



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بالوادي -

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بن خليفة

من اعداد الطلبة:

* شيماء معيزة

* شريفة بالحشاني

* كمال غريسي

لجنة المناقشة

رئيساً

ممتحناً

مشرفاً ومقرراً

أستاذ مساعد أ

أستاذ مساعد أ

أستاذ دكتور

عادل زغدي

عبد الجليل هويدي

بن خليفة أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بالوادي-

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد بن خليفة

من اعداد الطلبة:

* شيما معيزة

* شريفة بالحشاني

* كمال غريسي

لجنة المناقشة

السنة الجامعية: 2022/2021

شكركم وبتقديركم

اللهم لك الشكر والحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نحمده ونشكره شكرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى ما أنعم به علينا من واسع فضله، أن وفقنا لإتمام هذا البحث ونسأله تعالى أن ينفعنا به، راجين من الله التوفيق والسداد في باقي مشوارنا العلمي

والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

من هذا المنبر نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف " بن خليفة أحمد " على توجيهاته النافعة الي أمدنا بها في اعداد هذه المذكرة.

ونتقدم بالشكر الموصول الى الدكتور " نصر ضو " نظير مساعدته لنا في الجانب التطبيقي ومجهوداته المبذولة في نجاح عملنا البحثي.

كما نتقدم بالشكر الى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي الذين قدموا لنا العون في اثناء الدراسة التطبيقية ونختص بالذكر السيد " ادريس سامي " على حسن الاستقبال والمعاملة الطيبة.

كما لا ننسى لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة مذكرتنا واثرائها.

إهداء

اهدي تخرجي الى:

الى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات، الى من كانت تضمد جراحي والى بسمة
أفراحي الى أعلى انسانية في هذا الوجود الى حبيبتي ونور عيني امي الغالية
الى من كله الله بالهبة والوقار الى من تربيت على يده وعلمني كيف امسك بالقلم وكيف
أخط الكلمات الى من علمني الصمود في الحياة والدي الغالي.

الى سندي في الحياة اخوتي محمد ياسين وزكريا وعمار

الى رفيق الدرب الى من شاركني الحياة بكل صبر واحترام والى من سأحمل اسمه

صالح غريسي

الى من أتقاسم معهم أيامي اخواتي صافية رجاء ألفة حنين زينب

الى أخوالي وخالاتي وأعمامي كل باسمه

الى روح الفقيدة عمتي الغالية رحمها الله

شيماء

أهلي

إلى من علم القرآن وخلق الإنسان إلى الرحيم الرحمان "الله مولانا"
إلى الأمين الصديق إلى الحبيب الرفيق خاتم الأنبياء "رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام"
إلى من رهنّت عقود عمرها من أجلي إلى العفيفة قدوتي ورمش عيني
إلى من نورت ظلمة دربي بنورها وأسقتني حناناً يعجز عن نطقه اللسان وجعلتني ثمرة في هذه الأكوان
"أمي الحبيبة... الحنونة"

إلى صاحب الحنان الخفي والأمان العاتم "الوالد العزيز"
إلى سندي في حياتي إلى صاحبي القلب الكبير إلى من منحاني من فضلها بعد فضل الخالق أخوي
قرّة عيني "جعفر" و"خالد"

إلى من يطمئن إليهم فؤادي إخوتي "كريمة" عائشة" حياة "حبيبة"
إلى رفيق الدرب إلى من شاركني الحياة بكل صبر واحترام وإلى من سألني اسمه

عماد نتاري

إلى برعمي أسرتنا الكريمة أبناء أخوتي "ياسين" و"أنس" وفجر الإسلام وقيية وإيناس وسناء ورزان
وروان رهف رفاه أمانة

إلى جدتي الحنونة أطل الله في عمرها
إلى أخوالي وخالاتي، وأعمامي وعماتي أبناءهم وبناتهم كل واحد باسمه
إلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي إلى من نقش على سطح قلبي وترك بصماته.

شريفة

أهيكاء

الى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله الى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل
المبتغى الى الانسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات
جسام مترجمة في تقديسه للعلم الى مدرستي الأولى في الحياة أبي الغالي على قلبي أطال الله
في عمره.

الى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان الى التي صبرا على كل شي التي كانت
سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق تبعتني خطوة بخطوة في عملي الى من ارتحت
كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني اعز ملاك على القلب والعين جزاها الله
عني خير الجزاء في الدارين

اليهما اهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلوبهما شيئا من السعادة

أهدي ثمرة جهدي الى زوجتي الكريمة وأبنائي

الى اخوتي وأخواتي الذين تقاسموا معي عبء الحياة

كمال

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ، وأخذنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كدراسة حالة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد على المنهج التحليلي حيث تم إعداد استمارة استبانة حيث تم توزيع 40 استمارة ولم تستغل كلها نظرا لإلغاء البعض منها وهذا لغرض التعرف على واقع تبنى مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي نموذج اليقظة الاستراتيجية لغرض تعزيز القرار الاستراتيجي ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الاحصائية مثل المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل الارتباط لبرنامج spss .

ومن أهم النتائج المتوصل اليها أن أبعاد اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التجارية، أنها تساهم في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية.

Abstract

This study aimed at clarifying the role played by strategic spender in promoting strategic decision, making in the economic institution, and we took the algiers communications corporation in El-wed city as a case study ,and to achieve the objectives of the study the analytical approach was based on, a questionnaire has been prepared and 40 of them have been distributed and they are not all exploited because some of them have been cancelled , and that is for the purpose of introducing the reality of adopting an institution of the Algerie Telecommunications corporation in el-wed strategic wake-up model for the purpose of promoting strategic decision – making ,to choose the hypotheses of the study used a range of statistical methods such as the arithmetic average , standard deviation , and link factors for the programme spss.

One of the most important result the dimensions of the strategic is commercial wake –up ,it contributes to the strengthening of strategic decision – making at the Algiers communications corporation.

The keywords strategic wake, strategic decision, commercial wake, technological wake , competitive ness.

قائمة الجداول:

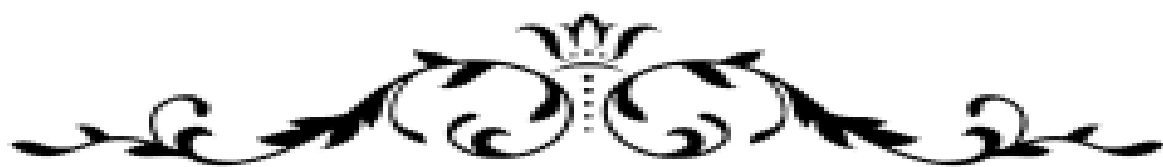
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	فرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء والاقتصادي	(1-1)
14	فرق بين اليقظة الاستراتيجية والاستشراف	(1-2)
57	كيفية توزيع وجمع استبيان على عينة الدراسة	(2-1)
58	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
58	تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	(2-3)
62	شرح أساليب احصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات دراسة	(2-4)
63	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	(2-5)
64	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	(2-6)
65	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(2-7)
65	توزيع عينة الدراسة حسب مستوى تعليمي	(2-8)
66	توزيع عينة الدراسة حسب خبرة	(2-9)
67	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	(2-10)
69	اتجاه اجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التكنولوجية	(2-11)
70	اتجاه اجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة تجارية	(2-12)
71	اتجاه اجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة تنافسية	(2-13)
72	اتجاه اجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القرارات الاستراتيجية	(2-14)
74	اختبار توزيع طبيعي	(2-15)
76	معامل ارتباط بين متغيرات الدراسة	(2-16)
77	اختبار T لإجمالي المحاور مع متغير جنس	(2-17)
79	اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	(2-18)
79	اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	(2-19)
80	اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	(2-20)
81	اختبار ANOVA بين محاور الدراسة تبعا الوظيفة	(2-21)
82	نتائج اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على قرارات استراتيجية	(2-22)
83	نتائج انحدار متعدد لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على قرارات استراتيجية	(2-23)
51	أوجه الشبه والاختلاف	(2-24)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	(1-1)
17	يوضح عناصر يقظة تنافسية	(1-2)
19	يوضح عناصر اليقظة التكنولوجية	(1-3)
20	يوضح عناصر اليقظة التجارية	(1-4)
27	يوضح عملية صنع واتخاذ القرار	(1-5)
30	يوضح خطوات دراسة السوق	(1-6)
55	مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية لاتصالات الجزائر	(2-1)
61	نموذج الدراسة	(2-2)
64	توزيع عينة دراسة حسب الجنس	(2-3)
65	توزيع عينة دراسة حسب العمر	(2-4)
65	توزيع عينة دراسة حسب مستوى تعليمي	(2-5)
66	توزيع عينة دراسة حسب خبرة	(2-6)
67	توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة	(2-7)

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
ملحق رقم 1	الاستبيان أداة الدراسة
ملحق رقم 2	مقياس ليكارت الحماسي ومقياس الثبات
ملحق رقم 3	اختبار الطبيعة والارتباط
ملحق رقم 4	الاختبارات الاحصائية
ملحق رقم 5	الأنحدار البسيط والمتعدد
ملحق رقم 6	قائمة الأساتذة محكمين للاستبيان



المقدمة



في السنوات الاخيرة من القرن العشرين شهد العالم العديد من التغيرات على المستوى العالمي وبروز العولمة مما نجم عنها التطور السريع واندماج المؤسسات في الاقتصاد العالمي في ظل المنافسة العالمية وتحول العالم الى قرية صغيرة ومع فتح الاسواق المحلية مما ادى الى التعقيد في البيئة الاعمال وبشكل فعال على نمط الادارة وهذا ما يحتم على المؤسسات مواكبة التغيرات ومحاولة اندماجها.

كل هذه التغيرات والتحويلات التي تحملها البيئة دفعت المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر والدائم لأدائها، من اجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها، واحتلالها لموقع يضمن بقائها واستمرارها، وهو ما لا يمكن تحقيقه الا بفهم عميق للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحيث يجب عليها ان تعمل جاهدة لفرض نفسها وتحقيق الاسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، والتفطن لكل ما تحمله في طياتها من فرص وتهديدات.

ولتتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح في ادائها الاقتصادي والذي يعكس اهدافها ومستوى طموحاتها فهي مطالبة بالبحث عن طرق الكشف عن بيئتها وفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها ومعرفة المكونات الرئيسية وابعادها التنافسية والتكنولوجية والقانونية وذلك قصد الاستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب اثارها السلبية ولو نسبيا ، ولعل من أهم عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد بمدى تيقظها وتأقلمها مع محيطها الخارجي خاصة وهذا ما يدفعها الى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها والحيازة على أكبر قدر من المعلومات عنها الامر الذي اوجب على المنظمات تطبيق احداث الاساليب الادارية وابتكار اليات جديدة تمكنها من تحقيق اهدافها.

في القرن الواحد والعشرين ازدادت أهمية المعلومات في بيئة الاعمال التنافسية، وتعد المعلومة من المفاهيم الحديثة للإدارة، حيث استحوذت على اهتمام الباحثين والمختصين في مجال ادارة الاعمال، وتعتبر المعلومة بالنسبة للمؤسسة هي المورد الجوهري والمحرك الاساسي للنمو والنهوض بالمؤسسة، واصبحت من متطلبات عالم الاعمال حاليا، وتعتبر المعلومة كأهم مصدر للإبداع والابتكار لخلق التميز، حيث تمكن المؤسسات لأن تصبح ريادية في بيئتها، فهي تلعب دورا مهم في ايجاد طرق حديثة للمنافسة، بهدف البقاء في بيئة تمتاز بالتنافسية.

المقدمة

في ظل الظروف الراهنة بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني اساليب وافكار ناجحة للحصول على المعلومات الضرورية وحسن تسييرها واستخدامها، ولعل من أبرزها تبني نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يعتبر من الطرق حديثة النشأة، بحيث تحاول المؤسسات جاهدة من خلال اليقظة وتحقيق التفوق التنافسي. كما تساهم بتوفير المعلومة المناسبة لمتخذي القرار في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ولما لها من أهمية في صناعة القرارات الاستراتيجية.

ولا شك في أن نجاح اي منظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف المخطط لها، فإن دور القيادات الادارية هو العمل على صناعة قرارات ذات جودة تضمن بقاءها ونجاحها، حيث أن عملية اتخاذ القرار وعملية صنعه تتغلل بصورة مستمرة في نشاط الشركة وفي جميع العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وهي لا تقتصر على مستوى اداري فقط فأى اداري يجب أن يمارسها لأداء مهامه.

• الاشكالية:

ومن هنا سنتطرق في هذا البحث الى التعرف على نظام اليقظة كوسيلة هامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، وهو الأمر الذي يضمن لها مكانة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة، ومن هنا تشكل لدينا دافع لبناء هذه الدراسة لمعالجة الاشكالية التالية:

كيف تساهم اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وللإجابة على الاشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية

- كيف تساهم اليقظة التكنولوجية في تعزيز القرار الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

- كيف تساهم اليقظة التنافسية في تعزيز القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

- كيف تساهم اليقظة التجارية في تعزيز القرار الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر عند الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

• فرضيات الدراسة:

وكإجابة مسبقة على الاشكالية السابقة واعتمادًا على متغيرات النموذج تم اقتراح الفرضيات التالية:

- تساهم اليقظة التكنولوجية في تعزيز القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة
($\alpha \leq 0.05$)

- لا تساهم اليقظة التنافسية في تعزيز القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة
($\alpha \leq 0.05$)

- تساهم اليقظة التجارية في تعزيز القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة
($\alpha \leq 0.05$)

• أسباب اختيار الموضوع:

دوافع موضوعية:

- بحكم التخصص متناسب مع الموضوع محل الدراسة.
- كون الموضوع مستجد وموضوع الساعة.
- قلة البحوث التي تتناول الموضوع باللغة العربية وافتقار مكتبتنا لهذا الموضوع.
- كون اليقظة الاستراتيجية من الدراسات الحديثة.
- افتقار المؤسسات الاقتصادية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.

دوافع ذاتية

- تتمثل في الرغبة والفضول في الخوض في كل ما هو جديد.

• أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، كما تبرز أهمية البحث مدى تطبيق نظام اليقظة الذي يحافظ على مكانة المؤسسة ويرفع من شدة تنافسيتها. ومعرفة مدى وعي الموظفين بأهمية نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، وابرار الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسة.

• أهداف الدراسة:

- محاولة توضيح وابرار اليقظة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها داخل المؤسسة محل الدراسة.
- محاولة تحسيس المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة بالدور الفعال لليقظة الاستراتيجية.
- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة باعتباره من المواضيع الحديثة.
- الوقوف على واقع معرفة القرار الاستراتيجي وعملية صنعه داخل المؤسسة محل الدراسة.

• متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تتمثل في اليقظة الاستراتيجية ومكوناتها

المتغير التابع: تتمثل في القرارات الاستراتيجية

• حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: ابتداء من 02 ماي 2022 إلى غاية 31 ماي 2022
- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الحدود الموضوعية: تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق باليقظة الاستراتيجية والدور الذي تلعبه في تعزيز القرار الاستراتيجي.

• صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة:

- انعدام الكتب حول موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.
- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث بحجة السرية المهنية.

• منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للإجابة على إشكالية البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم الموضوع والتعقيب على الدراسات السابقة، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.

حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من المؤسسة محل الدراسة.

• مرجعية الدراسة:

تم الاعتماد على كتب عربية، وأطروحات دكتوراه، ورسائل الماجستير، مقالات وملتقيات ومجلات علمية، مذكرات ماستر

• هيكل الدراسة:

بهدف الاجابة على الاشكالية المطروحة تم تقسيم البحث الى فصلين، الفصل الأول يعرض الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي، اذ تم التطرق في المبحث الأول الى مدخل مفاهيمي لليقظة من تعريف وخصائص، ومفاهيم ذات الصلة باليقظة وأهميتها، وأنواعها، ومراحلها، وكذلك تم عرض المفاهيم العامة للقرار الاستراتيجي من مفهوم وخصائص، وأهمية وأنواع، وعملية صنع القرار، ومراحله.

أما المبحث الثاني فتناولنا من خلاله عرض للدراسات السابقة لكل من اليقظة والقرار ولكلاهما معا باللغتين العربية والأجنبية والتعقيب على هذه الدراسات.

الفصل الثاني تم تقسيمه أيضا لمبحثين الأول الإطار المنهجي للدراسة وشمل كل من طريقة وأدوات الدراسة والتعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر، الأساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة، الثبات والاتساق الداخلي للاستبيان، أما في المبحث الثاني قمنا بعرض التحليل الوصفي لنتائج الدراسة حيث تم التطرق الى عرض البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وعرض وتحليل اجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة، نتائج اختبار فرضيات الدراسة.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالدراسة



تمهيد:

أصبحت البيئة الاقتصادية اليوم تعيش في جو من المنافسة، هذا ما أدى بالمؤسسات الاقتصادية الى العيش في ضغوطات تحت تهديدات مستمرة، مما يتطلب منها التيقظ والترصد الدائم للبيئة التي حولها، أي امتلاكها لنظام الاستشعار الذي يقوم بمعرفة جميع المستجدات التي تحدث أو قد تحدث مستقبلا، وهذا من أجل مراقبة التهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لها، وهذا ما يمكنها من اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

إن جوهر العمليات الادارية هو اتخاذ القرار حيث يعد القرار الاستراتيجي هو المحرك الأساسي للنهوض بالمؤسسات في تحقيق أهدافها وريادتها، حيث لا تقتصر هذه الأهمية على نجاح متخذ القرار أو فشله، بل تنعكس على مصير المؤسسات والجماعات المعنية بذلك القرار، ان القرار من قبل الفرد في أي مستوى أو مجال هو محدود الرشد، ولكن الاداري الناجح يحاول ان يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على ماهية اليقظة الاستراتيجية والمفاهيم العامة حول القرار الاستراتيجي، كذلك سنتطرق الى بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها، وقسمنا هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي.

- المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي

حظيت كل من اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الإداري وقد تباينت المفاهيم الخاصة بهما بسبب اختلاف مداخل دراسته ومن خلال هذا المبحث سنتطرق لتعريف كل من اليقظة والقرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة، حيث أخذ هذا المفهوم جدلاً واسعاً بسبب تداخله مع مرادفات قريبة منه ومن هنا سنتعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية والمفاهيم ذات الصلة بها.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية ومصطلحات ذات الصلة

ان اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر ونشأ في أدبيات ادارة الأعمال وفي الأوساط التي تعنى بالمعلومة وتسييرها، وهي جزء من الذكاء الاقتصادي

أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

1. تعريف الاستراتيجية

مفهوم اتخذ أهمية بالغة في السنوات الاخيرة وليست هدفا في حد ذاتها بل مجموعة من الخطط والطرق والخيارات للوصول الى هدف معين على المدى البعيد.

وحسب " ألفريد شاندرلر " فإن الاستراتيجية تتمثل في اعداد الغايات والأهداف طويلة الاجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات¹.

2. الأصل اللغوي لليقظة

نعلم ان كل شخص عادي يكون في الحالات التالية:

¹ جيلالي معروف واخرين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال- دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص3.

