الذي سوف نعتد عليه في دراستنا الحالية من أجل تحديد مضامين وأبعاد المنظمة الذكية. فقد قدم Albrecht نموذجه الذي يقترح بأن المنظمة الذكية هي

⁷ Schwaninger, M. (2009), **Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Managemen.**, 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, p:34 .

⁸ Finkelstein, Sydney., Jackson, M, Eric. (2009), **Immunity from implosion: Building smart leadership**, Ivey Business Journal; Vol. 70, Issue 1, 1-7, p:34 .

⁹ فرعون، محمد، ثابت،، العنزى سعد، علي،. الخالدي، عواد، كاظم. (2015)، **صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل - كورك)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، العراق، 113-137، ص: 127.

¹⁰ Matheson, David., Matheson, James. (2001), **Smart Organizations Perform Better**, Research Technology Management , Vol 44, Issue4 , 49-54, P:50

¹¹ فرعون، محمد، ثابت،، العنزى سعد، علي،. الخالدي، عواد، كاظم. مرجع سبق ذكره، ص: 129.

¹² Albrecht, K. **Organizational Intelligence and Knowledge Management: Thinking Outside the Silos "The Executive Perspective"**, <http://www.KarlAlbrecht.com> , (3/10/2017).

تلك المنظمة التي تستغل الإمكانية الحقيقية للقوى العقلية الكلية التي تمتلكها، وذلك من خلال وضع سبعة أبعاد كما يلي:

أ. **الرؤية الاستراتيجية:** تعني الرؤية الاستراتيجية تحديد المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها على المدى الطويل والقصير في ظل الظروف البيئة المحيطة والمنافسة. تتطلب كل منظمة وجود فكرة، مفهوم، مبدأ تنظيمي أو تعريف لماهية مهامها.

ب. **المصير المشترك:** يعرف بأنه الشعور المشترك بنفس الانتماء، وبنفس الرغبة، وبنفس الحماس، وبنفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المنظمات على تغيير ذلك الوضع¹³.

ت. **الرغبة في التغيير:** وهي رغبة المنظمة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية.

ث. **القلب:** عنصر القلب ينطوي على الاستعداد لتقديم المزيد من الجهود، أي فوق المستوى المطلوب.

ج. **الانسجام والتوافق:** إن أي مجموعة أو فريق في المنظمة يبدؤون بالتصادم والتعارض مع بعضهم البعض من دون مجموعة من القواعد للعمل محددة من قبل. فيجب أن ينظموا أنفسهم لمهمة المنظمة، من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات، وبالنتيجة فإن العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلا عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض.

ح. **تطوير المعرفة:** فهو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة في تصميم وتطوير أهداف المؤسسة التشغيلية والبنى التحتية إلى العمليات ذات معنى.

¹³ الطائي، حليم، يوسف، الصائغ، جبار، محمد، هادي، قيصر، علي. (2013)، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، العراق، 119-150، ص: 137.

خ. ضغط الأداء: في المنظمة ذكية, يجب على كل فرد أن يكون مالك لفكرة الاداء, أي بمعنى معرفة ما يجب تحقيقه في المنظمة.

II. الإطار التطبيقي للدراسة:

1. الخطوات المنهجية للدراسة التطبيقية:

1.1. مجتمع الدراسة وعينتها: للإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها اخترنا المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE" لتكون عينة ممثلة من مجتمع المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث اعتمدنا على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. أين عملنا على توزيع استبيان على إدارات المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مسح شامل للإدارة العليا لمؤسسة "ENIE" بولاية سيدي بلعباس في ديسمبر 2017، وترجع أسباب اختيارنا لهذه الفئة فقط لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة الوحيدة التي لديها المعرفة المطلوبة بموضوع دراستنا وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا. وقد استطعنا توزيع (80) استبيان عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث، استرد منها (71) استمارة، وبعد فحصها تم استبعاد أربعة استبيانات لعدم استيفائهما شروط الإجابة الصحيحة وبقي لنا (67) استبيان صالح للتحليل الإحصائي. أي أن نسبة الاستجابة بلغت 83.75 %.

