



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



الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي
دراسة حالة شركة منبع ماء _ القنطرة _

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
التخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:
رحال سلاف

إعداد الطالبة:
شلي آية

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة	الرقم
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	جلاب محمد	1
بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر - أ-	رحال سلاف	2
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	نوال براهيممي	3

السنة الجامعية: 2022/2023



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



الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي
دراسة حالة شركة منبع ماء _ القنطرة _

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
التخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:
رحال سلاف

إعداد الطالبة:
شلي آية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	جلاب محمد	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا	بسكرة
2	رحال سلاف	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا	بسكرة
3	نوال براهيم	أستاذ محاضر -أ-	مناقشا	بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

الإهداء

إلى من كان خلقه القرآن، سيدي وقرّة عيني،

"رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم".

إلى الذين أخذوا بيدي ووفروا لي سبيل التعلم وكانوا لي الوجه الطافح حبا وحنانا،

" الوالدين الكرمين "

إلى من تتلمذت على أياديهم، وإلى من أمدوني بنصائحهم وتوجيهاتهم،

"أساتذتي الكرام"

إلى من كانوا لي حشدا لهمتي كلما رأوا مني ضجرا أو توان مني في بحثي،

"إخوتي"

إلى كل صديقاتي دون استثناء،

" إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع".

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين

الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد، فرأينا أن تخصص إدارة إستراتيجية هدفا ساميا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها.

وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودا عظيما لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل.

وإيمانا بمبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس، فأني أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة المعلمة والدكتورة رحال سلاف الذي ساعدني كثيرا في مسيرتي لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان لها دورا عظيما من خلال تعليماتها ونقدها البناء ودعمها الأكاديمي.

كما أوجه الشكر لأسرتي فردا فردا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع الأصعدة، وأشكر أصدقائي والأحباب وكل شخص قدم لي الدعم المادي أو المعنوي.

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي، وتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي بشركة منبع ماء القنطرة؟ و جاء هدف الدراسة للتعرف على دور الذي يمكن ان تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي وتم توزيع استمارة الاستبانة شملت كل الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار بشركة منبع ماء القنطرة وقد اختارت الدراسة عينة قصدية (هادفة) بلغ عددها (30) استمارة أسترجم منها (30) استمارة كانت قابلة للتحليل، و أستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات و تحليلها باعتمادها على برنامج (SPSS.V26)، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية و النجاح الإستراتيجي، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على تشكيل فريق لليقظة الإستراتيجية بالشركة و على أن يتم تجهيزه بكافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها من خلال توفير كم كبير من المعلومات الإستراتيجية ذات الأهمية للشركة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، النجاح الإستراتيجي، البقاء، التكيف، النمو، شركة منبع ماء القنطرة.

Abstract

The study investigates the impact of strategic alertness on achieving strategic success. It aims to develop a comprehensive theoretical and practical framework to determine the correlation between strategic alertness and strategic success. The research problem focuses on the role of strategic alertness in achieving strategic success at the Manbaa Ma'a Al-Qantara Water Company. The study's objective is to identify the contribution of strategic alertness in achieving strategic success. A survey was administered to all decision-makers at the company, and a purposive sample of 30 questionnaires was selected and analyzed using statistical methods and the SPSS.V26 program. The study reveals a positive relationship between strategic alertness and strategic success. The recommendations highlight the need to establish a strategic alertness team within the company and provide them with the necessary resources to achieve the company's objectives by providing strategic information that is critical to the company's success.

Keywords: strategic alertness, strategic success, survival, adaptation, growth, Manbaa Ma'a Al-Qantara Water Company.