في حالة نوم أو حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أي ان الحواس تكون منفتحة على العالم من حوله نقول يقط تيقظ متيقظا أي انتبه لشيء أي أخذ الحيطة والحذر.¹

3. أصل المصطلح

ان استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها.

وقد² وضح كل من Marti et Martinet في كتابيهما ان الرادار أو كما سمياه برادار اليقظة يعمل على المراقبة المستمرة لمنطقة ما وهدفه اشعار الاشخاص المسؤولة عن أي خطر يدهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوعا اخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فاذا أطلق الرادار الاول اشارات الانذار قام الانذار الثاني بتتبع مصدر الانذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات.

4. تعريف اليقظة الاستراتيجية

- عرف ليسكا (Lesca) اليقظة الاستراتيجية بأنها: عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد طوعية، وتستخدم معلومات استباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من أجل خلق الفرص والحد من التهديدات والاحطار الناتجة عن عدم اليقين بشكل عام.³

- تعريف AFNOR*: تعرف المنظمة الوطنية للتقييس اليقظة الاستراتيجية على أنها: النشاط المتواصل للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغييرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ ويوضح هذا التعريف النطاق وكذا حدود اليقظة الاستراتيجية.⁴

¹ بن السعدي جمال واخرين، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الاداء، ملتقى دولي حول: التحول الرقمي والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 05.

² سهام درقالي ونسيمة عيايشيه، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع - دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي شركة ENTES - قلمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قلمة، 2016، ص 5.

³ محمد فايز النجار وخالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 8، العدد 3، 2020، ص 5.

⁴ حزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميلة، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 7.

- أما **Rouach** فعرفها على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية¹.

- وحسب **Boudjemia** يعرف اليقظة بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر للبيانات او المعلومات او الاستخبارات، ومعالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة².

وعرفت أيضا على أنها عملية استباقية *Veille Anticipative Stratégique* في ملاحظة وتحليل المحيط، وفي بثها للمعلومات المنتقاة، هذه المعلومات ذات طبيعة علمية وتقنية وتنظيمية وتنافسية ولا تتعلق بالعمليات الروتينية المتكررة، ولكنها ذات طبيعة استباقية وشديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة، الغاية منها هو استغلال عامل الزمن لتحقيق سبق، والتحرك قبل المنافسين³.

بناء على المفاهيم السابقة قمنا باستنباط تعريف لليقظة الاستراتيجية بأنها عبارة عن تنظيم يسعى لمعرفة آخر المستجدات في بيئة الاعمال، فهي سيرورة معلوماتية متواصلة، ومن خلالها يتكون التنظيم داخل المؤسسة، وعلى المؤسسة ان تكون جد متيقظة لرصد ومراقبة التغيرات الواقعة وذلك من خلال الاستماع البيئي لالتقاط الاشارات الضعيفة ومن ثم يتم تحليلها ومعالجتها ونشرها حتى يتسنى للمؤسسة الوصول الى الاهداف المرجوة.

ثانيا: مفاهيم ذات الصلة باليقظة الاستراتيجية

1. الذكاء الاقتصادي

يعرف على أنه نظام لمراقبة وتحسس محيط المؤسسة (زبائن، موردين، منافسون شركاء، الهيئات العامة...) بهدف اكتشاف التهديدات والفرص التي تواجهها المؤسسة، وهي تتركز على محورين، الأول يضم البحث والتجميع المنتظم والمستمر وايجاد المعلومات المختلفة تقنيا واجتماعيا وقانونيا وتجاريا... الخ المتاحة من مصادر مختلفة، ثم فرزها وتحليلها وتوزيعها وأخيرا استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية وتقوية المركز التنافسي

¹ - بلعسل هاجر، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018، ص 26.

² - أبو بكر بوسالم والياس الهنائي فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، ص 105.

AFNOR*: هي المنظمة الوطنية الفرنسية للتوحيد القياسي وهيئة الأعضاء التابعة للمنظمة الدولية تقوم بتطوير أنشطة التقييس الدولية

³ - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص 77.

للمؤسسة، أما المحور الثاني فهو يهتم بحماية إرث وأمن المعلومات والمعارف المحصل عليها وكذلك إضفاء المصدقية على المعلومات المجمعة¹.

المدخل الأول:

وتعتبر² اليقظة الاستراتيجية مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...) وهي عملية منظمة ومستمرة متكررة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة، القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

المدخل الثاني:

وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، حيث يعتبر أن اليقظة الاستراتيجية هي رد الفعل، أما الذكاء هو الفعل.

¹ عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة حالة شركة اتصالات موبيليس -ورقلة-، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص79.

² حو مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014، ص103.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي

اليقظة الاستراتيجية	الذكاء الاقتصادي
تبدأ عند الحاجة للحصول على المعلومات وتقتصر على مراقبة البيئة بدون ذكاء.	يبدأ عند وجود صعوبات في المفاضلة بين خيارات أو اتخاذ قرارات معينة.
المقاربة التحليلية: حيث التحليل تعتمد على الوعي العقلاني.	المقاربة الشمولية: حيث يعتمد على الرؤية وتصميم إجراءات رد الفعل والتنبؤ.
تجنب المفاجآت التي يمكن ان تجعلنا في وضع فقدان توازن.	اثارة المفاجآت التي تجعلنا نستفيد من الإختلالات، الفترات، حالات عدم اليقين واكتشاف مناهج أخرى
تحاشي المخاطر(الحد من مخاطر عدم اليقين وعدم المعرفة).	لا يتحاشي المخاطر(الإعتماد على المجازفة أكثر في الحالات المستقبلية).
سريان المعلومات يكون في شكل تدفقات	سريان المعلومات يكون في شكل مخزون.
المعلومات هي مصدر الإستراتيجيات	الإستراتيجيات هي التي تظهر الحاجة الى المعلومات.
جمع أكبر حد ممكن من المعطيات.	جمع أقل قدر من المعلومات الضرورية.
معلومات ثابتة (تبحث في الإجابة عن السؤال: ماذا؟)	معلومات ديناميكية (تبحث في الإجابة عن السؤال: كيف؟)
هدف جمع المعلومات هو نقلها.	هدف جمع المعلومات هو التصرف تبعاً لتحليلها.
تراكم المعلومات واكتساب المعرفة.	صياغة المعلومات واتخاذ القرارات.

المصدر: ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الوشريسي، تيسمسيلت، 2021، ص115.

يوضح الجدول أهم الفروقات بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي حيث أن اليقظة الاستراتيجية تعتمد على المقاربة التحليلية عكس الذكاء يعتمد على مقاربة الشمولية، وتتميز اليقظة بتحاشي المخاطر أما الذكاء الاقتصادي يتميز بالمجازفة، واليقظة تعتمد على جمع أكبر حد من المعطيات ومعلوماته ثابتة أما الذكاء يتميز بجمع أقل قدر من معطيات ومعلوماته ديناميكية.

الشكل رقم (1-1): يوضح علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



Source : La veille Stratégique que du concept à la pratique _Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT) ، Juin 2005 ، P06.

ومما الشكل يتضح لنا أن اليقظة الاستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، حيث عندما نتكلم عن اليقظة الاستراتيجية فيكون الحديث على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة.

2. التجسس الاقتصادي:

اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي كلاهما وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الاستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية التجسس الاقتصادي¹، فهذا الأخير في مفهومه لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سرية وهذه المعلومات تكون خاصة بالطرف الآخر وهذا الطرف يسعى جاهدا إلى أن تكون هذه المعلومة في سرية لأن هذه المعلومة هي ما يطمئن نجاحه وبقائه في البيئة المنافسة.

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة استراتيجية والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية، فكثيرا ما نسمع براءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع هذا السبب إلى اختراع أحد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية، ولتجسس أساليب

¹ اشراف عقون ومحمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر -، الملتقى الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص 03.

مختلفة: كالتزوير والنصب والاحتيال والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة¹.

3. الاستشراف

هي² فلسفة تقوم على وجود رؤية في الفكر الخيالي والانفتاح الذهني لمحاولة تخيل المستقبل، وتتم من خلال 3 مراحل:

- فهم الحاضر والتطورات الماضية.

- استكشاف المستقبل باستعمال عدة طرق والاكثر شهرة هي طريقة السيناريوهات والتي تركز على بناء سيناريوهات ممكنة للمستقبل.

- مناقشة النتائج مع المسؤولين للحصول على توصيات وتوجيهات في شكل تخطيط وتسيير.

ويمكن تلخيص الاختلاف الموجود بين اليقظة والاستشراف في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يوضح الفرق بين اليقظة والاستشراف

اليقظة	الاستشراف	
الاهداف	اكتشاف الفرص والتهديدات من اجل اتخاذ القرار	تحديد حقل الممارسات المستقبلية الممكنة
الافق الزمني	مدى قصير جدا	مدى طويل
المنطق	واقعي	اسقاطي
الاطار الاقتصادي	اقتصاد جزئي	اقتصاد كلي
التطبيق	منظمة، مسار ونظام معلومات	دراسة منتظمة

المصدر: علاوة سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص ص 189.

¹ أحمد بوربال، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -باتنة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، ص 8.

² علاوة سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص ص 189-190.

ومع التطورات الاخيرة، اقترب الاستشراف من اليقظة وأصبح أكثر استراتيجية لدرجة أن البعض يدمج المصطلحين مع بعض تحت اسم اليقظة الاستشرافية.

الفرع الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية واهميتها

تتميز اليقظة الاستراتيجية بعدة خصائص تجعل المنظمة في حركة دائمة وتتجلى هذه الخصائص وأهميتها في:

أولاً: خصائص اليقظة الاستراتيجية

بناء على ما تطرقنا اليه في تعاريف اليقظة الاستراتيجية نستنتج أبرز الخصائص¹ التالية:

1. **الاستراتيجية:** من أجل الإشارة الى أن المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
2. **تطوعية:** لا يمكن ان تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف ابداعي فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء الى واجهة المعلومات المتوقعة معا لانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس. وفي هذا الصدد فان كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب الا أنها تبقى الاكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف الى توقع الاحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.
3. **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا احصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.
4. **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الافراد، تقوم بملاحظة العلامات أو الاشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الاشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

¹ يوسف عبايدية والعربي عمران، اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الافاق لدراسات الاقتصادية، العدد الثاني، ص 297.

5. التوقع أو التنبؤ: هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد

بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر¹.

6. انشاء الابداع: حيث تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الاهتمام بخصائص المعلومات المعنية، والمستقصة تفسيرات

إشارات الانذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الابداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لاتصف أيا

من الاحداث والاعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وانشاء رؤية تطوعية وإرادية².

ثانيا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والنظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة

وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز

أساسا على المعلومات الاستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي³:

- تساهم اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص

التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.

- تساعد بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة

ومتواصلة لبيئتها.

- تؤدي بالتخدير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، الفرص والتهديدات التي تستطيع

أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

الفرع الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع نذكر أهمها فيما يلي:

¹ محاط أميرة، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله -، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 6.

² نسرین صالح محمد صلاح الدين، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 44، الجزء 4، 2020، ص 200.

³ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -، مذكرة ماجستير، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 84.

أولاً: اليقظة التنافسية

يعرفها رويبح بأنها تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين، فهي تسمح بتقييم المنافسة (نقاط القوة والضعف) وتقود المؤسسة الى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فعالية¹.

حيث تعرف على أنه النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة فيه على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة المنافسة.

وبالتالي فاليقظة التنافسية تهدف الى معرفة: أداء، استراتيجيات، أهداف وقدرات المنافس الحالي والمحتمل، وهذا من خلال معرفة كل من:

- منتجات المؤسسة المنافسة: الحصة السوقية، التشكيلة الكاملة للقطاعات السوقية المغطاة.

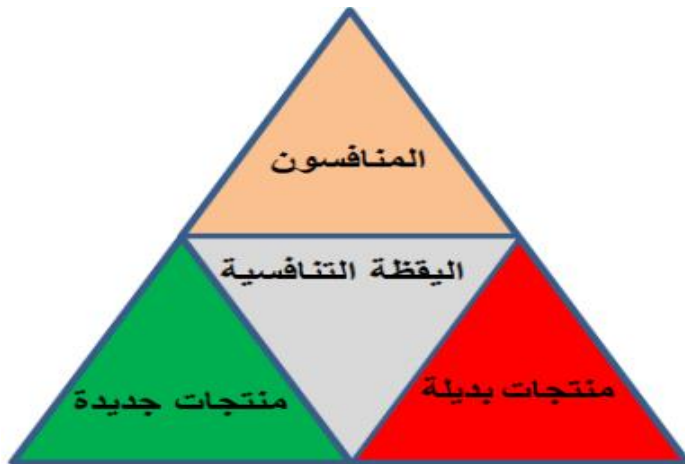
- الشركاء: شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الاعوان.

- الانتاج: نظام الانتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الانتاج.

- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة². والشكل التالي يوضح عناصر اليقظة التنافسية:

الشكل رقم (1-2): يوضح عناصر اليقظة التنافسية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les d'organisation, éditions 1989, p.42

¹ أبو بكر بوسالم وفرح الياس الهناي، دور اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية - دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر، المركز الجامعي ميله، العدد الثامن عشر، جوان 2017، ص 186.

² - خليدة بلصر وعبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة ولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 35، العدد 01، ص 10.

يمثل الشكل التالي عناصر اليقظة التنافسية والمتمثلة في ثلاث عناصر وهي: المنافسون والمنتجات البديلة والمنتجات الجديدة.

ثانيا: اليقظة التكنولوجية

هي مجموعة الاجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية، والتكنولوجية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية وتنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المؤسسة¹.

وعليه² فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المنظمة من الاجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط؟
 - ماهي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
 - ماهي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا المجال؟
 - ماهي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من:
- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة والمشاركة في الملتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية.
 - المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة.
 - الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط.
 - بنوك المعلومات.
 - التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.
- وتتمثل عناصر اليقظة التكنولوجية في:

¹ - فرحات عباس واحمد بن خليفة، مساهمة اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 32، العدد 02، 2019، ص 6

² - هتمات المهدي، الاتجاه نحو ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية لأحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر - دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2017، ص 101.

الشكل رقم (3-1): عناصر اليقظة التكنولوجية



المصدر: راضية سويد وزغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حمة لخضر، 2018، ص21.

يوضح الشكل التالي عناصر اليقظة التكنولوجية المتمثلة في ثلاث عناصر وهي البحوث الاساسية، واجراءات المنتجات، وبراءات الاختراع المعايير

ثالثا: اليقظة التجارية

إن المؤسسة بحاجة لمتابعة التغيرات الحاصلة في بيئتها، والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، ومعرفة عروض الموردين ووضعيتهم المالية، وكذا تقييم قدراتهم التفاوضية. والامام بهذه الجوانب على المؤسسة تبني مفهوم اليقظة.

واليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة في السوق ومعدل نمو السوق، كما تهتم بتطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد¹.

وتتمثل عناصر اليقظة التجارية في² ما يلي:

1. الزبائن: ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين المنظمة والزبائن.

¹ - العبداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 137.

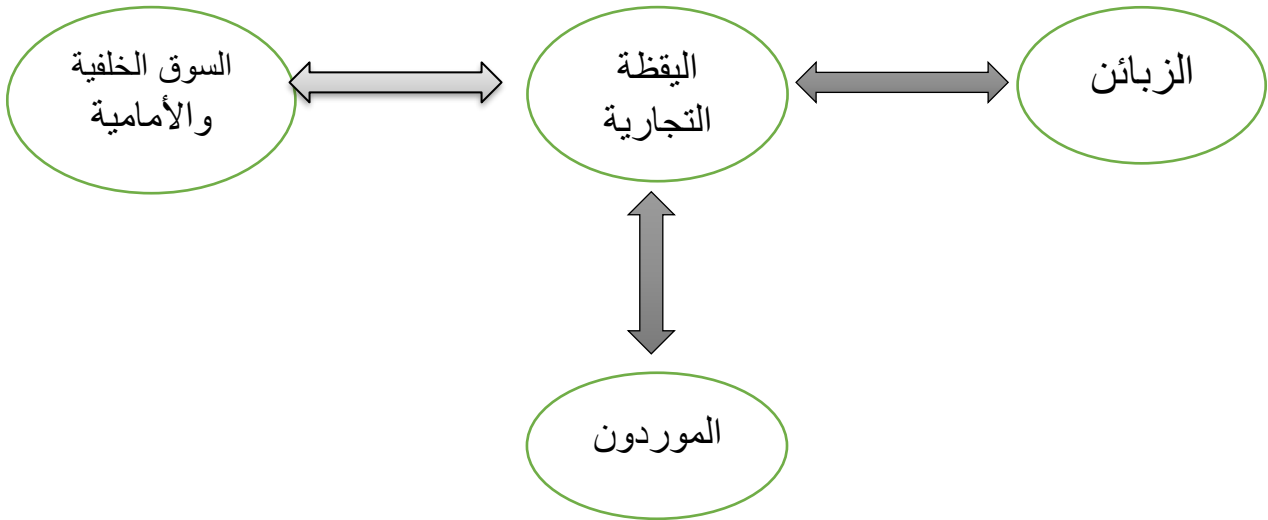
² - ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال -دراسة حالة-، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2021، ص 119-120.

2. الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وامكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات.

3. السوق الخلفية والأمامية: في إطار اليقظة التجارية من المهم دراسة وبشكل مستمر الجانب الخلفي والأمامي للسوق، ويعني ذلك اشباع الحاجيات المتطورة للزبائن والتعرف على الموردين الجدد مع الأخذ بعين الاعتبار حالة عدم رضا الزبائن عن منتجات أو خدمات المنظمة، ومنه المنظمات ترى أن اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق ثلاث غايات أساسية:

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة.
- جذب الزبائن والمستهلكين الجدد.
- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها.

والشكل رقم (4-1): يوضح عناصر اليقظة التجارية:



المصدر: حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 50.

ومن خلال ذلك تتحقق الأهداف الآتية:

- بالنسبة للسوق: تحديد موقع المؤسسة بالنسبة للمتعاملين الآخرين، تحليل منتج التسويق وتحسينه، وضع منتجات جديدة، تحديد العروض، توسيع الطلب... الخ.
- بالنسبة للعملاء الحاليين والمحتملين: معرفة واقعهم، احتياجاتهم، سلوكهم، أسواقهم، استثماراتهم وتحديد طرق الاتصال بهم.

- بالنسبة للموردين: معرفة واقعهم واحتياجاتهم وأسواقهم وصحتهم المالية.
- بالنسبة للمنافسين: تحديد استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم وعملائهم ومورديهم.

رابعاً: اليقظة البيئية

تعرف باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الاجتماعية والسياسية والقانونية... وتسعى الى المراقبة المستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات الجبائية والمالية... الخ، ولا تقل اليقظة البيئية أهمية عن بقية الانواع الاخرى¹.

خامساً: اليقظة الاجتماعية

أما اليقظة الاجتماعية فتعرف على انها سيرورة بحث وجمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بالمجال السيسيو اقتصادي والديموغرافي والثقافي للمجتمع والتي لها صلة مباشرة بنشاط المؤسسة، والتي تمكنها من التعرف على الحالات التي تهدد تماسك الفرق والجماعات، من خلال استباق وإدارة المخاطر الاجتماعية، كما تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرقية، سوء التفاهم بين الاجيال، التمسك بالتقاليد، وكل ما يستدعي انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة المؤسسة أو يعزز من التنافس التنظيمي².