2.1. إجراءات معالجة الاستبيان: تمّ اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة الحالية. حيث تمّ بناء الاستبيان ليصف متغيرات الدراسة (الإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية) وتفسيرها ودراسة العلاقة بينها، من خلال (80) عبارة بحيث تكون الإجابة على كل عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي، إضافةً إلى البيانات الشخصية والوظيفية بغرض وصف عينة الدراسة واختبار فرضياتها. ومن أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها قبل تحليل البيانات واستخراج النتائج، قمنا بإجراء اختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان، حيث تمّ تقييم ثبات

الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ. وكذلك صدقه باستعمال الجذر التربيعي لنفس المعامل، والجدول الموالي يوضح معامل ثبات وصدق محور الدراسة:

الجدول (1): معامل الصدق والثبات لكل محور (ألفا كرونباخ)

معامل الصدق $\sqrt{\alpha}$	ألفا كرونباخ α	عدد الفقرات	محور الدراسة
0.969	0.938	40	محور الإدارة الاستراتيجية ككل
0.964	0.930	40	محور المنظمة الذكية ككل
0.980	0.961	80	الاستبيان ككل

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

فمن خلال هذا الجدول (1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.961) وهو معامل ثبات جيد جداً ومناسب لأغراض الدراسة حيث تجاوز مستوى القبول (0.6) أي (60%) ويقترب من الواحد الصحيح، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، أمّا بالنسبة لمعامل الصدق الذي هو عبارة عن الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ والذي يرتبط به طردياً، فقد بلغ بالنسبة للاستبيان ككل (0.980)، وبالنسبة لمحاور الدراسة فهي نسب عالية جداً تثبت صدق الاستبيان أي أن هذا الأخير حقق ما وضع لقياسه.

3.1. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج (SPSS. V 22). حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. واستعملنا أيضاً اختبار "Kolmogorov- Smirnov" لمعرفة ما إذا كانت

البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. وبذلك تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والمتدرج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة.

2. عرض ومناقشة نتائج التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

1.2. التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية والوظيفية: الجدول التالي يمثل

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	39	58.2%
	أنثى	28	41.8%
العمر	من 25 إلى أقل من 35 سنة	40	59.7%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	12	17.9%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	12	17.9%
	أكثر من 55 سنة	3	4.5%
المؤهل العلمي	ليسانس	33	49.3%
	مهندس دولة	10	14.9%
	ماستر	22	32.8%
	ماجستير	2	3%

دكتوراه	0	%0	
أقل من 3 سنوات	0	%0	الخبرة
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	14	%20.9	
5 سنوات فما فوق	53	%79.1	
لا يوجد	10	%14.9	الدورات التدريبية في الإدارة الاستراتيجية
دورة واحدة	19	%28.4	
دورتان	34	%50.7	
3 دورات فأكثر	4	%6	
المجموع	67	%100	

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

2.2. التحليل الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية: فيما يلي عرض لنتائج التحليل الوصفي لكل بعد

من أبعاد محور الإدارة الاستراتيجية وللمحور ككل:

الجدول (3): التحليل الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	التخطيط الاستراتيجي	3.105	0.413	2	نوعاً ما
2	التنفيذ الاستراتيجي	3.003	0.377	3	نوعاً ما
3	متابعة وتقييم الاستراتيجية	3.252	0.456	1	نوعاً ما
محور الإدارة الاستراتيجية		3.220	0.371	نوعاً ما	

ككل			
-----	--	--	--

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

تأسيساً على ما تقدم في الجدول السابق، نجد أن مستوى الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة "ENIE" جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة ليكرت الخماسي، إذ بلغ متوسط إجابات أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة (3.220) بانحراف معياري (0.371). ويتضح أيضاً مما سبق أن جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية جاءت متوسطة القبول حسب إجابات أفراد العينة المدروسة، وقد جاءت مقاربة من حيث متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة، والتي تراوحت بين [3.003 ، 3.252]. وبشكل عام نستنتج أنه يوجد قصور في تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

3.2. التحليل الوصفي لمحور المنظمة الذكية ككل: والجدول الموالي يوضح التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد محور المنظمة الذكية وللمحور ككل حسب إجابات أفراد العينة المدروسة:

الجدول (4): التحليل الوصفي لمحور الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الرؤية الاستراتيجية	3.164	0.517	6	نوعاً ما
2	المصير المشترك	2.938	0.448	7	نوعاً ما
3	الرغبة في التغيير	3.288	0.443	1	نوعاً ما
4	القلب	3.179	0.426	4	نوعاً ما
5	الانسجام والتوافق	3.176	0.415	5	نوعاً ما
6	تطوير المعرفة	3.281	0.385	2	نوعاً ما

7	ضغط الأداء	3.247	0.481	3	نوعاً ما
محور ككل	المنظمة الذكية	3.182	0.341	نوعاً ما	

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

نلاحظ من خلال الجدول (4) أن مستوى المنظمة الذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE" جاء نوعاً ما مقبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة أي متوسط الدرجة، حيث بلغ متوسط إجابات أبعاد المنظمة الذكية ككل (3.182) بانحراف معياري (0.341)، وقد جاء بعد الرغبة في التغيير للمنظمة الذكية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.288)، بينما حصل بعد المصير المشترك على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.938)، وبالتالي يتضح لنا أن جميع أبعاد المنظمة الذكية جاءت متقاربة ومتوسطة القبول من حيث إجابات أفراد عينة الدراسة. ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة "ENIE" لديها ضعف في الاستجابة لمطالب التغيير والتطوير الواجبة للتكيف مع المتغيرات والتحديات المحلية والعالمية.

3. نتائج اختبار الفرضية الأولى ومناقشتها:

1.3. صلاحية نموذج الدراسة: من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى، تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) التي استخرجناها بواسطة استعمالنا لتحليل الانحدار الخطي المتعدد، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة

المصدر	درجات الحرية ddl	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	3	4.418	1.473	28.342	*0.000
البواقي	63	3.274	0.52		
المجموع	66	7.692			

قيمة F الجدولية (2.760) عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

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

وبناءً على النتائج الواردة في الجدول (5) نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

2.3. تحليل نتائج اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: من خلال استخدام الانحدار الخطي المتعدد، تم اختبار العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة للإدارة الاستراتيجية كمجموعة وبين المتغير التابع المنظمة الذكية، حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بيرسون (R) بين أبعاد الإدارة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي، ومتابعة وتقييم الاستراتيجية) والمنظمة الذكية (0.758) أي أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. أما معامل التحديد (R^2) فبلغ (0.574)، بمعنى أن المتغيرات المستقلة للإدارة الاستراتيجية كمجموعة فسّرت ما قيمته (57.4%) من التباين من مستوى المنظمة الذكية، والنسبة المتبقية (42.6%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (6): نتائج الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع

الأداء المؤسسي		المتغير التابع المتغير المستقل
R ²	R	
0.574	0.758	أبعاد الإدارة الاستراتيجية مجتمعة

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

ولمعرفة اتجاه وقوة العلاقة الارتباطية بين كل متغير مستقل على حدى والمتغير التابع للدراسة، تم استخدام معامل الارتباط الخطي بيرسون، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (7): نتائج قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع (الأداء) المتغير المستقل
*0.000	0.677	التخطيط الاستراتيجي
*0.000	0.740	التنفيذ الاستراتيجي
*0.000	0.643	متابعة وتقييم الاستراتيجية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) و ($0.01 \geq \alpha$)

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

- يشير الجدول (7) إلى أن جميع العلاقات الارتباطية ذات دلالة إحصائية وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة للإدارة الاستراتيجية والمنظمة الذكية كمتغير تابع. مما يعني وجود علاقة طردية مرتفعة نسبياً بين كل متغير مستقل للإدارة الاستراتيجية على حدى والمتغير التابع للمنظمة الذكية.

3.3. تحليل نتائج اختبار علاقة التأثير المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: فيما يلي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في بناء منظمة ذكية في مؤسسة "ENIE":

الجدول رقم (8): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للدراسة

المتغيرات المستقلة	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
التخطيط الاستراتيجي (X ₂)	0.074	0.552	0.002	0.012	0.074
التنفيذ الاستراتيجي (X ₃)	0.527	0.442	0.191	1.193	*0.000
متابعة وتقييم الاستراتيجية (X ₄)	1.324	0.429	0.417	3.088	0.708
الثابت	18.933	8.828		2.145	*0.002
الإدارة الاستراتيجية كمجموعة (X)	0.676	0.077	0.734	8.722	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

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

- يتضح من خلال الجدول (8) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) للمتغير المستقل الإدارة الاستراتيجية (كمجموعة) في مستوى المتغير التابع المنظمة الذكية في "ENIE"، إذ بلغت قيمة (T) (8.722) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.05 \geq \alpha$)،

كما بلغ معامل الانحدار (0.676). وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في مستوى المنظمة الذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE".