سادساً: اليقظة القانونية

وينطبق هذا النوع على المراقبة القانونية أو التنظيمية للبيئة التنظيمية والقانونية للمنظمة. حيث تأخذ في الاعتبار تطور النصوص القانونية، والمعايير الوطنية أو الدولية، والاتفاقيات التجارية، وايداعات البراءات، وتسميات المنتجات الجديدة، وما الى ذلك، وهذا ما يتيح إمكانية توقع لتعديلات الضرورية التي يتعين إجراؤها على أساليب تشغيل المنظمة مثلث تحليل اللوائح الجديدة وكذلك الأنظمة قيد الإعداد³.

¹ -نورمان قرون، أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات - دراسة حالة المجمع الصناعي -عموري-، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال المجمعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، 2021، ص 96.

² - لروس مريم، انواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، 2019، ص 12.

³ - علوط فتيحة ومعين أمين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إنخاذ القرارات المنظمة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر 3، العدد السابع، 2018، ص 202.

الفرع الرابع: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تتجلى اليقظة الاستراتيجية بالمراحل التالية نذكر من أبرزها:

أولاً: الجمع

تشمل هذه المرحلة التعرف الكافي لبيئة العمل، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز جميع الجهود عليه.

فهناك عدة أسئلة مهمة نطرحها من نراقب؟ ماذا نراقب؟ اين توجد المعلومة؟ ثم تتبع عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

ثانياً: التحليل والتركيب

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في تحليل وتفسير وتركيب جميع المعلومات المجمعة¹، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة الى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والصحيحة، أي المعلومات التي تعطي قيمة أكبر ومصداقية لعملية اتخاذ القرار.

ثالثاً: النشر واتخاذ القرار

عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لها قيمة الا إذا تم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب والقرار المناسب. فيجب أن تنشر المعلومة لتصل الى متخذ القرار، ثم تأتي الخطوة الاخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ².

المطلب الثاني: اساسيات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي

يعتبر القرار الاستراتيجي جوهر العملية الادارية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة أيضاً أداة المدير في عمله وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

¹ - بن السعدي جمال واخرين، مرجع سابق، ص05.

² - رضوان بوزوالغ واخرين، دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وكالة بريد الجزائر باب الواد ولاية الجزائر-، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6، العدد 02، 2021، ص513.

الفرع الأول: مفهوم وخصائص القرار الاستراتيجي

تتسم القرارات الاستراتيجية بمجموعة من المفاهيم والخصائص التي تميزها عن القرارات الادارية الأخرى والتي سنتناولها في هذا الفرع.

أولاً: مفهوم القرار الاستراتيجي

حظي مفهوم القرار الاستراتيجي باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين من أدباء الفكر الاداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به بسبب اختلاف مداخل دارسته من قبل كتاب الإدارة وباحثيهم. يتفق الكثير من المؤلفين "Jauch & Glueck" على أن مفهوم القرار الاستراتيجي هو " ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الاستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة¹.

- وتعرف القرارات الاستراتيجية بأنها " تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة².

- فيما يرى غراب بأن القرار الاستراتيجي " هو ذلك القرار الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المنظمة أو ذات التأثير المركزي المهم في استمرار ونجاح المنظمة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التأكيد³.

- فيما⁴ يعتبر ياغي وخالقشي القرارات الاستراتيجية بأنها هي القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً ومتميزاً، وتستعين بالخبراء أو المستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفاعل.

¹ - حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014، ص 154.

² - رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة المهدهد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999، ص 114.

³ - حسين الحرم، مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006، ص87.

⁴ - كمال السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997 ص76.

ثانيا: خصائص القرارات الاستراتيجية

بناء على ما تطرقنا اليه في التعريفات سنقوم باستنباط بعض الخصائص¹ نذكرها فيما يلي:

1. يتم اتخاذها من جانب الإدارة العليا للمنشأة. تتعامل القيادة العليا مع القرارات الاستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الاساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المنظمة. وتمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الاشياء بشكل واضح ولديه الامكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من الاشتراك الادارة الاخرى في عملية صنع القرار.
2. تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من الموارد
3. تتأثر تأثير ملبوساً على نجاح الشركة في الأجل الطويل
4. تركز على عملية انتقاء أنشطة المنظمة مع البيئة الخارجية واستغلال الفرص التي توفرها وتجنب المهددات.
5. القرارات الاستراتيجية تمثل التوجه المستقبلي للمؤسسة فالإدارة العليا بصدد صنائه القرارات الاستراتيجية تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات حول الخصائص المستقبلية للبيئة بهدف التقييم الفرصة والمخاطر القوة والضعف داخل المؤسسة².

الفرع الثاني: أنواع القرارات الاستراتيجية وأهميتها

للقرار الاستراتيجي أنواع متعددة وقد تختلف باختلاف المعيار الذي يستند عليه وتمثل هذه الأنواع كما يلي نذكر من أبرزها:

اولاً: أنواع القرارات الاستراتيجية

تتفاوت خصائص³ القرارات الاستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار وبشكل عام يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرار الاستراتيجي وهي:

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاجقشي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث، ص19.

² صلنجب اعزاي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.

³ منصور محمد إسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الاداء التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة البصرة 1997.

1. قرارات الاستراتيجية على مستوى المنشأة ككل

تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الاستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الاعمال والقرارات الوظيفية، وتحتوي على درجة أكبر من الخطورة الربحية والفترة الزمنية طويلة الاجل، ومن خصائصها ايضا الحاجة الى درجة أكبر من المرونة والتوجه والرؤية المستقبلية والابتكارية.

2. قرارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تقع هذا القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فأنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية وبالمقارنة مع المستوى الثالث فأنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية ومن أمثلة هذه القرارات، قرارات تحديد أساس التنافس (السعر، والجودة أو اثنين معاً) التوسع أو تقليص حجم الأعمال، زيادة الاستثمارات او عدم زيادتها في نفس النشاط، قرارات التكامل الكلي أو الجزئي أو عدم التكامل. يتمثل على هذا المستوى مدراء الأقسام في المنظمة، والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية، رسمية وغير رسمية، كما ونوعاً، وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى¹.

3. قرارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الاستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل والأمور التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية وملموسة، وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضرورية من أجل تنفيذ وتطبيق مكونات الاستراتيجية الكلية للمنشأة والاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، وتتصف أيضاً بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلة للقياس الكمي وتتضمن درجة أقل من الخطورة وتحتاج إلى تكلفة متواضعة مقارنة بالمستويين الأول والثاني، ومن أمثلة القرارات الاستراتيجية الوظيفية في مجال التسويق مثلاً، تحديد الأسعار اختيار منافذ التوزيع، قرارات الدعاية والإعلان، الخصومات الترويج².

¹ فالتة اليمن، درجة اكتشاف الاشارات و علاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة البحوث الاقتصادية وادارية، العدد (12)، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2012، ص14.

² حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثامن والسون، 2008، ص18.

ثانيا: أهمية القرارات الاستراتيجية:

يستحوذ القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة ومركزها التنافسي ومن هنا تتضح لنا أهميتها والمتمثلة في:

1. يعد¹ القرار الاستراتيجي أهمية جوهرية للعمليات الادارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

2. تُعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، ولا سيما المنظمات الاقتصادية والسياسية، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول.

3. تختص عملية صنع القرارات الاستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد.

4. تكتسب عملية صنع القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية²

5. يعتبر القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المنظمة.

6. يعود نجاح صنع القرارات الاستراتيجية على المنظمة بزيادة أرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الاسهم، او الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري يؤثر فيما بعد على العاملين³.

الفرع الثالث: عملية صنع القرارات الاستراتيجية

تعد عملية صنع القرارات الاستراتيجية من المواضيع المهمة بما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات مما ينعكس على اقتصاديات وأساسيات الدولة وهي كالاتي:

¹ مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العلمية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة، الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص53.

² سليمان خالد العبيدات، ادارة الانتاج والعمليات، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997

³ الهلالي الشربيني الهلالي، ادارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرون، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006، ص47..

- إن عملية صنع وتحليل القرار الاستراتيجي يشمل كافة الإجراءات والقواعد والأساليب التي يستعملها المشاركون في هيكل اتخاذ وصنع القرار لتفضيل خيار أو خيارات معينة لحل مشكلة معينة، ويقصد بها كيفية تقويم الخيارات وتوفيق بين اختلاف الآراء بين مجموعة اتخاذ القرار.

- لكي يكسب القرار الاستراتيجي أو غيره من القرارات مشروعية لابد أن يخضع لقانون العام للدولة، والذي يهتم أساسا بالبحث عن مشروعية القرار وللقواعد القانونية العليا، فالقرار وفق القانون العام هو: "إفصاح جهة الإدارة عن ارادتها الملزمة.

الشكل رقم (5-1): يوضح عملية صنع واتخاذ القرار



المصدر: Hassan Taher. Decision Making & Crises Management : faculty of ' syrian private university، business administration 2019، p6.

الفرع الرابع: مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

تمر القرارات الاستراتيجية بأربعة مراحل¹ وهي:

1. صياغة الهدف: وهي التعرف على المشكلة أو تحديد موقف معين يتطلب اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

¹ - حسان بوعباية، مرجع سبق ذكره، ص 120.

2. التحليل والتصميم وتكوين البدائل: والحصول على المعلومة اللازمة التي تساعد على مواجهة الموقف لحل المشكلة، ويقتضي ذلك تصنيف المشكلة وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادر توفير تلك البيانات لمواجهة هذا الموقف

3. التقويم واختيار الحل المناسب لهذا المشكلة: بعد ما اتضحت بدائل حل المشكلة موضع النظر، بدءا في إجراء تقويم شامل للحلول البديلة المتاحة، وهذا يعني اختيار انسب الاستراتيجيات لسد الفجوة الاستراتيجية من بين الاستراتيجيات المتاحة واختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.

4. التنفيذ: تنفيذ البدائل المختارة يتطلب تعاود الآخرين ومتابعة التنفيذ ورقابته للتأكد من سلامة التنفيذ وصحة القرار

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقرار الاستراتيجي

لليقظة الاستراتيجية دور جد مهم في عملية اتخاذ القرار، وفي هذه النقطة سنحاول التطرق لهذه العلاقة من خلال:

الفرع الاول: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقرار الاستراتيجي

وتتمثل في معلومات اليقظة الاستراتيجية والدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي

أولا: معلومات اليقظة الاستراتيجية

1. ماهية معلومات اليقظة الاستراتيجية: تعرف على أنها بيانات مرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة، تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات المهمة خاصة الاستراتيجية، وتعمل على الكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد. فنوعية هذه المعلومات تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها، وتتميز بجملة من الخصائص¹ نذكر أهمها:

- متجددة ولها قيمة، وبالتالي تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
- تركز على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة وبالتالي تعمل على كشف الفرص والتهديدات، وحالات عدم التأكد التي تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار.
- هي معلومات استباقية، تركز على استشراف المستقبل.

¹ - باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016، ص 77.

2. الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم كينونات متخصصة، تتفاعل فيما بينها ومع محيطها، تسمى خلايا اليقظة، مهمتها الاساسية جمع وتحليل وتوثيق ونشر معلومات اليقظة، وهذا بالاعتماد على أحدث تكنولوجيا المعلومات. ومن هذا المنطلق اتفق الباحثين والممارسين على أن توجيه اهتمامات قادة المنظمات نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لمتخذي القرارات خاصة الاستراتيجية، يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها. ويمكن توضيح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في أنه يعتمد على:

- **اقتناص الفرص وتجنب التهديدات:** فاليقظة تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الاستراتيجية لذلك ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الاحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة، كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي ابراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر¹.

- **استشراف المستقبل والاستعداد المسبق:** فعالمنا ما يلجأ متخذ القرار لأسلوب النمذجة، من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب الادراكات الممكنة التي يكونها في وصفه لبعض السيوروات الديناميكية، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها ومن ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا. فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم الا على اساس جملة من الفرضيات.

- **إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد:** فرؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسألة نسبية تثير الشكوك، وكلما تعمقت الرؤية، وامتد التوقع من أجل استشراف المستقبل البعيد، الا وقد زادت المواقف غموضا وتعقيدا، وارتفاع مؤشر الخطر. وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات، لذا تعمل اليقظة عمل جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة واعطاء اشارات تنبيهية عن أي خطر قادم².

¹ علوط فنيحة ومعين امين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - فالتة لمن، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 157، 154، 150.

الفرع الثاني: أساليب اليقظة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

هناك العديد من الاساليب اللازمة التي تتم من خلالها ممارسة اليقظة والتي تمكن من الحصول على المعلومات¹. من أكثر الاساليب اتباعا هي " دراسة السوق وتحليل swot".

أولا: دراسة السوق

تعتبر دراسة السوق أسلوبا مهما لممارسة عملية اليقظة وتطويرها، وتعرف بأنها " مجموع الاجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار"، وتتكون دراسة السوق من مجموعة من الابحاث المتعلقة أساسا بمختلف جوانب التسويق: الزبائن الحاليين والمرتبين (حاجات ورغبات الزبائن، عادات الاستهلاك والشراء...)، تقدير الموردين عروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الاسعار، موضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وآثارها في السوق، وللقيام بهذه الدراسات غالبا ما تتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (6-1): يوضح خطوات دراسة السوق



المصدر: كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد2، جامعة الكويت، 2003.

يوضح الشكل التالي خطوات دراسة السوق وتنطلق من تحديد المشكلة المراد حلها الى مخطط الدراسة، ثم الى جمع المعلومات وتحليل البيانات وفي الأخير يتم عرض النتائج

هناك نوعان من دراسة السوق تكمل إحدهما الاخرى وهما: الدراسة الكمية والدراسة النوعية.

الدراسة الكمية تجيبنا عن السؤال كم ننتج؟ أما الدراسة النوعية فتجيبنا عن السؤال ماذا ننتج؟

¹ - عديلة مدور، مرجع سابق، ص 120.

ثانياً: تحليل swot

هو تحليل لبيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة "Strengths" ونقاط الضعف "Weaknesses" وكذا بتشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من "كشف الفرص Opportunities" والتهديدات "Threats".

يهدف تحليل SWOT الى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات استراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها شديدة التنافسية والديناميكية. فمثلاً إذا كانت المعلومات تبين وجود فرص مهمة في البيئة وكانت المؤسسة تتمتع بقدرات وكفاءات داخلية، فهذا سيتيح للمؤسسة تبني استراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو وزيادة حصتها التسويقية وخلق مزايا تنافسية جديدة وحاسمة. أما في الحالة العكسية فالمؤسسة يمكنها اختيار استراتيجية دفاعية تخفف من أخطار التهديدات وآثار نقاط ضعفها والحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها.

نموذج SWOT مستلهم من أعمال الباحث " هاري إيغور أنصوف H.I.ANSOF. التي الجامعات، وخلال هذه الفترة فان المنافسة لم تكن على مستوى الحدة التي بلغتها اليوم. والنموذج يقوم على تحديد التقارب بين الكفاءات الداخلية والفرص الخارجية¹، ان هذا

النموذج أصبح غير ملائم فمن الصعب حصر الفرص والتهديدات والتميز بينها في بيئة شديدة التنافسية وشديدة الحركة.

الفرع الثالث: منفعة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمنظمة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فإن اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس وفي اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

¹ مرجع نفسه، ص116.

وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمنظمة في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق المزايا التنافسية والتي يمكن ذكر

بعضها كالآتي:

- المعرفة المعمقة للأسواق.
- اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل الى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة، ووسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية¹.

¹ - مرجع نفسه، ص 113.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى بعض الابحاث والدراسات العلمية التي سبقتنا في معالجتها في الموضوع المطروح وهذا وفق ثلاث مطالب، حيث يتناول المطلب الاول الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية وعلاقته بالمتغيرات الاخرى)، بينما يتناول المطلب الثاني الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمتغيرات الاخرى)، اما المطلب الثالث فيتناول المتغيرين معا (اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي).

المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

تطرقنا في هذا المطلب بعرض الدراسات التي تشمل موضوع اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات الاخرى، حيث تم عرضها بطريقة متسلسلة.

الفرع الاول: الدراسات العربية

الدراسة الاولى: ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تسميسيلت، 2021.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في منظمات الأعمال، حيث يتمثل المتغير المستقل في الاستثمار في رأس المال الفكري، أما المتغير التابع يتمثل في مجالات اليقظة الاستراتيجية

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان حيث تم تصميم استبانة تضمنت 34 عبارة وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدرة 178 بالمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية لمعرفة آرائهم وإجاباتهم حول متغيرات موضوع الدراسة وتم اعتماد برنامج التحليل الاحصائي spss.

وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات واختبار الفرضيات تبين وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال ووجود دور مهم لأبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية كما أظهرت النتائج ان غالبية اطارات

المؤسسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية لديهم الخبرة والمعرفة المكتسبة عن طريق التدريب والتعليم أو الممارسة الميدانية، بالإضافة على قدرتهم على مواكبة التطورات التكنولوجية للتكيف مع التغيرات البيئية.

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج تم التقدم ببعض التوصيات التي قد تساهم في استثمار في رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية والتي بما يتم تفعيل اليقظة الاستراتيجية وهي ضرورة التركيز على الاستثمار في راس المال الفكري من خلال فسخ المجال أمام الأفراد لتقديم آرائهم ومقترحاتهم، الترسد للكفاءات البشرية ذات الخبرات العالية للتحويل نحو الاقتصاد المعرفي.

الدراسة الثانية: علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف بالمنافسة الشديدة على جميع الاصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر الى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الاجنبي.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، وتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لعمال شركة الهاتف النقال بالجزائر "موبيليس" والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.

تم التوصل الى أن التغير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود ارادة تغيير محكمة، للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة فمن خلال اليقظة الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية استباقية عن كل ما سيحدث في محيطها على مستوى المحلي والدولي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية،

تم اقتراح التوصيات منها ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الاسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية، ويجب أن يتكون جهاز اليقظة لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان، لجنه مختصة باليقظة التنافسية وأخرى باليقظة التجارية والثالثة تختص باليقظة التكنولوجية وهذا لتنظيم عمل اليقظة بدل من أن يكون عشوائي.

الدراسة الثالثة: قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير في الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باخي مختار عنابة 2012/2011

تم التعرف في هذه الدراسة أهم التعريفات لليقظة الاستراتيجية كوسيلة هامة لترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، وهو من شأنه أن يضمن لها مكانة وميزة تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها هذا المحيط، متغيرات هذه الدراسة شملت اليقظة الاستراتيجية والاتصال.

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب النظري، اما في الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على أداء الملاحظة والمقابلة والاستبانة التي وزعت على عينة على عينه حجمها 35 فرد من عمال المؤسسة محل الدراسة من بين نتائج هذه الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة وقد كانت مستخدمة في مجالات الاخرى كمجال العسكري والحربي، بقاء واستمرار المؤسسة يتوقف على مدى استخدام اليقظة الاستراتيجية ومن بين المنافع التي تقدمها اليقظة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار كذلك قدرة المؤسسة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت يكسب اليقظة الاستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المؤسسة

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من التوصيات من بينها انه على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها واطاراتها في المجال المعلوماتي ويجب على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات واكتساب القدرة على مواكبتها وكذلك الاهتمام أكثر بتطور علاقتها بمحيطها الخارجي، ومتابعة التغيرات الحاصلة فيه واستخدام أدوات علمية في تحليلها التأكد على ضرورة التحسيس المستمر لجميع أفراد المؤسسة بأهمية مساهمتهم في تطبيق وأنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية وخلق الوعي بأهمية وفوائد اليقظة على المؤسسة.

الدراسة الرابعة: حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في صناعة الادوية قسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، العدد 2، 2014.

يحاول الباحث في هذه الورقة تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجية على عينة من المؤسسات صناعة الادوية في قسنطينة، والتعرف على ممارستها فيما يتعلق في مجالات اليقظة الاستراتيجية ومراحل تنفيذها.

اعتمد الباحث في معالجة اشكالية بحثه على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وفي الجانب الميداني قام بجمع وتحليل البيانات انطلاقاً من الاستبيان المقدم للمبحوثين، بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتكون من مجموع مؤسسات ومخابر صناعة الادوية في قسنطينة، قام باختيار عينة انتقائية تضم 12 مؤسسة لصناعة الدوية، منها مؤسسة واحدة عمومية، 11 مؤسسة خاصة.

بعد الدراسة النظرية والميدانية توصل الباحث الى مجموعة نتائج وهي أن اليقظة الاستراتيجية اجراء يستوجب الاستمرارية، وذلك لاعتبارات عديدة أهمها توليد خزان أو قاعدة بيانات خاصة بالمؤسسة الاقتصادية، كما أن هنالك فروق بين مفهومي الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، فيرجع البعض ذلك الى أن الأول أشمل من الثاني، فيحين يعتقد البعض أن هناك تعارض بينهما وتمر اليقظة الاستراتيجية بعدة مراحل واجراءات بدءا باستهداف المعلومة، حجمها، تحليلها، تخزينها واستعمالها أو نشرها، وخلصنا الى أن هذه المراحل تطورت كثيرا بتطور تكنولوجيا الاعلام الآلي والاتصال.

على ضوء النتائج المتوصل اليها قام الباحث بتقديم عدة مقترحات التي يمكن الاستفادة منها من بين هذه المقترحات ضرورة ايلاء الاهتمام من قبل مسيري المؤسسات لأنظمة المعلومات ولليقظة الاستراتيجية ككل، التأكيد على ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والاحتكاك بالخبرات الرائدة، كما يجب التفكير بشكل جدي في ربط مؤسسات صناعة الادوية في الجزائر بالمعاهد والجامعات الجزائرية، من كليات الطب والكيمياء والصيدلة، والانتقال الفعلي من الانتاج الجنيس الى الانتاج الوطني الاصلي، والاعتماد على مؤهلات والكفاءات الجزائرية في مجالات البرمجيات وأنظمة معلوماتية صلبة ومواكبته لنمو القطاع.

الدراسة الخامسة: خليفة بلبصر، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة في تنمية وتطوير المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد 2017، 35.

تم التعرف في هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة والتأثير بين اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها والعناصر الاساسية للمزايا التنافسية، لأجل تطوير وتنمية المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز مفاهيم متغيرات الدراسة، واعتمدوا أيضا على الاستبيان كوسيلة للحصول على البيانات وتم اعتماد برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي أن اليقظة الاستراتيجية نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث والمعالجة والتحليل، وبالتالي هي نظام معلومات يهدف الى الاستماع الدائم لمحيط المؤسسة من أجل احداث شيء جديد للمؤسسة، كما اكدت على وجود ترابط عالي بين كل من اليقظة الاستراتيجية والعناصر الاساسية لليقظة في المؤسسات المبحوثة.

وتم اقتراح مجموعة من التوصيات وهي على المؤسسات إدراك اليقظة الاستراتيجية مما يساعد مسيرتها على التحسين، انشاء خلية يقظة على مستوى كل مؤسسة، عدم التركيز على نوع واحد من اليقظة بل التنوع في كافة أنواعها.

الدراسة السادسة: ابو بكر بوسالم، فرح الياس الهناني، دور اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية - دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة المعيار، العدد (18)، 2017.

حاول الباحثان في هذه الورقة البحثية تحليل دور اليقظة الاستراتيجية كأحد الابعاد المهمة للذكاء الاقتصادي ودورها في تعزيز القرارات التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر، شملت هذه الدراسة كمتغيرات كل من اليقظة الاستراتيجية والقرارات التسويقية.

من أجل معالجة اشكالية الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي إضافة لأداة استمارة الاستبانة لجمع البيانات.

من أهم نتائج هذه الدراسة أن لليقظة الاستراتيجية دور في تعزيز القرارات التسويقية للشركة المبحوثة، كما أوصت هذه الدراسة على ضرورة تشكيل الشركة لوحدة اليقظة استراتيجية تزودها بالمعلومات المهمة وتساعدتها على اجراء تقييمات للفرص والتهديدات البيئية، وترشيد قراراتها التسويقية لأجل الوصول لتحقيق الربحية المتفوقة، كذلك ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الاستراتيجية ومختلف أبعادها لدى الموظفين في الشركة وتدريبهم على كيفية استخدامها وضرورة توسيع الاهتمام ببعدها التجارية خصوصا وأن الدراسة قد بينت عدم وجود دور لها في تعزيز القرارات التسويقية لشركة اتصالات الجزائر، التوصية على انشاء ونصب خلية يقظة مجهزة ولو نسبيا بالإمكانات المادية والبشرية الضرورية من أجهزة كمبيوتر وبرمجيات واختصاصيين ومراقبين ومتقنين لضمان انتقال المعلومة.

الدراسة السابعة: سمير سليمان جميل، اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها، دفاثر البحوث العلمية، المجلد (8)، العدد (2)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2020.

هدفت الدراسة الى التعرف الى اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بتحقيق التنافسية من وجهة نظر الأكاديميين فيها، تمثلت متغيرات الدراسة في كل من اليقظة الاستراتيجية والميزة التنافسية.

من أجل معالجة اشكالية الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الاعتماد على أداة استمارة الاستبانة لجمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية ودرجة الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة، وأثبتت الدراسة وجود ارتباط دال إحصائياً بين اليقظة الاستراتيجية بكافة مجالاتها والميزة التنافسية.

كما خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها أن تقوم الجامعة بمتابعة أهداف الجامعات المنافسة قبيل تحديد أهدافها، العمل على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات (تحليل SWOT) قبيل وضع الاستراتيجيات.

الدراسة الثامنة: حمدي جمعة عبد العزيز، دور اليقظة الاستراتيجية في استدامة الأداء البيئي - دراسة ميدانية على مجموعة شركات أرما، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (2)، العدد (1)، الجزء (3)، كلية التجارة، جامعة دمياط، مصر، 2021.

حاول الباحث من خلال البحث التعرف على وعي الشركات محل الدراسة لأهمية اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة الى تحديد إدراكها لاستدامة الأداء البيئي فضلاً عن تحليل تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تحقيق تلك الاستدامة.

لمعالجة هذه الاشكالية تم تحديد متغيرات الدراسة المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية والأداء البيئي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لفئة المديرين والذين يبلغ عددهم 488 مفردة، أما بالنسبة لفئة العاملين فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية قدرت ب 332 مفردة موزعين على أربع شركات لمجموعة أرما وهي: أرما للصناعات الغذائية، أرما للزيوت، أرما للصابون والمنظفات، أرما التجارية.

توصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها أنه توجد فروق معنوية بين آراء فئة عينة البحث حول الأبعاد التي تعكس كل من اليقظة الاستراتيجية واستدامة الأداء البيئي، وأيضاً يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية بشكل إجمالي وبأبعادها بشكل فردي (التكنولوجية - التنافسية - البيئية - الداخلية/التنظيمية) على استدامة الأداء البيئي.

وفي ضوء تلك النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في دعم وتعزيز استدامة الأداء البيئي بالمؤسسات موضع الدراسة من بينها التوصية على ضرورة انشاء إدارة لليقظة الاستراتيجية تدرج ضمن الخريطة التنظيمية وتخصص لها الموارد المختلفة المادية والبشرية والتكنولوجية، والتزامهم بممارستها المختلفة وإدراج بعض الدورات التدريبية التي تتناول اليقظة الاستراتيجية ضمن مصفوفة التدريب وذلك للعمل على زيادة الوعي بها على كافة المستويات، كذلك عدم الاعتماد على بعد واحد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية بل العمل على التنوع بين أبعادها المختلفة

الدراسة التاسعة: راضية سويد، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اطاك بليس بالوادي، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2017/2018.

تهدف هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، تمثلت متغيرات الدراسة في اليقظة الاستراتيجية متغير مستقل والاداء متغير تابع

تم استخدام المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة الى الجانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الاسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام الملاحظة، المقابلة الشخصية والاستبيان كأدوات لجمع البيانات.

من أهم نتائج هذه الدراسة تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي الى تحقيق أرباح كما يكسبها علاقة جيدة، والاعتماد على المعلومات كمورد أساسي لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتحسين سمعتها والوصول الى مكانة داخل الأسواق.

في ضوء النتائج المتوصل اليها تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة انشاء مصلحة للبحث والتطوير، والعمل على نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين العاملين والوعي بأهميتها، كما يجب توفير وتسخير الموارد المادية

والبشرية ذات الكفاءة العالية وأحدث التقنيات لضمان فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية حتى يتسنى لممثلي اليقظة تتمين النتائج المتوصل اليها.

الدراسة العاشرة: بوصيب صالح بوبكر ورحومة الحسين، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة المؤسسة الصناعية دهانات الزهرة - كوينين - الوادي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي 2020.

تكمن أهمية الدراسة في إظهار واقع تبني اليقظة الاستراتيجية من طرف مؤسسة دهانات الزهرة ومدى الالتزام بها، كما يعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية مساعد للمؤسسات الاقتصادية في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من أجل معرفة الفرص والتحديات التي بانتظارها، كما تبرز دور اليقظة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ومدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على تطوير وحدانية مخرجات المؤسسة في تعزيز تنافسيتها.

من اجل الوصول الى اهداف البحث وللإجابة على الاشكالية الرئيسية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة الى جانب التطبيقي الذي سوف يعتمد على الاسلوب التحليلي، اما الادوات المستخدمة فتمثلت في برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss 21

توصلت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة بين الجنس والخبرة كما ان سنوات الخبرة لا تؤثر على الحصول على دورات تكوينية وأن هناك علاقة بين المؤهل العلمي والحصول على دورات تكوينية للعمال في الشركة من خلال نتائج اختبار كاي تربيع، كما أظهرت الدراسة أن شركة دهانات الزهرة تطبيق أنواع اليقظة الاستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد ومتفاوت، ويمكننا ترتيبها وفقا لأهميتها النسبية كما يلي: اليقظة التجارية، التكنولوجية والبيئية ثم بمستوى ضعيف اليقظة التنافسية.

من خلال النتائج تم اقتراح التوصيات أهمها ضرورة انشاء مصلحة للبحث والتطوير وادراج خلية لليقظة الاستراتيجية مستقلة في الهيكل التنظيمي للشركة حتى تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية، العمل أكثر على نشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية بين العاملين والوعي بمدى أهميتها، ضرورة اهتمام باليقظة البيئية للمؤسسة وخاصة البيئية التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التحولات التي تطرأ عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.

الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية

الدراسة الأولى:

LAHLOU Hafsa ‘La veille stratégique et son impact sur les entreprises de l’industrie laitière de la wilaya de Béjaia ‘Mémoire en vue de l’obtention du diplôme de magister en sciences de gestion ‘Faculté des Sciences Economiques‘ Sciences de Gestion et Sciences Commerciales ‘Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaia‘ 2011.

تهدف هذي الدراسة الى رؤية وفحص درجة ادماج ممارسة الاستراتيجية على مستوى شركات صناعة الالبان المتواجدة في انحاء منطقته بجاية وكذا التأثيرات الناتجة عنها، يحتوي الجزء النظري في هذا العمل دراسة كرونولوجية التي توضح مفهوم مصطلح اليقظة ومفاهيم اخرى مرتبطة به والذي تم فيه الاعتماد على المنهج التحليلي، وفي الجزء التطبيقي له تم ابراز وضعية اليقظة الاستراتيجية في الجزائر بالاعتماد على مسح ميداني استعملت فيه المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من 10 مؤسسات لصناعة الألبان في الولاية، وجه الاستبيان للموظفين العاملين في خدمة المراقبة، رفضت مؤسستان الاجابة عن أسئلة الاستبيان وبهذا تمثلت العينة في 8 مؤسسات.

خلصت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها أن مفهوم اليقظة الاستراتيجية يشير الى تأسيس نظام رصد بيئي داخل المؤسسة يهتم بجميع المجالات المتعلقة بنشاط الشركة وممارسة اليقظة الاستراتيجية عبارة عن سلسلة متتالية من تسع خطوات، فهي تدور حول الاستهداف، التتبع الاختيار التصعيد، التخزين الذكي، معالجة المعلومات، النشر والعمل واخيرا المراقبة، كما ان مستوى ممارسة اليقظة يتناسب من حيث النضج مع أداء المؤسسة من حيث الحصة السوقية وجودة المنتج والالتقان التكنولوجي. وفي الأخير تم اقتراح دراسات من شأنها أن تكمل هذا العمل وهي:

تطوير طريقة لدعم وممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تطوير منهجية لدراسة وتشخيص ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل مؤسسة.

الدراسة الثانية:

REDJDAL Rosa، 'étude des pratiques de la veille stratégique Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia'، 'Mémoire Pour l'obtention du diplôme de Magister، en sciences de gestion، Faculté des Sciences Economiques، Sciences de Gestion Sciences Commerciales، Université ABDERRAHMANE MIRA-Bejaia 2016/2017.

هدف هذا البحث يتبع منظورا مزدوجا: أولا تحليل اليقظة الاستراتيجية في بعض مؤسسات صناعة المواد الغذائية في ولاية بجاية، بطريقة تسمح تفسير نهجها الاعلامي وثانيا التعرف على محددات هذه الممارسات في هذه المؤسسات أداة لجمع البيانات فيها، حيث شملت الدراسة 19 مؤسسة في قطاع صناعة المواد الغذائية.

تم استنتاج أن اليقظة الاستراتيجية موجودة، ولكن لا تزال في حالة جنينية وغالبا ما تقتصر على جمع المعلومات أو تكون نتيجة ردة فعل وبالإضافة الى ذلك على مجموعة إحدى عشر متغير اختبارناهم، وجدت الدراسة أن عاملين (شدة المنافسة ومدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال) لهما تأثير ايجابي على مستوى تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات التي شملت البحث.

أوصت الدراسة بدمج نشاط اليقظة داخل المؤسسات التي شملتها الدراسة، ضرورة تعزيز التدريب على المهارات في مجال اليقظة الاستراتيجية من خلال تدريب مخصص، كما أوصت على تصميم قواعد البيانات حسب احتياجات المستخدم.

الدراسة الثالثة:

TAFFERANTE Lydia ،IDRES Massinissa، La contribution de la veille stratégique dans le processus d'innovation au sein de l'entreprise Algérienne، Cas de SAIDAL، Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en sciences de gestion، Faculté des Sciences Economiques Sciences de Gestion et Sciences Commerciales ،Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou، 2017/2018

كان الهدف من هذا العمل هو دراسة العلاقة بين الابتكار واليقظة الاستراتيجية، وإظهار مدى أهمية عملية الابتكار، تمثلت متغيرات هذه الدراسة في اليقظة الاستراتيجية والابتكار.

تم اجراء دراسة حالة تجريبية في شركة الأدوية العمومية الجزائرية صيدال في إطار هذه الدراسة، تم اجراء استبيان توجيهي عن طريق مقابلة وجهها لوجه مع رؤساء قسم مراقبة السوق والأبحاث وكذلك مع الادارة العامة

لهذه الشركة، حيث وزعت 32 استمارة استبيان على مديري الخدمات والمديرين التنفيذيين، بينما تم جمع 18 استمارة فقط.

تصف نتائج هذه الدراسة وجود خدمات اليقظة الاستراتيجية منذ أكثر من 5 سنوات، ولكن نشاط الابتكار في صيدال غير متطور بشكل جيد، في النهاية من المهم التأكيد على أن نتائج الأبحاث التجريبية أظهرت أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في صنع القرار على مستوى أعلى من الابتكار.

أوصت الدراسة بتنظيم المهام داخل قسم الأبحاث السوق، وأكدت على الحاجة إلى إجراء شكلي معين ومخصص في المهام لتحسين أداء خدمة المراقبة، كذلك ضرورة إنشاء روابط بين إدارة البحث والتطوير والإدارة بهدف المساهمة في تطوير منتجات جديدة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالقرار الاستراتيجي

الدراسة الأولى: سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات - دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي للأونروا والتعرف على أثر كل من (الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي ودرجة الوظيفية وعدد المشرفين عليهم) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبيان من تصميم الباحث على عينة الدراسة التي تكونت من 94 مدير وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين بمكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا.
- عدم وجود فروق ذات الدلالة الاحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

الدراسة الثانية: بن خليفة أحمد فاعلية اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي دراسة حالة عينة من مؤسسات اقتصادية في مؤسسة الوادي، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الثاني، العدد التاسع، 2016.

هدفت هذه الدراسة على التعرف مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في صناعة القرار الاستراتيجي في مؤسسات اقتصادية بمؤسسة الوادي، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبانة تم توجيهها الى عينة البحث التي تكونت من 36 من الأطر الادارية موزعين على 11 مؤسسة وقد توصلت الدراسة الى الاتي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة احصائية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة ب (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية والاجتماعية) وعملية صنع القرارات الاستراتيجية
- وجود أثر دالة احصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية وعملية صنع القرارات الاستراتيجية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات عينة البحث اتجاه المتغيرات المدروسة في الاستبانة وفق متغيرات الجنس والخبرة

الدراسة الثالثة: خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة - دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، مجلد 2، العدد 5، 2016.

هدفت الدراسة الى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فعالية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، حيث تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية تم توزيعها على 240 موظف شكلوا عينة الدراسة خضع للتحليل 185 استبانة، حيث جرى استخدام برنامج spss لتحليل التباين والانحدار المتعدد، والانحدار المتعدد التدريجي توصلت الدراسة الى وجود أثر لدلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤيا والتفكير النظمي والشراكة والحدس) على فعالية صنع القرارات بأبعادها (فعالية تحديد المشكلة، فعالية تحديد البدائل، فعالية اختيار البديل المناسب، فعالية التنفيذ والمتابعة) في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة أوصت الدراسة

- توجيه الاهتمام ادارات الشركات التأمين نحو الاستمرار بالاهتمام بعناصر الذكاء الاستراتيجي وفعالية صنع القرارات التي أظهرت نتائج الدراسة أهميتها وأثارها في فعالية صنع القرارات.