- وعند بحث أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على نحو مستقل في مستوى المنظمة الذكية في "ENIE" تبين من الجدول (8) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير الآتي (التنفيذ الاستراتيجي) في مستوى المنظمة الذكية في "ENIE". بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغيرين التاليين: (التخطيط الاستراتيجي، متابعة وتقييم الاستراتيجية) في مستوى المنظمة الذكية في "ENIE".

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الإدارة الاستراتيجية في بناء منظمة ذكية بالتطبيق على المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، ولقد تمّ التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كخلاصة لدراسة الإشكالية السابقة وللتأكد من صحة الفرضيات التي تمّ طرحها في المقدمة، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للإدارة الاستراتيجية في مستوى المنظمة الذكية في المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية "ENIE"، وعند دراسة أثر كل بُعد من أبعاد الإدارة الاستراتيجية على نحو منفرد أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للمتغير التالي (التنفيذ الاستراتيجي) على مستوى المنظمة الذكية في "ENIE"، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرين التاليين (التخطيط الاستراتيجي، متابعة وتقييم الاستراتيجية). ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نتائج التحليل الوصفي لمستوى الإدارة الاستراتيجية ومستوى المنظمة الذكية للمؤسسة محور الدراسة، والتي أوضحت وجود قصور في تطبيق

الإدارة الاستراتيجية في هذه المؤسسة، كما أن هذه الأخيرة تعاني من مشاكل إدارية أدت إلى عدم بلوغ مستوى مفهوم المنظمة الذكية.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقترح الدراسة الحالية ضرورة السعي لتطبيق أسلوب الإدارة الاستراتيجية بجميع مكوناتها ومفهومها العلمي الصحيح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامةً والمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية خاصةً، للاستفادة من مزاياها في بناء منظمة ذكية، فمن خلال الإدارة الاستراتيجية تستطيع المؤسسات الاقتصادية رسم توجهاتها المستقبلية بشكل واضح، وتكوين علاقات شراكة استراتيجية مع العاملين فيها، وتطوير خدماتها بشكل مستمر، وإشاعة ثقافة الشعور بالفخر وجودة عالية لحياة العمل، وتطوير المعرفة وتبادل معلومات العمل المهمة.

المراجع:

- أحسن، جميلة، عامر عامر احمد. (2010)، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، الجزائر.
- رشيد، صالح، جلاب، إحسان. (2008)، الإدارة الإستراتيجية "مدخل تكاملي، دار المناهج، الأردن.
- الطائي، حليم، يوسف، الصائغ، جبار ، محمد، هادي، قيصر، علي. (2013)، صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 26، العراق، 119-150.
- فرعون، محمد، ثابت، العنزين سعد، علي، الخالدي، عواد، كاظم. (2015)، صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير إنموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في العراق (زين العراق - أسا سيل - كورك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 33، العراق، 113-137.

- مركز الدراسات الاستراتيجية. (2012)، **تقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، الإصدار 38، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- Albrecht, K. **Organizational Intelligence and Knowledge Management: Thinking Outside the Silos "The Executive Perspective"**, <http://www.KarlAlbrecht.com> , (3/10/2017).
- Finkelstein, Sydney., Jackson, M, Eric. (2009), **Immunity from implosion: Building smart leadership**, Ivey Business Journal; Vol. 70, Issue 1, 1-7 .
- Johnson, Gerry et al. (2008), **Stratégique**, 8ème éd, Pearson éducation, Paris.
- Matheson, David,. Matheson, James. (2001), **Smart Organizations Perform Better**, Research Technology Management , Vol 44, Issue4 , 49-54.
- Schwaninger, M. (2009), **Intelligent Organizations: Powerful Models for Systemic Managemen.**, 2nd Ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany.
- Wheelen, Thomas,. Hunger, David. (2012), **Strategic Management and Business Policy**, 13th ed, Pearson: Prentice Hall, Upper Saddle River, U.S.A.