- كما أوصت بتوجيه اهتمام باحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاعمال وذكاء الاصطناعي، وعلاقتها برضاء العملاء والقدرة التنافسية للشركات.

الدراسة الرابعة: بوسهوه نذير وعلي مكيد، أهمية ادارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، المجلد 2، العدد 2017، 7.

تهدف هذه الدراسة الى تحديد دور وأهمية أسلوب المعرفة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية والحيوية في منظمات الأعمال والتي ترتبط بمشكلات استراتيجية تتسم بأبعاد متعددو ومتنوعة وعلى قدر كبير من التعقيد وهذا النوع من القرارات الاستراتيجية يتطلب المعرفة والفهم والدراسة الدقيقة المتعمقة للأحداث الحالية والقدرة على التوقع وتحليل الأحداث المستقبلية ووضع الفرضيات والاحتمالات ومناقشتها.

ولهذا يجب على صناع ومتخذي القرارات الاستراتيجية بمنظمات الأعمال أن يدركوا أهمية دراسة إدارة المعرفة وأهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي الذي يسمح للمنظمات بتحقيق التفوق التنافسي والقدرة على البقاء والاستمرار في سوق الأعمال.

الدراسة الخامسة: احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص ادارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011.

هدفت هذه الدراسة الى تحسين صناعة القرار في تحسين القرار الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية وكشف العلاقة بين غدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي استهدفت الدراسة 36 إطار من الادارة العليا (مدير عام، رئيس قسم، رئيس مصلحة) يعملون في 14 مؤسسة اقتصادية.

حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان تم استخدام معامل الارتباط، وقد أفرزت نتائج التحليل والنتائج من أهمها:

اسفرت نتائج الاختبار العلاقات عن علاقة قوية ومعنوية بين ادارة المعرفة وصناعة القرار، وجود ضعف في أنظمة المؤسسات الاقتصادية على شبكة المعلومات المساعدة، وجود ضعف في جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية بولاية الوادي وعدم توضيحها لمفاهيم ادارة الجودة

الدراسة السادسة: أمنة مسغوني وسهيلة شوية، اليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2015.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين اليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضاء على الأداء الوظيفي، وكانت عينة الدراسة مشرفون في شركة الغاز سونلغاز وعددهم 35 وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين اليات اتخاذ القرار والرضا على الاداء الوظيفي للمشرفين بالمؤسسة سونلغاز
- توجد علاقة بين توفر المعلومات لاتخاذ قرارات ورضا متخذي القرار
- لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ورضا متخذي القرار
- توجد فروق بين الاداريين والتقنيين ومستوى الرضا على الاداء الوظيفي حيث أن التقنيين أكثر رضا من الإداريين.

الدراسة السابعة: لعلايمية محمد علي، أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات - دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال -عنابة -، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2015.

هدفت هذه الدراسة الى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مؤسسة فرتيال باعتماد على وجهة نظر مدير مديرية الادارة بالمؤسسة حيث تم اجراء مقابلة معه وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وكان من أهم نتائجها

- أن المؤسسة محل الدراسة تتوفر فيها كافة أبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستشراف تفكير النظم، الرؤيا المستقبلية، الدافعية، الشراكة)

- ان التوجه الاستراتيجي بأبعاد مختلفة تساهم في تدعيم وتدقيق عملية اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

Laura camilla seitovirta، the Role of strategic Intelligence services in corporate Decisien Making ، organezation and management Masters thesis، Aalto University school of Economics ،2011

هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت المقابلة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 14 مدير، وكان من أهم نتائج الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرارات.
- يعد الذكاء الاستراتيجي مصدرا هاما للمعلومات يستند ليه المديرون في عملية صنع القرارات
- توافر المعلومات الداخلية والخارجية عن المؤسسة شرط أساسي لاتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

الدراسة الثانية:

James w.fredrickson and terence R mitchell. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. - Academy of Management journal. Dossier 27 nomer(2) .

الشمولية هي مقياس للعقلانية ويتم تعريفها على انها مدى محاولة المنظمات ان تكون شاملة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ودمجها اشارت بيانات المقابلات والاستبيان من 109 من المديرين التنفيذيين في 27 شركة من صناعة (منتجات الغابات) مع بيئة اعمال غير مستقرة الى وجود علاقة سلبية متسقة بين الشمولية واداء الشركة.

الدراسة الثالثة:

petra gipcus.patrick am vermeulen. jeroen pj de jong.strategic decision making in small firms.towards a typology of entrepreneurial decision makers.

عرضت هذه الدراسة طبيعة العلاقات الممكنة بين صناعة القرار الاستراتيجي وأداء الشركات أن يجعل عملية صناعة القرار أكثر اتساعا وشمولية ومشاركة تؤدي في أغلب الحالات الى تحسين التسيير المالي وتحقيق

الأهداف. تحدث معظم التغيرات في الشركات بعد اتخاذ القرار من الواضح أن الشركات الصغيرة ليست استثناء من ذلك ولكن كيف تبدو عملية صنع القرار هذه لا يزال مجال البحث مجهول هناك العديد من الدراسات التي تركز على عملية صنع القرار في الشركات الكبيرة ولكن القليل منها يهتم بالشركات الصغيرة، درست الدراسة الكمية الأساسية عملية صنع القرار في شركات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على قاعدة بيانات 346 شركة في 8 صناعات، تطور هذه الورقة تصنيفا بصانعي القرار في الشركات الصغيرة.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي

الدراسة الأولى: فالنته لمن، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في تسيير المؤسسات، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013.

فقد سارعت العديد من المؤسسات نحو انشاء وحدات وخلايا لليقظة، وقد اوكلت لها مهمة مراقبة المحيط والكشف عن اية تنبيهات او معلومة استباقية يمكن أن تؤثر على مستقبل نشاطاتها وممارساتها، وتمكن متخذي القرارات الاستراتيجية فيها من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تم اعتماد اسلوبين في الاول وثائقي يتمثل في اسلوب الدراسة المكتبية من خلال مسح الادبيات النظرية الحديثة، أما الاسلوب الثاني فهو مسحي، يتمثل في اسلوب الدراسة الاستكشافية، يتم الاستعانة فيه بصحيفة الاستبيان لجمع البيانات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة اختبارات تحليل التباين والمقارنات البعدية أن للخصائص الشخصية والوظيفية عند متخذ القرارات الاستراتيجية، تأثير جوهري في متغيرات الدراسة فقد أدى اختلاف الفئات العمرية والخبرة المهنية لإحداث تأثير جوهري على العمليات الاحترافية والانتقائية والاستعلامية بمؤسسات الدراسة.

توصي هذه الدراسة بإعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، لكي تمكنهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية في ادارة الغموض والتعامل مع التعقيد، أو بغرض القيام باستشراف المستقبل والاستعداد له بشكل مسبق.

الدراسة الثانية: باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016.

تهدف هذه الدراسة الى التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية باعتبارها أحد الاساليب الادارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على استمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت — كما تهدف الى ابراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الترويجية المتعلقة بالمستوى الاستراتيجي والتكتيكي.

وقد اعتمدت الدراسة في جمعها للبيانات والمعلومات على عدة مصادر ومراجع مختلفة، وبعد الفرز والتحليل توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط جماعي استباقي، تقوم بجمع وتحليل البيانات والمعلومات الخارجية التي يحتاجها صناع القرارات الاستراتيجية للتعامل مع الفرص والتهديدات والتقليل من حالات عدم التأكد، كما بينت الدراسة الميدانية أن هناك أهمية ذات دلالة احصائية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات، كما أن هناك علاقة ارتباط قوية بينهما، افصححت معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المستجوبة عن رغبتها في استخدام نظام اليقظة لاستشراف المستقبل والاستعداد له.

تم تقديم مجموعة من التوصيات تدور في معظمها حول ضرورة إدخال اليقظة الاستراتيجية في تسيير وتنظيم مؤسساتنا الجزائرية، مع استحداث نظام يعمل على ربط معلومات اليقظة بالقرارات الترويجية المتخذة في المنظمات الاقتصادية.

الدراسة الثالثة: علوط فتيحة ومعين أمين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة الجزائر، الجزائر، 2018.

تعتبر المعلومات المجمع من نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم القواعد التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار، كون أن هذا النظام يمثل بالنسبة للمنظمات الحالية القدرة الحقيقية على توقع المستقبل، وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، ومنه يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية تمثل الاداة الفعلية لصنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالاستراتيجية.

تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا انطلاقا من اجراء مسح مكتبي وشبكي لعدة مصادر ومراجع ذات الصلة.

تم التوصل الى ان اليقظة نظام يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص، ومنه تحقيق الاستباقية. فمجالات اليقظة الاستراتيجية من خلال المعلومات المجمعّة تسمح بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد وتحليل المشكلة وصولا الى القرار الملائم.

الدراسة الرابعة: عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة -دراسة حالة شركة اتصالات موبيليس- ورقة - مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013.

في مواجهة التغيير التكنولوجي، وتقلب ظروف التشغيل والأسواق، أصبحت المعلومات التكنولوجية أمرا حيويا للمؤسسات، واليقظة الاستراتيجية تعد قوة حقيقية لهذه الأخيرة حيث تترجم قدرتها المتميزة على توقع المستقبل، فهي لا تسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وانما تسعى الى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها، وتحقيق مصالحها، فهي بذلك أداة حقيقية لصنع واتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة وذلك باتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية.

تم اعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه.

تم التوصل الى النتائج تمثلت في الادارة الاستراتيجية تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، العمل على ربط المؤسسة بمحيطها، استغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات، اضافة الى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.

تم اقتراح التوصيات والتي تمثلت في ضرورة تبني نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، يجب أن يتكون جهاز اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس من ثلاث لجان، لجنة مختصة باليقظة التنافسية واخرى باليقظة التجارية، والثالثة باليقظة التكنولوجية.

الجدول رقم (1-24): يوضح أوجه الشبه والاختلاف

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
بالنسبة للمتغير المستقل	بالنسبة للمتغير المستقل
<ul style="list-style-type: none"> - جل الدراسات السابقة سلطت دراستها على المؤسسات الاقتصادية ودراسة صناعية - على عكس دراستنا تمثلت دراستها في مؤسسة اقتصادية خدماتية 	<ul style="list-style-type: none"> - تجلت أوجه الشبه في أن الكثير من الدراسات كانت بمؤسسات اقتصادية.
<ul style="list-style-type: none"> - معظم الدراسات السابقة كانت تتناول مواضيع متكررة مثل تحسين أداء المؤسسة، تحقيق الميزة التنافسية، ترشيد الاتصال - أما ما يميز موضوع بحثنا فقد تخصص في تعزيز القرار الاستراتيجي 	<ul style="list-style-type: none"> - التطرق لنفس الموضوع وهو اليقظة الاستراتيجية. - توصلت الدراسات الى ضرورة تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية بفعالية في المؤسسات الجزائرية.
بالنسبة للمتغير التابع	بالنسبة للمتغير التابع
<ul style="list-style-type: none"> - تمثلت في جانب القرار الاستراتيجي الكثير من الدراسات التي تناولت أهمية الذكاء الاستراتيجي - بينما موضوع دراستنا تطرقنا الى مساهمة اليقظة الاستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> - التطرق لعملية صنع القرار ومدى أهميتها على المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الذي قسم الى مبحثين المبحث الاول تم التعرف على اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي حيث تناولنا في المطلب الأول اليقظة الاستراتيجية وشملت كل من التعريف ومفاهيم ذات الصلة، وأهميتها وأنواعها، ومراحلها.

اما في المطلب الثاني فتناولنا أساسيات القرار الاستراتيجي وتم التطرق الى مفهومه وخصائصه وأنواعه وأهميته، وعملية صنعه، ومراحلها.

أما المطلب الثالث حاولنا فيه دمج وربط المتغيرين معا والمتمثلة في علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقرار الاستراتيجي والتي تشمل كل من أساليب اليقظة الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، ومنفعة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة

اما المبحث الثاني فعالجنا فيه الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع والمتغيرين معا.

في هذا الفصل تطرقنا الى اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ولتسليط الضوء جسدنا مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي كنموذج، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية المتعلقة باتصالات

الجزائر فرع الوادي



تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح مدى مساهمة البقطة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، اذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة الى برامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سنقوم بتقديم تعريف للمؤسسة محل الدراسة وبمهامها وأهميتها وأهدافها كما سنتطرق الى الإطار المنهجي للدراسة كما يلي:

المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة

الفرع الأول: نظرة عامة على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر¹ مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة، إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من اتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المطلب التعرف على المؤسسة محل الدراسة.

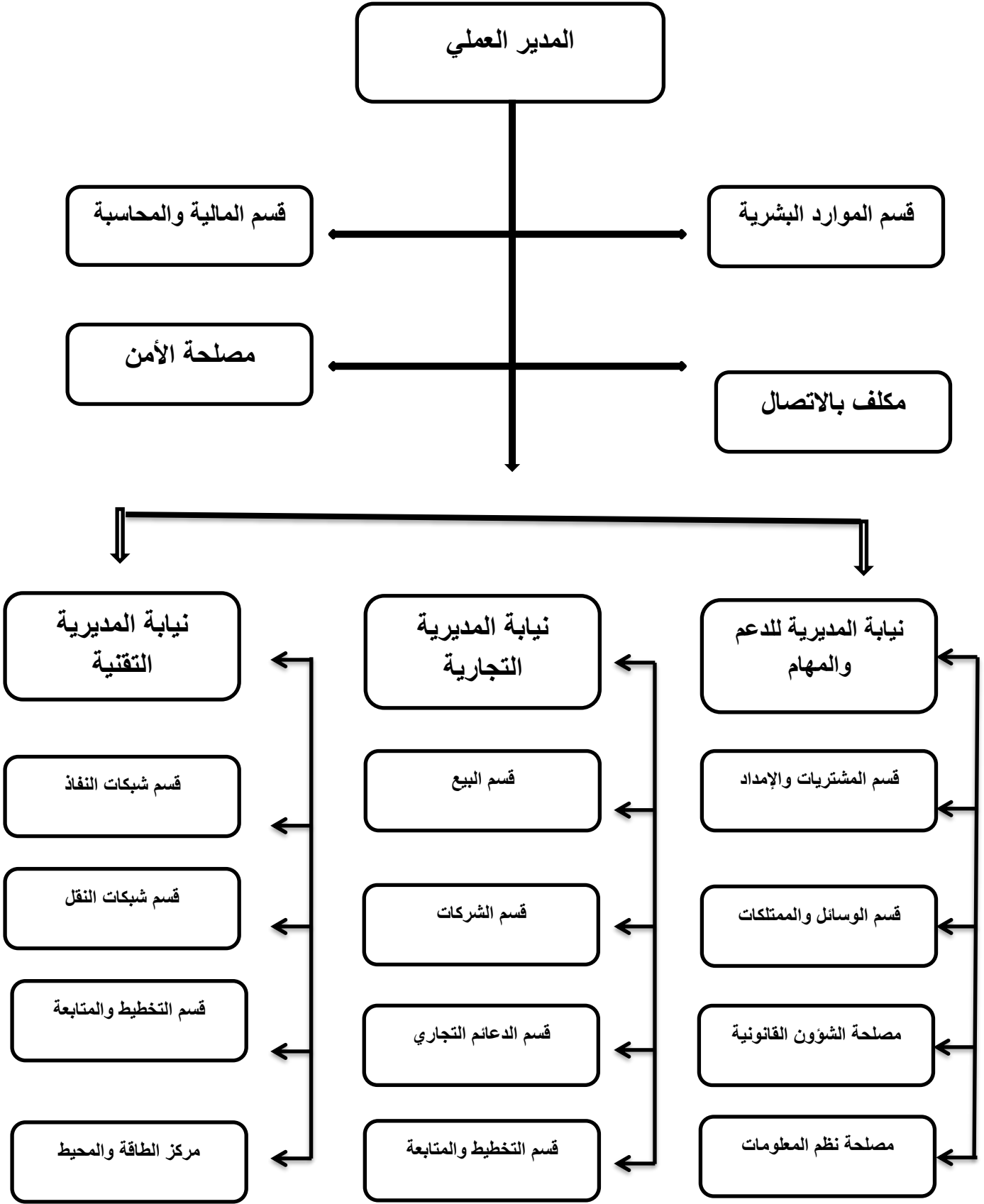
أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003، وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن بروى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم المنافسة فيه شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الشكل رقم (1-2): مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية لاتصالات الجزائر

يمثل هذا المخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة المديرية اتصالات الجزائر يأتي على رأس القمة المدير العملي ويندرج تحته أقسامه المتمثلة في قسم الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة وقسم المكلف بالاتصال والأمن، وتتفرع تحتها النيابة والمتمثلة في نيابة المديرية للدعم والمهام نيابة المديرية التجارية ونيابة المديرية التقنية، وتندرج تحت كل نيابة أقسام تابعة لها كما موضحة في الشكل الآتي:

¹ - معلومات من المؤسسة



المصدر: من وثائق المؤسسة

ثانيا: مهام وأهمية وأهداف المديرية بالوادي

1. مهام المديرية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها.
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها.
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج.
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الانترنت.
- انجاز الأهداف المسطرة من طرف الادارة المركزية.

2. أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

- المساهمة في تنمية المجتمع الاعلامي في الجزائر.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تكفل بعملية البيع للمنتوجات.
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.

3. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات ونامرسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها التي تغطيها لأغلبية مستهلكيها.

الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي في اتصالات الجزائر، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

اولا / عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على هذه الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي، وقم تحديد العينة في اتصالات الجزائر بالوادي، وقد قمنا بتوزيع

الجدول رقم (2-1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

العدد	البيان
40	عدد الاستبيانات الموزعة
37	عدد الاستبيانات المسترجعة
03	عدد الاستبيانات الملغاة (غير صالحة) بسبب عدم استرجاعها من قبل عينة الدراسة
37	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من اعداد الطلبة

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية): موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale) [http://statistic-](http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html)

[think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html](http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html) 2022/06/05 21:36

إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس =4= (5-1) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة = $4/5=0.8$ وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1+0.8=1.80$ فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (2-3): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه (التقييم)	الاوزان	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 01 إلى 1.80 درجة
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60 درجة
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40 درجة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20 درجة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء،

مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	2,34-3,66	1-2,33

الحد الأعلى - الحد الأدنى

للمستويات عدد

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة =

$$1,33 = \frac{4}{3} \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات = 3

وبناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

ثانيا: استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

- استعمال لغة سليمة؛

- صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

- ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

1. إعداد استمارة الاستبيان: قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة،

وذلك بناء على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

القسم الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 37 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور

الأول: اليقظة الاستراتيجية، والمحور الثاني: القرار الاستراتيجي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وينقسم إلى ثلاث ابعاد:

- البعد الاول: اليقظة التكنولوجية، ويتكون من (5) فقرات.

- البعد الثاني: اليقظة التجارية، ويتكون من (6) فقرات.

- البعد الثالث: اليقظة التنافسية، ويتكون من (5) فقرات.

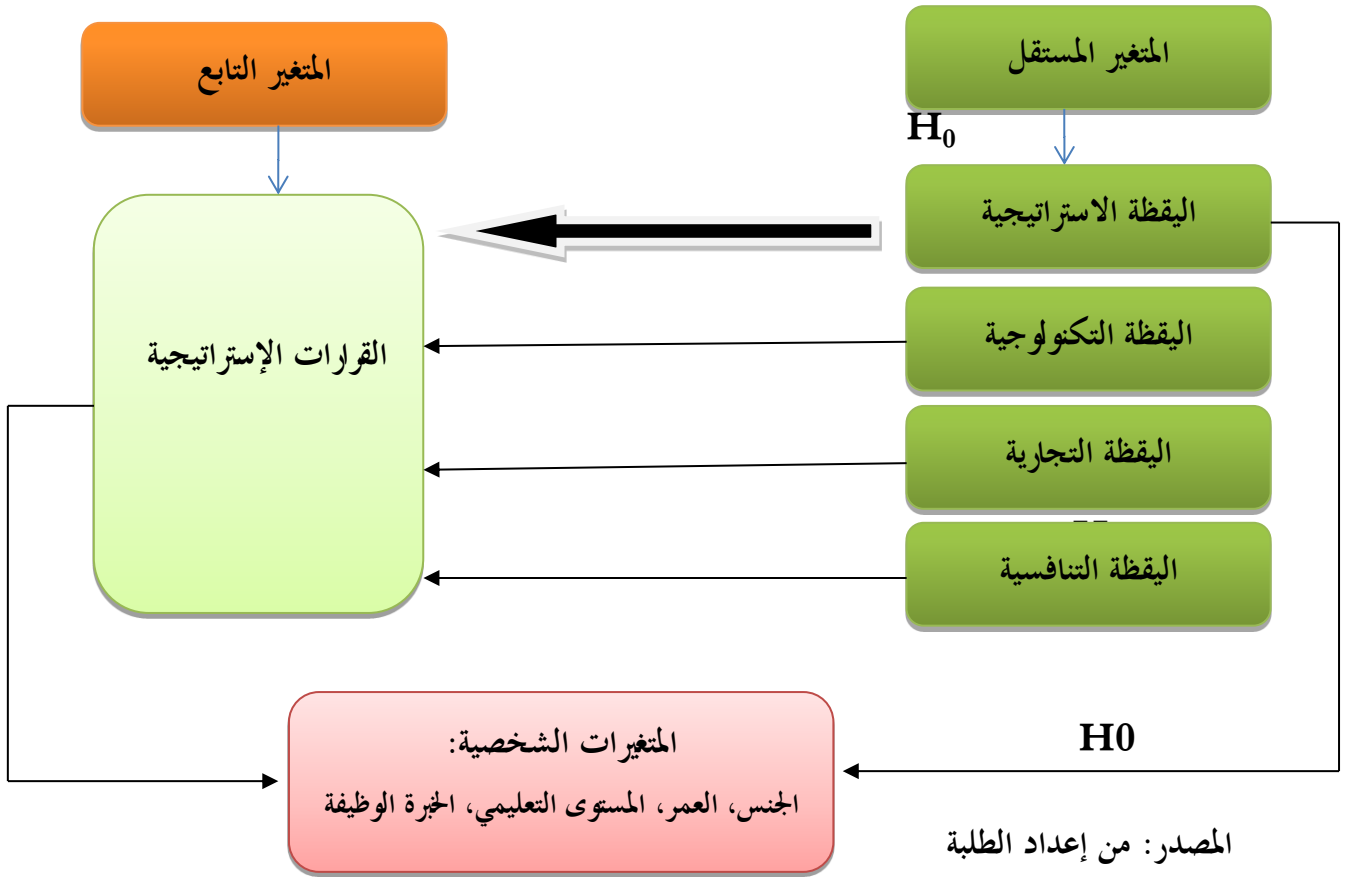
المحور الثاني: القرارات الاستراتيجية، ويتكون من (21) فقرة.

2. نموذج الدراسة المتغيرات المستقلة: خلال هذه الدراسة معرفة مساهمة اليقظة الاستراتيجية على تعزيز القرارات

الاستراتيجية. اما العينة فهي شركة اتصالات الجزائر بالوادي، اليقظة الاستراتيجية في الشركة كمتغير مستقل، أما

القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع

الشكل رقم (2-2) يبين نموذج الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: spss21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة القياس تم استخدام معامل المصادقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

جدول رقم (2-4) يبين شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار والنسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
لاختبار صدق الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي	اختبار T (one Sample t-test) (test)
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعايينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) P- :(value)

المصدر: من اعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي: عبد الحميد بوحفص: الاساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spss، الجزء الاول ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2013.

المطلب الثالث: صدق المحتوى وخصائص العينة:

في هذا المطلب سوف نتطرق الى صدق المحتوى وخصائص عينة الدراسة كما يلي:

- الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان:

اولا / تحكيم الاستبيان: عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أعضاء في هيئة التدريسية، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية..

ثانيا/ قياس ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (2-5): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	اليقظة التكنولوجية	05	0.622	0.788
	اليقظة التجارية	06	0.471	0.686
	اليقظة التنافسية	05	0.567	0.752
إجمالي محور اليقظة الاستراتيجية		16	0.623	0.789
إجمالي محور القرارات الاستراتيجية		21	0.821	0.906
الإجمالي		37	0.825	0.908

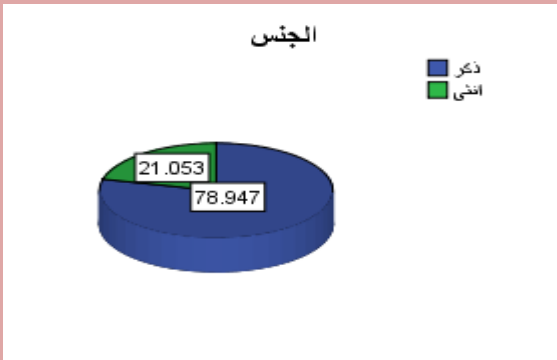
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن اجمالي الاستبيان حقق معدل ثبات قدره 0.825 وهو عال جدا، بينما صدق المحتوى حقق معدل كبير يقترب للواحد الصحيح وهو 0.908، بينما نلاحظ ان الابعاد لم يحققوا معدلات ثبات عالية وان أعلى معامل ثبات يتعلق باليقظة التكنولوجية هو (0.622)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.471) ويتعلق باليقظة التجارية، بينما محاور الدراسة والاجمالي حققوا معدلات ثبات عالية. مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة تعدى (0.900) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور.

الفرع الثاني: خصائص العينة

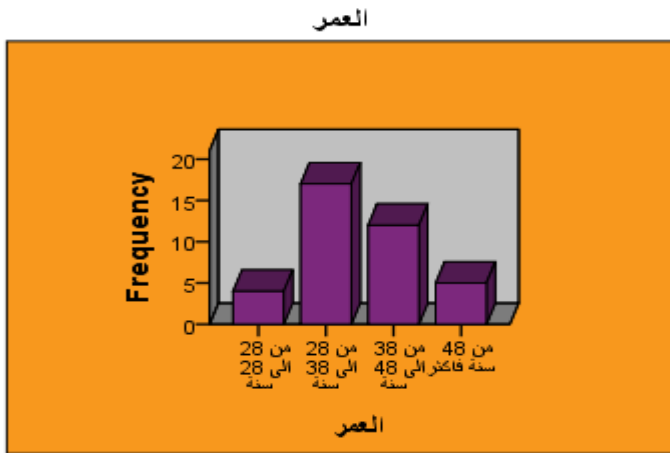
أولا: توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب الجنس	جدول رقم(2-6): توزيع عينة دراسة حسب الجنس		
	النسبة	التكرار	الجنس
	78.9	30	ذكر
	21.1	8	أنثى
	%100	38	المجموع
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss			

تتكون عينة الدراسة من (38) فرد، منهم 30 ذكر و 08 اناث، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الإناث كانت قليلة مقارنة بنسبة الذكور حيث بلغت نسبة الإناث 21.1%، في حين قدرت نسبة الذكور بحوالي 78.1%، مما يبين اعتماد شركة اتصالات الجزائر على العنصر الذكوري أكثر.

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-7): توزيع عينة دراسة حسب العمر الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب العمر



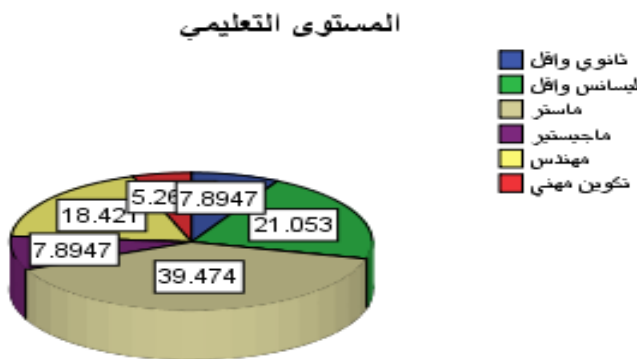
النسبة	التكرار	الفئة
10.5	4	من 18 الى 28 سنة
44.7	17	من 28 الى 38 سنة
31.6	12	من 38 الى 48 سنة
13.2	5	أكثر من 48 سنة
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية الأكثر هي (من 28 الى 38 سنة) بنسبة مئوية 44.7 %، وهي منطقية جدا، تليها الفئة العمرية الأقل في العينة وهي (من 18 الى 28 سنة) بنسبة مئوية 10.5 %، وهو ما يثبت ان الشركة تعتمد في توظيفها على الفئة الأكثر نضجا، بينما اجمالا الاعمار الاكثر هي بين 28 سنة و 48 سنة وهو ما يثبت اعتماد الشركة على فئات عمرية متقاربة ويثبت حداثة الشركة.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(2-8) توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



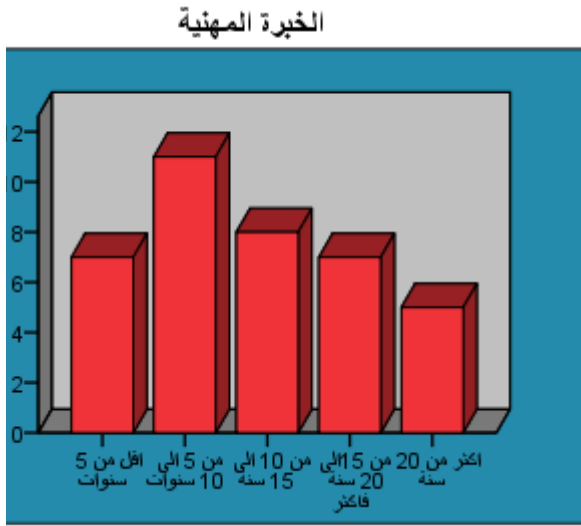
النسبة	التكرار	البيان
7.9	3	الثانوي و اقل
21.1	8	ليسانس و اقل
39.5	15	ماستر
7.9	3	ماجستير
18.4	7	مهندس
5.3	2	تكوين مهني
%100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الماستر حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 39.5% وهي نسبة معتبرة، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة التكوين المهني اقل نسبة 5.3% ونسبة حاملي شهادة الثانوي وقل هي 7.9%، ومن خلال توزيعات الشهادات فان أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (2-9): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة



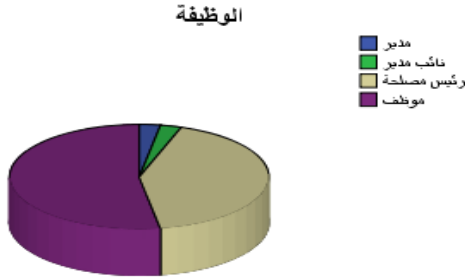
البيان	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	18.4
بين 5 و 10 سنوات	11	28.9
بين 10 و 15 سنة	8	21.1
بين 15 الى 20 سنة	7	18.4
أكثر من 20 سنة	5	13.2
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يمثل الجدول توزيع افراد العينة حسب متغيرة الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل تتجاوز خبرتهم (من 05 الى 10 سنوات) حيث قدرت ب 28.9% وهي نسبة معتبرة إذ من الممكن أن تضفي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تليها نسبة الأفراد (من 10 الى 15 سنة) بنسبة مئوية 21.1%، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 15 الى 20 سنة) بنسبة مئوية تقدر ب 18.4%، ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية قدرت ب 18.4%.

خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة الشكل رقم (2-7) يبين توزيع العينة حسب الوظيفة



النسبة	التكرار	الفئة
2.6	1	مدير
2.6	1	نائب مدير
42.1	16	رئيس مصلحة
52.6	20	الموظفون
%100	63	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة من مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن

الموظفين الإداريين يمثلون أكبر نسبة 52.6%، أما مسؤولي المصالح يمثلون نسبة 2.6% وبالنسبة للمدير يمثلون

نسبة 2.6% وسبب هذا التفاوت هو طبيعي حسب هيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدا لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة لإبعاد اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الاول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول إدراك افراد العينة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية:

لدينا في محور اليقظة الاستراتيجية ثلاث ابعاد وسوف نفضل في كل بعد على حدا لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

أولا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التكنولوجية: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التكنولوجية كأحد ابعاد اليقظة الاستراتيجية كما يلي

الجدول رقم (2-11): اتجاه إجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التكنولوجية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التكنولوجية
موافق	مرتفعة	1.413	3.95	تمتلك المؤسسة مصلحة البحث والتطوير
موافق بشدة	مرتفعة	1.005	4.45	تقوم المؤسسة بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة
موافق بشدة	مرتفعة	1.166	4.21	تتعاقد المؤسسة مع الخبراء في تكنولوجيا لتطوير برامجها وأدائها
موافق	مرتفعة	1.252	4.00	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة
موافق بشدة	مرتفعة	0.963	4.21	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة
موافق	مرتفعة	0.7394	4.163	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن عينة الدراسة وافقت على عبارات بعد اليقظة التكنولوجية بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي (4.163)، وهو يقترب الى الوسط النظري (4)، ولقد بلغت العبارة الثانية على اعلى متوسط بـ 4.45 مما يعني ان الشركة تقوم بتكوينات للموظفين في ميدان التكنولوجيا، بينما كان اقل متوسط حسابي للعبارة الاولى بمتوسط قدره (3.95) حيث وافق على هذه العبارة عدد ليس بالكثير مما يعني هناك اختلاف في الرؤى حول امتلاك الشركة لمصلحة للبحث والتطوير.

عموما فان افراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التكنولوجية، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة مما وجدنا برامج متعلقة بالمراقبة كالكاميرات، شبكات الاتصالات، وهذا ما يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر وما تفرضه متغيرات العولمة، مما يجعلنا فعلا ان نحكم على ان في الشركة يقظة تكنولوجية.

ثانيا: النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التجارية: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التجارية كأحد ابعاد اليقظة الاستراتيجية كما يلي:

الجدول رقم (2-12): اتجاه إجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التجارية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التجارية
موافق	مرتفعة	1.149	3.76	تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق زبائننا واحتياجاتنا
موافق	متوسطة	1.238	3.54	تبحث المؤسسة عن فرص الدخول الى أسواق جديدة
موافق	مرتفعة	1.334	3.71	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن
موافق	مرتفعة	1.197	3.97	توفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم
موافق بشدة	مرتفعة	0.991	4.21	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين
موافق	مرتفعة	1.229	3.95	تحافظ المؤسسة على زبائننا وتطور من رغباتهم
موافق	مرتفعة	0.6336	3.854	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن عينة الدراسة وافقت على عبارات بعد اليقظة التجارية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي (3.854) وهو معدل مقبول جدا، وهذا ما يوحي ان اتصالات الجزائر تهتم باليقظة التجارية لانها مصدر اكتساب الزبون ونظرا للمنافسة الشرسة ما بين قطاع كل من موبيليس وأوريدوا وجازي فان اتصالات الجزائر تحرص كل الحرص على تقديم الخدمات لإرضاء الزبون، وهو يقترب الى الوسط النظري (4)، ولقد بلغت العبارة الخامسة على اعلى متوسط بـ 4.21 مما يعني ان الشركة تقوم بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين، بينما كان اقل متوسط حسابي للعبارة الثانية بمتوسط قدره (3.55) وهو معدل ليس بالكبير وبأهمية متوسطة، حيث لم نجد غالبية وافقت على ان الشركة تبحث على اسواق جديدة، مما يثبت فعلا ان الشركة لا تواجه منافسة ولا تريد الدخول الى اسواق جديدة، أما عن باقي العبارات كلها الى الموافقة بدرجة اهمية مرتفعة من افراد العينة.

ونستنتج اخيرا على ان افراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التجارية وذلك من خلال ارضائنا للزبون وذلك لمراعاهم لظروفهم وتلبية رغباتهم، مما يجعلنا فعلا ان نحكم على ان في الشركة بها يقظة تجارية وبدرجة عالية.

ثالثا: النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التنافسية: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك

أفراد عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التنافسية كأحد ابعاد اليقظة الاستراتيجية كما يلي

الجدول رقم (2-13): اتجاه إجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التنافسية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة التنافسية
موافق	متوسطة	1.520	3.53	تتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة
موافق	مرتفعة	1.294	4.00	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة
موافق	متوسطة	1.224	3.55	تراقب المؤسسة بصفة دورية للحصة السوقية للمنافسين
موافق	متوسطة	1.370	3.55	يتم تحديد الاسعار وفق اسعار المنافسين
موافق	مرتفعة	1.212	3.87	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين والحصص السوقية لهم
موافق	مرتفعة	0.8037	3.70	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

من خلال البيانات السابقة نجد أن عينة الدراسة وافقت على عبارات بعد اليقظة التنافسية، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للإجمالي (3.70)، وهو يقترب إلى الوسط النظري (4)، ولقد بلغت العبارة الثانية على أعلى متوسط بـ 4.00 مما يعني أن الشركة تقوم بتطوير منتجاتها وتبتكر منتجات جديدة، بينما كان أقل متوسط حسابي للعبارة الأولى بمتوسط قدره (3.53) حيث وافق على هذه العبارة عدد ليس بالكثير مما يعني هناك اختلاف في الرؤى حول تخفيض تكاليفها كميزة تنافسية، فأما أن العديد غير مدركون لمعنى العبارة 1 وأن الشركة فعلا لا تقوم بتخفيض تكاليفها لأجل تحقيق ميزة تنافسية، وعن باقي العبارات فالتجهت للموافقة بدرجة أهمية متوسطة عدا العبارتين الثانية والخامسة فكانت درجة الأهمية مرتفعة .

عموماً فإن أفراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التنافسية ولو بدرجة متوسطة، مما يجعلنا فعلاً أن نحكم على أن في الشركة يقظة تنافسية.

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور القرارات الاستراتيجية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم القرارات الاستراتيجية كما يلي:

الجدول رقم (2-14): اتجاه إجابات العينة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم القرارات الاستراتيجية

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	إدراك عينة الدراسة لمفهوم القرارات الإستراتيجية
موافق	مرتفعة	1.544	3.68	عدم وضوح القرارات المتخذة من قبل المؤسسة
موافق	مرتفعة	1.339	3.87	شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ قرارات إستراتيجية
موافق	مرتفعة	1.270	3.82	اتخاذ القرارات الإستراتيجية تسمح بالارتقاء إلى مناصب أعلى والاستقرار فيها
موافق	مرتفعة	1.314	3.95	إحساس الأفراد بأن لهم الحق في القرارات الإستراتيجية
موافق	مرتفعة	1.446	3.74	توفر ثقة لدى العاملين تؤدي الى اتخاذ القرار السليم
موافق	مرتفعة	1.040	4.03	المنافسة التي تواجهها المؤسسة تجعلها تخلق قرارات جديدة
موافق	مرتفعة	1.446	3.74	تبحث المؤسسة عن أي إشارة تساعد في اتخاذ القرار
موافق	مرتفعة	1.201	3.45	القرارات الناجحة في المؤسسة تؤدي بارتفاع درجة توقع الاحداث قبل وقوعها
موافق	مرتفعة	1.288	3.45	جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
موافق	مرتفعة	1.247	3.89	حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة سريعة
موافق	مرتفعة	1.269	4.11	اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.
موافق بشدة	مرتفعة	1.240	4.24	التعليم والتدريب والتحسين المستمر للأفراد والمشرفين والرؤساء
موافق	مرتفعة	1.312	4.18	توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي
موافق بشدة	مرتفعة	1.107	4.26	امداد الافراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة داخلية والخارجية والاجابة على كافة تساؤلاتهم
موافق بشدة	مرتفعة	1.107	4.26	الإشراف والمتابعة والتنبيه لكافة المشاكل والعراقيل خاصة في مراحل الاولى من اتخاذ القرارات وتقديم الحلول لها.

تشجيع الأفراد داخل المؤسسة وتقديم الحوافز والترقية	4.26	1.223	مرتفعة	موافق بشدة
تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة ورصد كل ما يحدث.	4.16	1.027	مرتفعة	موافق
تدريب وتكوين الاطارات في مجال التسيير الاستراتيجي	4.29	1.271	مرتفعة	موافق بشدة
تفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة	4.24	1.173	مرتفعة	موافق بشدة
تخصيص المزيد من الموارد والإمكانيات للاهتمام بالإشارات الضعيفة.	4.18	1.205	مرتفعة	موافق
العمل علة تعزيز عملية رصد واكتشاف الإشارات الضعيفة وفهم مدلولها.	3.82	1.522	مرتفعة	موافق
الإجمالي	3.98	0.5877	مرتفعة	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن القرارات الاستراتيجية تتجه كل عباراتها الى الموافقة والموافقة بشدة، حيث كانت المتوسط المرجح الاجمالي يقدر (3.98)، مما يعني الموافقة وبدرجة اهمية مرتفعة من افراد العينة على عبارات القرارات الاستراتيجية، فقد كانت كل العبارات تتجه للموافقة بدرجة اهمية مرتفعة، بينما العبارات (12 و14 و15 و16 و18 و19) فالتجهت الاجابات فيها الى الموافقة بشدة، وقد احتلت العبارة التاسعة عشر على اعلى متوسط مرجح قدره (4.29) حيث وافق افراد العينة وبشدة على ان الشركة تفعل انظمة معلوماتها وتستثمر في التكنولوجيا الحديثة، بينما تحصلت العبارتين الثامنة والتاسعة على اقل متوسط مرجح قدره (3.45) بدرجة اهمية متوسطة، حيث ان القرارات الناجحة ليست بالضرورة دوما تؤدي الى ارتفاع درجة التوقع للأحداث قبل وقوعها، وان ليس من الضروري جمع المعلومات اللازمة يؤدي الى القرار الاستراتيجي في شركة اتصالات الجزائر بالوادي

نستنتج اخيرا ان عينة الدراسة وافقت على عبارات محور القرارات الاستراتيجية، اي ان عينة الدراسة تدرك مفهوم القرارات الاستراتيجية، مما يدعونا للقول ان شركة اتصالات الجزائر تعتمد على القرارات الاستراتيجية في ادارتها.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شايبرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا ثلاث ابعاد لليقظة الاستراتيجية ومحور خاص بالقرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2-15): اختبار التوزيع الطبيعي

إختبار شايبرو		إختبار سيمنوف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.055	0.909	0.057	0.152	بعد اليقظة التكنولوجية
0.110	0.953	0.200	0.104	بعد اليقظة التجارية
0.054	0.932	0.055	0.144	بعد اليقظة التنافسية
0.051	0.873	0.065	0.161	المحور الاول اليقظة الاستراتيجية
0.067	0.946	0.124	0.127	المحور الثاني القرارات الاستراتيجية

المصدر من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور والابعاد كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شايبرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل بالفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

الفرع الثاني: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعيا والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير.

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعيا، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد.

أولا: اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعيا نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

اجمالي محور القرارات الاستراتيجية		اليقظة الإستراتيجية
معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
0.242	0.143	بعد اليقظة التكنولوجية
**0.443	0.005	بعد اليقظة التجارية
0.221	0.181	بعد اليقظة التنافسية
**0.435	0.006	المحور الاول اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

- العلاقة بين بعد اليقظة التكنولوجية وجمالي محور القرارات الاستراتيجية كانت طردية وضعيفة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.242) وهذا الارتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

- العلاقة بين بعد اليقظة التجارية وجمالي محور القرارات الاستراتيجية كانت طردية ومتوسطة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.443) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

- وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية وجمالي محور القرارات الاستراتيجية كانت طردية وضعيفة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.221) وهذا الارتباط ليس له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.

- العلاقة بين محور اليقظة الاستراتيجية وجمالي محور القرارات الاستراتيجية كانت طردية ومتوسطة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.435) وهذا الارتباط له دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة sig أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

كنتيجة نهائية نقول انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية ممثلة في بعد اليقظة

التجارية والقرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا: اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي:

1. اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين.

1-1/ الفرضية الرئيسية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

- الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور اليقظة الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

ولإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-17) اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
اليقظة الاستراتيجية	1.342	0.254	0.946-	0.351
القرارات الاستراتيجية	0.085	0.772	0.183	0.856

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول اليقظة الاستراتيجية $F= 1.342$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور القرارات الإستراتيجية الذي نقبل فيه

الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F = 0.085$ وهي أكبر من 0.05 ، ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناء على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-0.964، 0.183) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.351، 0.856) وكلها أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع لجنس المستجوب، وعليه لا توجد هناك اختلافات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين عند مستوى معنوية احصائية 5%

2. اختبار تحليل التباين الاحادي: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)، اذا ستكون هناك اربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالاتي:

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

- **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القرارات الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى عمر المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-18): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
اليقظة الاستراتيجية	0.282	0.838
القرارات الاستراتيجية	0.349	0.790

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.282، 0.349) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.838، 0.790) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

- **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى المستوى العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القرارات الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى المستوى العلمي للمستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-19): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
اليقظة الاستراتيجية	0.840	0.531
القرارات الاستراتيجية	0.596	0.703

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (0.840، 0.596) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.531، 0.703) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

3-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

- **الفرضية الجزئية الأولى:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

- **الفرضية الجزئية الثانية:** لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القرارات الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى خبرة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-20): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
اليقظة الاستراتيجية	0.095	0.984
القرارات الاستراتيجية	0.138	0.967

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار القيمة الإحصائية **F** للمحورين على التوالي كما يلي (0.138، 0.095) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.967، 0.984) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

4-2/ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الوظيفة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

- الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور اليقظة الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور القرارات الإستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر ترجع إلى وظيفة المستجوب عند مستوى معنوية 5%.

ولالإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-21): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
اليقظة الاستراتيجية	0.559	0.645
القرارات الاستراتيجية	1.574	0.214

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.559، 1.574) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.645، 0.214) وهي أكبر من 0.05، مما يجعلنا نقوم بقبول كل الفرضيات الجزئية أي بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5%

ثالثا/فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، ومحور القرارات الاستراتيجية كمتغير تابع، ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من ابعاد اليقظة الاستراتيجية على إجمالي محور القرارات الاستراتيجية كما يلي:

1. اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور اليقظة الاستراتيجية على محور القرارات الاستراتيجية:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور اليقظة الاستراتيجية إجمالاً مع محور القرارات الاستراتيجية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر على القرارات الاستراتيجية عند مستوى دلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار اثر اليقظة الاستراتيجية إجمالاً على القرارات الاستراتيجية

Sig	β	Sig	DF	F	(R ²)	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	مستوى الدلالة	درجات الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.006	0.522	0.006	1	8.390	0.189	0.435	القرارات الاستراتيجية
			36				
			37				

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$\implies X 0.522 + 1.940Y = Y = \alpha + \beta X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر، إذ بلغ معامل ارتباط ($r = 0.435$) وهو ارتباط متوسط طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.189) حيث أن 18.9% من التغير في تطبيق اليقظة الاستراتيجية يؤدي للتغير في تعزيز القرارات الاستراتيجية، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.522$) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.006 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بتطبيق اليقظة الاستراتيجية يؤدي الي زيادة

الاهتمام بتعزيز القرارات الاستراتيجية بقيمة (52.2%)، ويؤكد معنوية أثر اليقظة على القرارات الاستراتيجية هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت (F=8.390) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة (sig=0.006)، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق اليقظة الاستراتيجية على تعزيز القرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2. اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية على القرارات الاستراتيجية:

ولبيان درجة تأثير كل بعد من ابعاد اليقظة الاستراتيجية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل بعد كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور القرارات الاستراتيجية عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية H₀: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في (بعد اليقظة التكنولوجية **X₁**، بعد اليقظة التجارية **X₂**، بعد اليقظة التنافسية **X₃**) على القرارات الاستراتيجية Y عند مستوى دلالة 0.05

ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23): نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد اليقظة الإستراتيجية على القرارات الإستراتيجية

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sig	β	Sig
القرارات الاستراتيجية	0.484	0.234	3.462	درجات الحرية	0.027	معامل الانحدار	مستوى الدلالة
				3		بعد اليقظة التكنولوجية $\beta_1 = 0.124$	0.316
				34		بعد اليقظة التجارية $\beta_2 = 0.359$	0.019
				37		بعد اليقظة التنافسية $\beta_3 = 0.081$	0.479

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$x_3 \ 0.081x_2 + 0.359x_1 + 0.124 + 1.779Y =$$

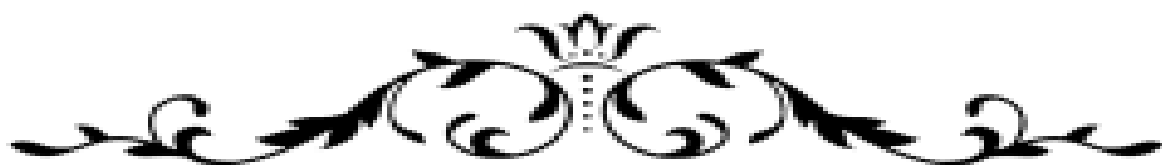
تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها اليقظة التجارية على القرارات الاستراتيجية، إذ بلغ معامل ارتباط (0.484) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.234) أي أن 23.4% من التغيير في ابعاد اليقظة الاستراتيجية يؤدي الى التغيير في القرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر والباقي يعود لعوامل اخرى، كما بلغت قيمة التأثير لبعدها اليقظة التكنولوجية وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.316، كذلك تعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى زيادة تعزيز القرارات الاستراتيجية بـ 31.6% ولكن لا يجب اعتماد هذا التأثير لأنه غير معنوي، اما عن قيمة التأثير لبعدها اليقظة التجارية فقد بلغ ($\beta_2 = 0.359$) وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى زيادة تعزيز القرارات الاستراتيجية بـ 35.9%، وهذا التأثير نعتمده كون معلمة ميل الانحدار له معنوية في النموذج، واما قيمة التأثير لبعدها اليقظة التنافسية تساوي الى ($\beta_3 = 0.081$) و هي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، و مما يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا البعد يؤدي الى زيادة تعزيز القرارات الاستراتيجية بـ 8.1% وهذا التأثير لا يمكن اعتماده كون معلمة الانحدار لهذا البعد غير معنوية.

وتجدر الاشارة الى أن معاملي الانحدار للبعدين الاول والثالث في النموذج القياسي كانت غير معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيم المعنوية لديها كانت أكبر من 0.05، وهناك بعد واحد فقط معنوي في النموذج هو بعد اليقظة التجارية، وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها اليقظة التجارية على تعزيز القرارات الاستراتيجية في شركة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ $F=3.462$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% لان قيمة المعنوية لها كانت 0.027 وهي اقل من 0.05.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي قسم الى مبحثين المبحث الاول تم التطرف بصفة عامة عن المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وذلك بتعريف لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي ومهامها واهميتها بالإضافة الى اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ثم تطرقنا الى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من الادوات المستخدمة في الدراسة و الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته واخير قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختيار فرضيات وهذا من خلال المعالجة الاحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة



الخاتمة



الخاتمة

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية يمكن ان يقدم للمنظمة منافع كثيرة على القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة تجعلها قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت وتضمن لها الاستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها هذي الاهمية تكسبها مكانة في هيكل المنظمة كوظيفة من وظائفها الأساسية، كما ان القرار الاستراتيجي ذو اهمية كبيرة يبني على اساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المنظمة وتوقع متطلباتها كافة المعطيات والموارد والعلمية والتقنية ويتطلب قيادة كفؤة تمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الاهداف المحددة.

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا البحث يمكن ابراز أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل اليها:

أولاً: النتائج النظرية

- من خلال الدراسة النظرية التي تضمنت اليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في تعزيز القرار الاستراتيجي، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من اجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها الى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات، وكذا اشتداد المنافسة من جهة اخرى.
- من بين أنواع اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية، القانونية، الاجتماعية).
- تكمن أهمية اليقظة في أنها تسمح بربط المؤسسة بمحيطها الخارجي لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل وتوقع التقلبات، واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات كما تضمن الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات، وتعتبر أداة للمساعدة على اتخاذ القرارات.
- تتمثل خصائص اليقظة الاستراتيجية في (الاستراتيجية، التوقع المسبق، الطوعية، الابداع، البيئة، الذكاء الجماعي).
- القرار الاستراتيجي هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثر في الفترات المقبلة فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

- القرارات الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية مدركة تماما الى ماذا سيؤدي عملها في المستقبل والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها.
- وتتمثل أنواع القرارات الاستراتيجية في (قرارات على مستوى المنشأة ككل، قرارات على مستوى وحدات الأعمال، قرارات على مستوى الوظيفي).
- تنحصر مراحل القرار الاستراتيجي في (صياغة الهدف، تحليل وتصميم وتكوين البدائل، تقويم اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة، التنفيذ)

النتائج الميدانية:

- من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي - دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:
- أظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تعزيز القرار الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.
- أكدت نتائج الدراسة أن اليقظة التكنولوجية ساهمت في تعزيز القرار الاستراتيجي من وجهة نظر موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ذات الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- عموما فان افراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التكنولوجية، وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة مما وجدنا برامج متعلقة بالمراقبة كالكاميرات، شبكات الاتصالات، وهذا ما يجعلها مواكبة لمتغيرات العصر وما تفرضه متغيرات العولمة، مما يجعلنا فعلا ان نحكم على ان في الشركة يقظة تكنولوجية.
- من خلال ما تبين لنا من نتائج الدراسة أن اليقظة التنافسية تساهم في تعزيز القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي اتصالات الجزائر بالوادي عند الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- عموما فان افراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التنافسية ولو بدرجة متوسطة، مما يجعلنا فعلا ان نحكم على ان في الشركة يقظة تنافسية
- وضحت نتائج الدراسة أن اليقظة التجارية ساهمت في تعزيز القرار الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر الوادي ($\alpha \leq 0.05$).

- ونستنتج اخيرا على ان افراد عينة الدراسة في شركة اتصالات الجزائر مدركة لمفهوم اليقظة التجارية وذلك من خلال ارضائها للزبون وذلك لمراعاتهم لظروفهم وتلبية رغباتهم، مما يجعلنا فعلا ان نحكم على ان في الشركة بها يقظة تجارية وبدرجة عالية.
- نستنتج اخيرا ان عينة الدراسة وافقت على عبارات محور القرارات الاستراتيجية، اي ان عينة الدراسة تدرك مفهوم القرارات الاستراتيجية، مما يدعونا للقول ان شركة اتصالات الجزائر تعتمد على القرارات الاستراتيجية في ادارتها.

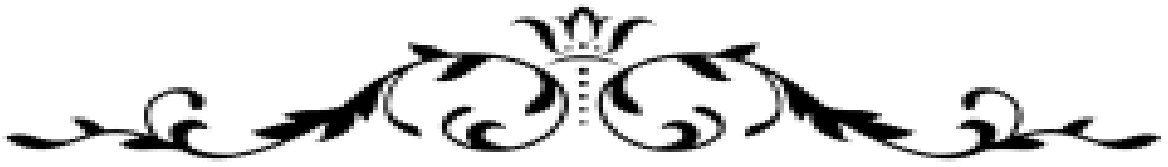
التوصيات:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية وإنشاء خلية في المؤسسة
- يجب على المؤسسة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وجعلها من أحد أهم أولوياتها وتحديد ميزانية خاصة بها لتسهيل عملية البحث ووضع الدورات التكوينية اللازمة في هذا المجال
- يجب على المؤسسة إن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة الاستراتيجية وتكون مسؤولة عن التنظيم وسير هذه العملية
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية
- ضرورة إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات كل حسب تخصصه
- ضرورة منح مكافآت للعاملين نظير مجهوداتهم
- ضرورة تقديم تدريبات مستمرة للعاملين من اجل مواجهة التغيرات الحاصلة وتعزيز قدراتهم المهنية.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي من القضايا الراهنة في عالم الاعمال، ويمكن دراسته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له، وهي كالآتي:

- دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة الصناعية
- دور اليقظة التجارية في استقطاب الزبائن
- دور القرار استراتيجي الناجح في تعزيز أداء المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

I. الكتب:

1. حسين الحرير، مبادئ الادارة الحديثة النظريات العمليات الادارية وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط1، 2006.
2. سليمان خالد العبيدات، ادارة الانتاج والعمليات، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الأردنية، ط1، 1997
3. صلنجب اعزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، 2001.
4. محمد عبد الفتاح ياغي، هاني يوسف خاجقشي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الادارية، جامعة الملك سعود، الرياض، مركز البحوث.
5. مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العلمية الادارية وتكنولوجيا المعلومات، مكتبة الجامعة، الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
6. الهلالي الشريبي الهلالي، ادارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرون، المكتبة العصرية، مصر، المنصورة، 2006.

II. الرسائل والأطروحات:

1. احمد بورباله، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -باتنة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
2. باية وقنوني، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص الادارة التسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2016.
3. بلعسل هاجر، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تطوير المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم -، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018.

4. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014.
5. حمو مريم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2014.
6. سهام درقالي ونسيمة عيايشيه، دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل جودة المشروع - دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي شركة ENTES- قالمة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016.
7. عديلة مدور، أهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة- دراسة حالة شركة اتصالات موبيليس -ورقلة -، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
8. علاوة سلمى، دور نظام الاتصال في تنشيط اليقظة الاستراتيجية - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر -، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017.
9. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس -، مذكرة ماجستير، تخصص موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
10. العيداني حبيبة، اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
11. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
12. محاط أميرة، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميله -، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

13. منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الاداء التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة البصرة، ملكة العربية السعودية، 1997.
14. ميمون محمد، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تفعيل اليقظة الاستراتيجية بمنظمات الأعمال - دراسة حالة -، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، 2021.
15. نورهان قرون، أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات - دراسة حالة المجمع الصناعي - عموري -، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال المجمعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، 2021.
16. هتهات المهدي، الاتجاه نحو ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر - دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة، أطروحة دكتوراه، في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2017.

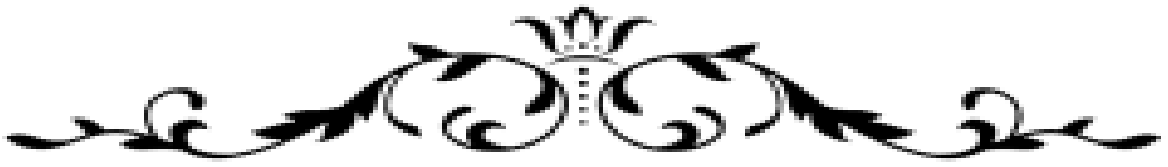
III. المجلات والملتقيات:

1. أبو بكر بوسالم و الياس الهناني فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1.
2. أبو بكر بوسالم وفرح الياس الهناني، دور اليقظة الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القرارات التسويقية - دراسة تحليلية على مؤسسة اتصالات الجزائر، المركز الجامعي ميله، العدد الثامن عشر، جوان 2017.
3. اشرف عقون ومحمد هبول، اليقظة الاستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر، الملتقى الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
4. بن السعدي جمال واخرين، اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الاداء، ملتقى دولي حول: التحول الرقمي والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
5. جيلالي معروف واخرين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال - دراسة حالة ملبنة الحليب للإخوة بن عولة بغليزان، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 1، 2021.

6. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الادوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
7. حيدر حمزة، علاقة القرار الاستراتيجي في الاداء المصرفي، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثامن والستون.
8. خليدة بلبصر وعبد الوهاب بن بركة، مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية - دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة ولاية قسنطينة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 35، العدد 01، ص 10.
9. رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدهد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999.
10. رضوان بوزوالغ واخرين، دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وكالة بريد الجزائر باب الواد ولاية الجزائر-، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر، المجلد 6، العدد 02، 2021.
11. علوط فتيحة ومعين أمين السيد، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية إتخاذ القرارات المنظمة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، الجزائر 3، العدد السابع، 2018.
12. فالتة اليمن ، درجة اكتشاف الاشارات و علاقاتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية ،دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،مجلة ابحات اقتصادية وادارية ،العدد(12) ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2012.
13. فرحات عباس واحمد بن خليفة، مساهمة اليقظة التنافسية في تفعيل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوادي، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 32، العدد 02، 2019.
14. كمال السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض.
15. لمروس مريم، انواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية، المجلد الثاني، العدد الثامن، 2019.
16. محمد فايز النجار وخالد محمود الشوابكة، اليقظة الاستراتيجية وأثرها في ادارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 8، العدد 3، 2020.

17. نسرین صالح محمد صلاح الدین، ممارسات الیقظة الاستراتیجیة بجامعة السلطان قابوس، مجلة كلية التربية، جامعة عین شمس، العدد 44، الجزء 4، 2020.

18. یوسف عبایدیة والعربی عمران، الیقظة الاستراتیجیة كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادیة فی تحقیق المسؤولیة الاجتماعیة، الافاق لدراسات الاقتصادیة، العدد الثانی.



الفهرس



الفهرس

الصفحة	التعيين
I	الشكر
II	الاهداء 1
III	الاهداء 2
IV	الاهداء 3
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة

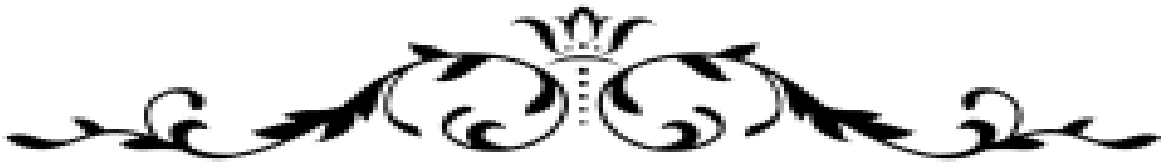
الفصل الأول: الادبيات النظرية المتعلقة بالدراسة

	المبحث الأول: اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي
8	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لليقظة الاستراتيجية
8	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها
15	الفرع الثاني: مفاهيم ذات الصلة باليقظة وأهميتها
16	الفرع الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية
22	الفرع الرابع: مراحل عملية اليقظة
23	المطلب الثاني: أساسيات القرار الاستراتيجي
23	أولاً: مفهوم القرار الاستراتيجي
24	ثانياً: خصائص القرار الاستراتيجي
26	ثالثاً: عملية صنع القرار
27	رابعاً: مراحل عملية إتخاذ القرار الاستراتيجي
28	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقرار الاستراتيجي
28	الفرع الأول: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالقرار الاستراتيجي
30	الفرع الثاني: أساليب اليقظة الاستراتيجية لاتخاذ القرار الاستراتيجي
31	الفرع الثالث: منفعة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
33	المطلب الاول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

33	الفرع الأول: دراسات عربية
41	الفرع الثاني: دراسات أجنبية
43	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقرار الاستراتيجي
43	الفرع الأول: دراسات عربية
47	الفرع الثاني: دراسات أجنبية
48	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي
47	الفرع الأول: دراسات عربية
51	أوجه الشبه والاختلاف
52	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

52	تمهيد
	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
55	المطلب الأول: طريقة وأدوات الدراسة
55	الفرع الأول: نظرة عامة على مديرية اتصالات الجزائر بالوادي
58	الفرع الثاني: الطريقة المتبعة في الدراسة
64	المطلب الثاني: صدق المحتوى وخصائص العينة
64	الفرع الأول: صدق وثبات الاستبيان
65	الفرع الثاني: خصائص العينة
	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
69	المطلب الأول: اتجاه اجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت
69	الفرع الأول: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول إدراك أفراد العينة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية
73	الفرع الثاني: دراسة الاتجاهات اجابات العينة حول محور القرارات الاستراتيجية
75	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
75	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
76	الفرع الثاني: اختبار معلمية
86	خلاصة الفصل
88	الخاتمة
92	قائمة المراجع



الملاحق



ملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

استبيان

الى السيد المدير باتصالات الجزائر والموظفين، تحية طيبة وبعد:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على "مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تعزيز القرار الاستراتيجي". وذلك كمتطلب للحصول على شهادة الماجستير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات من جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي آمل منكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان وإعادته إلينا، مع العلم أن المعلومات التي سنحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط، وسوف تحظى بالسرية التامة.

تحت اشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

من اعداد الطلبة:

* معيزة شيماء

* غريسي كمال

* بالحشاني شريفة

أولا: معلومات عامة

ضع علامة (X) امام الاجابة

				أنثى	ذكر	الجنس
				من 28 إلى أقل من 38 سنة	من 18 إلى 28 سنة	العمر
				من 38 إلى أقل من 48 سنة	من 18 إلى 28 سنة	العمر
				من 48 من سنة	من 18 إلى 28 سنة	العمر
تكوين مهني	مهندس	ماجستير	ماستر	ليسانس واكل	الثانوي واكل	مستوى تعليمي
أكثر من 20 سنة	من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات		الخبرة
	موظف	رئيس مصلحة	نائب مدير	مدير		الوظيفة

ثانيا: العبارات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

الملاحق

اليقظة الاستراتيجية: هي نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية، وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	اليقظة التكنولوجية					
01	تمتلك المؤسسة مصلحة البحث والتطوير					
02	تقوم المؤسسة بتكوينات مختصة للموظفين في ميدان التكنولوجيا الحديثة					
03	تتعاقد المؤسسة مع الخبراء في تكنولوجيا لتطوير برامجها وأدائها					
04	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة ل جلب تكنولوجيات جديدة					
05	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة					
	اليقظة التجارية					
06	تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق زبائنها واحتياجاتها					
07	تبحث المؤسسة عن فرص الدخول الى أسواق جديدة					
08	تعطي المؤسسة أهمية لآراء الزبائن					
09	توفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم					
10	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين					
11	تحافظ المؤسسة على زبائنها وتطور من رغباتهم					
	اليقظة التنافسية					
13	تتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة					
14	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة					
15	تراقب المؤسسة بصفة دورية للحصة السوقية للمنافسين					
16	يتم تحديد الاسعار وفق اسعار المنافسين					
17	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين والحصص السوقية لهم					

ثالثاً: العبارات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

القرارات الاستراتيجية: هي قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة وتتعامل مع أهداف المنظمة وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب مستويات الادارية التي تتخذها فعند الادارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهد كبير، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفعال.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	عدم وضوح القرارات المتخذة من قبل المؤسسة					
2	شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ قرارات استراتيجية					
3	اتخاذ القرارات الاستراتيجية تسمح بالارتقاء الى مناصب أعلى والاستقرار فيها					
4	احساس الافراد بأن لهم الحق في القرارات الاستراتيجية					
5	توفر ثقة لدى العاملين تؤدي الى اتخاذ القرار السليم					
6	المنافسة التي تواجهها المؤسسة تجعلها تخلق قرارات جديدة					
7	تبحث المؤسسة عن أي اشارة تساعد في اتخاذ القرار					
8	القرارات الناجحة في المؤسسة تؤدي بارتفاع درجة توقع الاحداث قبل وقوعها					
9	جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.					
10	حدوث تغيرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة					
11	اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.					
12	التعليم والتدريب والتحسين المستمر للافراد والمشرفين والرؤساء					
13	توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي					
14	امداد الافراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية والخارجية والاجابة على كافة تساؤلاتهم					
15	الاشراف والمتابعة والتنبيه لكافة المشاكل والعراقيل خاصة في مراحل الاولى من اتخاذ القرارات وتقديم الحلول لها.					
16	تشجيع الافراد داخل المؤسسة وتقديم الحوافز والترقية					
17	تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة ورصد كل ما يحدث.					
18	تدريب وتكوين الاطارات في مجال التسيير الاستراتيجي					
19	تفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة					
20	تخصيص المزيد من الموارد والامكانيات للاهتمام بالإشارات الضعيفة.					
21	العمل على تعزيز عملية رصد واكتشاف الاشارات الضعيفة وفهم مدلولها.					

نشكركم على تعاونكم

Statistics

		تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق زبائنها واحتياجاتها	تبحث المؤسسة عن فرص الدخول الى أسواق جديدة	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن	توفي المؤسسة بالتزاماتها اتجاه عملائها ومتطلباتهم	تقوم المؤسسة بدراسة متطلبات ورغبات المستهلكين	تحافظ المؤسسة على زبائنها وتطور من رغباتهم	اليقظة التجارية
N	Valid	38	37	38	38	38	38	38
	Missing	0	1	0	0	0	0	0
Mean		3.76	3.54	3.71	3.97	4.21	3.95	3.8544
Std. Deviation		1.149	1.238	1.334	1.197	.991	1.229	.63366

Statistics

		تهتم المؤسسة بخفض التكاليف كميزة للمنافسة	تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وابتكار منتجات جديدة	تراقب المؤسسة بصفة دورية للحصة السوقية للمنافسين	يتم تحديد الاسعار وفق اسعار المنافسين	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المنافسين والحصص السوقية لهم	اليقظة التنافسية
N	Valid	38	38	38	38	38	38
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.53	4.00	3.55	3.55	3.87	3.7000
Std. Deviation		1.520	1.294	1.224	1.370	1.212	.80371

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
عدم وضوح القرارات المتخذة من قبل المؤسسة	38	0	3.68	1.544
شعور العاملين بأن مستواهم يسمح لهم باتخاذ قرارات استراتيجية	38	0	3.87	1.339
اتخاذ القرارات الاستراتيجية تسمح بالارتقاء الى مناصب أعلى والاستقرار فيها	38	0	3.82	1.270
احساس الافراد بأن لهم الحق في القرارات الاستراتيجية	38	0	3.95	1.314
توفر ثقة لدى العاملين تؤدي الى اتخاذ القرار السليم	38	0	3.74	1.446
المناقسة التي تواجهها المؤسسة تجعلها تخلق قرارات جديدة	37	1	4.03	1.040
تبحث المؤسسة عن أي اشارة تساعد في اتخاذ القرار	38	0	3.74	1.446
القرارات الناجحة في المؤسسة تؤدي بارتفاع درجة توقع الاحداث قبل وقوعها	38	0	3.45	1.201
جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.	38	0	3.45	1.288
حدوث تغييرات جديدة طارئة تستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بصورة سريعة	38	0	3.89	1.247
اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة.	38	0	4.11	1.269
التعليم والتدريب والتحسين المستمر للافراد والمشرفين والرؤساء	38	0	4.24	1.240
توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة لدفع العاملين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة المحيط الداخلي والخارجي	38	0	4.18	1.312
امداد الافراد داخل المؤسسة بالمعلومات الكافية حول البيئة الداخلية والخارجية والاجابة على كافة تساؤلاتهم	38	0	4.26	1.107
الاشراف والمتابعة والتنبيه لكافة المشاكل والعراقيل خاصة في مراحل الاولى من اتخاذ القرارات وتقديم الحلول لها.	38	0	4.26	1.107

تشجيع الافراد داخل المؤسسة وتقديم الحوافز والترقية	38	0	4.26	1.223
تخصيص هيئة تتكفل بمراقبة ورصد كل ما يحدث.	38	0	4.16	1.027
تدريب وتكوين الاطارات في مجال التسيير الاستراتيجي	38	0	4.29	1.271
تفعيل أنظمة المعلومات والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة	38	0	4.24	1.173
تخصيص المزيد من الموارد والامكانيات للاهتمام بالإشارات الضعيفة.	38	0	4.18	1.205
العمل علة تعزيز عملية رصد واكتشاف الاشارات الضعيفة وفهم مدلولها.	38	0	3.82	1.522
القرارات الاستراتيجية	38	0	3.9807	.58778

مقياس الثبات :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.622	5

البعد الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.471	6

البعد الثاني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.567	5

البعد الثالث

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	16

المحور الاول

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	21

المحور الثاني

الملحق رقم: 03 اختبار الطبيعة والارتباط

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
اليقظة التكنولوجية	.152	38	.057	.909	38	.055
اليقظة التجارية	.104	38	.200*	.953	38	.110
اليقظة التنافسية	.144	38	.055	.932	38	.054
اليقظة الاستراتيجية	.161	38	.065	.873	38	.051
القرارات الاستراتيجية	.127	38	.124	.946	38	.067

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations						
		اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة الاستراتيجية	القرارات الاستراتيجية
اليقظة التكنولوجية	Pearson Correlation	1	.189	.117	.650**	.242
	Sig. (2-tailed)		.256	.483	.000	.143
	N	38	38	38	38	38
اليقظة التجارية	Pearson Correlation	.189	1	.238	.657**	.443**
	Sig. (2-tailed)	.256		.150	.000	.005
	N	38	38	38	38	38
اليقظة التنافسية	Pearson Correlation	.117	.238	1	.710**	.221
	Sig. (2-tailed)	.483	.150		.000	.181
	N	38	38	38	38	38
اليقظة الاستراتيجية	Pearson Correlation	.650**	.657**	.710**	1	.435**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.006
	N	38	38	38	38	38
القرارات الاستراتيجية	Pearson Correlation	.242	.443**	.221	.435**	1
	Sig. (2-tailed)	.143	.005	.181	.006	
	N	38	38	38	38	38

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم: 04 الاختبارات الإحصائية

Group Statistics

النوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
البقطة الاستراتيجية	30	3.8670	.52450	.09576
القرارات الاستراتيجية	30	3.9898	.53811	.09824
البقطة الاستراتيجية	8	4.0514	.30700	.10854
القرارات الاستراتيجية	8	3.9464	.79047	.27947

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
البقطة الاستراتيجية	Equal variances assumed	1.342	.254	-.946-	36	.351	-.18435-	.19491	-.57965-	.21094
	Equal variances not assumed			-1.274-	19.314	.218	-.18435-	.14474	-.48697-	.11827
القرارات الاستراتيجية	Equal variances assumed	.085	.772	.183	36	.856	.04341	.23700	-.43725-	.52407
	Equal variances not assumed			.147	8.805	.887	.04341	.29624	-.62900-	.71582

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الاستراتيجية	Between Groups	.215	3	.072	.282	.838
	Within Groups	8.637	34	.254		
	Total	8.852	37			
القرارات الاستراتيجية	Between Groups	.382	3	.127	.349	.790
	Within Groups	12.401	34	.365		
	Total	12.783	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الاستراتيجية	Between Groups	1.027	5	.205	.840	.531
	Within Groups	7.825	32	.245		
	Total	8.852	37			
القرارات الاستراتيجية	Between Groups	1.089	5	.218	.596	.703
	Within Groups	11.694	32	.365		
	Total	12.783	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
البقطة الاستراتيجية	Between Groups	.100	4	.025	.095	.984
	Within Groups	8.752	33	.265		
	Total	8.852	37			
القرارات الاستراتيجية	Between Groups	.211	4	.053	.138	.967
	Within Groups	12.572	33	.381		
	Total	12.783	37			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
اليقظة الاستراتيجية	Between Groups	.416	3	.139	1.574	.214
	Within Groups	8.436	34	.248		
	Total	8.852	37			
القرارات الاستراتيجية	Between Groups	1.559	3	.520	1.574	.214
	Within Groups	11.224	34	.330		
	Total	12.783	37			

الملحق رقم: 05 الانحدار البسيط والمتعدد

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اليقظة الاستراتيجية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.435 ^a	.189	.166	.53663

a. Predictors: (Constant), اليقظة الاستراتيجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.416	1	2.416	8.390	.006 ^b
	Residual	10.367	36	.288		
	Total	12.783	37			

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

b. Predictors: (Constant), اليقظة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.940	.710		2.733	.010
	اليقظة الاستراتيجية	.522	.180	.435	2.896	.006

a. Dependent Variable: القرارات الاستراتيجية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اليقظة التنافسية , اليقظة التكنولوجية , اليقظة التجارية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات القرارية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.484 ^a	.234	.166	.53665

a. Predictors: (Constant), اليقظة التنافسية اليقظة , التكنولوجية اليقظة , التجارية اليقظة

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.991	3	.997	3.462	.027 ^b
1 Residual	9.792	34	.288		
Total	12.783	37			

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات القرارية

b. Predictors: (Constant), اليقظة التنافسية اليقظة , التكنولوجية اليقظة , التجارية اليقظة

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.779	.724		2.459	.019
1 اليقظة التكنولوجية	.124	.122	.156	1.018	.316
اليقظة التجارية	.359	.145	.387	2.471	.019
اليقظة التنافسية	.081	.113	.111	.716	.479

a. Dependent Variable: الاستراتيجيات القرارية

الملحق رقم: 06 قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
01	د- مجدي نوري	جامعة سطيف	أستاذ محاضر - ب-
02	د- حمزة بعلي	جامعة قالمة	أستاذ محاضر - أ-
03	د- سامر زلاسي	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ-
04	د- رضا زهواني	جامعة الوادي	أستاذ دكتور
05	د- محمد العيد التجاني	جامعة الوادي	أستاذ محاضر - أ-