قائمة الجداول
والأشكال

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب عددها	01
13	دور وخصائص أعوان اليقظة الإستراتيجية	02
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
47	توزيع عينة الدراسة العمر	04
48	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	05
50	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	06
51	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	07
53	توزيع درجات ليكارت الخماسي	08
54	معامل الثبات والصدق	09
55	إختبار التوزيع الطبيعي	10
57-55	إتجاهات الآراء بخصوص محور اليقظة الإستراتيجية	11
60-59	إتجاهات الآراء بخصوص محور النجاح الإستراتيجي	12
62	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الإنحدار البسيط (فرضية الرأسية)	13
63	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الإنحدار البسيط (فرضية الفرعية الأولى)	14
63	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الإنحدار البسيط (فرضية الفرعية الثانية)	15
64	نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الإنحدار البسيط (فرضية الفرعية الثالثة)	16

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة	01
5	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	02
5	العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي	03
7	استخدامات اليقظة التكنولوجية	04
9	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	05
12	أعوان اليقظة الإستراتيجية	06
23	الفرق بين الكفاءة والفاعلية	07
24	مفهوم النجاح الإستراتيجي	08
27	نموذج نجمة النجاح الإستراتيجي	09
28	دور حياة النجاح الإستراتيجي	10
29	نموذج Johnson & al للنجاح الإستراتيجي	11
34	عوامل النجاح الإستراتيجي	12
45	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة	13
47	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	14
48	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	15
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	16
50	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	17
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية	18

مقدمة عامة

مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة على المستوى العالمي وفي المجتمعات العربية بشكل خاص عديدا من التهديدات والتحديات فيما يتعلق بوجودها وتنافسيتها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال، يحصل ذلك في ظل الأزمات والمخاطر والتغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايداً في رغبات العملاء، الأمر الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والانتكاسات في منظمات الأعمال، تلك التي وجدت نفسها في مأزق البحث عن الطرق المناسبة لتحسين وضعها بغية المحافظة على موقعها التنافسي والمحافظة على استدامتها وازدهار أعمالها.

فدراسة هذه البيئة ولا سيما البيئة التنافسية ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المنظمة يعتبر المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المنظمة نشاطها، وطريقة تفاعلها مع هذه البيئة بمختلف مكوناتها التي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها. حيث تعمل المنظمة على دراسة تلك البيئة وتحليل سلوكها بالطريقة التي يمكنها من التكيف والتعايش معها من خلال الفرص التي تتيحها والتي تحاول المنظمة الناجحة إستراتيجياً اقتناصها والتعرف على التهديدات ومحاولة تفاديها.

سرعان ما وجدت هذه المنظمات نفسها مضطرة للتكيف في سبيل الكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلومتها وقدرتها على احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، تطلب ذلك مواجهة هذه التحديات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، وذلك من خلال التغيير والتطوير وإجراء التحسينات المستمرة في أساليب ونظم العمل المختلفة في هذه المنظمات.

إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية اليوم العديد من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، حيث أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق والأساليب الفعالة من أجل ضمان البقاء والاستمرار. ومن بين هذه الأساليب اليقظة الإستراتيجية التي تعتبر من أهم الأساليب المنظمة والمهمة للإدارة الإستراتيجية، فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد على صناعة واتخاذ القرار من أجل الوصول إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي، وبناء على ما تقدم يمكننا طرح وإبراز الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة فيما يلي: **ما دور اليقظة**

الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي بشركة ماء منبع القنطرة؟

وينبثق من الإشكالية الرئيسة للدراسة الأسئلة البحثية الفرعية التالية:

- ماهو مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة ماء منبع القنطرة؟
- ماهو مستوى النجاح الإستراتيجي في مؤسسة ماء منبع القنطرة؟
- ما هو دور اليقظة الإستراتيجية بأبعاده مجتمعة في النجاح الإستراتيجي بأبعاده الثلاثة منفردة (التكيف، النمو، البقاء)؟

الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، مقالات وملتقيات، مذكرات الماجستير، وأطروحات الدكتوراه. هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي، ومن أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية للموضوع فقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة التي تعتبر الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تحديد وصياغة مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي ارتبطت بموضوع الدراسة للوقوف على أهم المشكلات والقضايا التي تناولتها تلك الدراسات والتعرف على الأدوات الإحصائية والإجراءات التي اتبعتها وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسات.

أولاً: الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

أ. دراسات اللغة العربية:

1. دراسة يوسف زكريا رحامي (2021) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية (دراسة حالة موبيليس فرع تلمسان). مجلد 07، العدد 01، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان. أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة موبيليس فرع تلمسان كمجتمع للدراسة، في حين تمثلت العينة في إطارات المؤسسة المقدر عددهم (72) إطار. إذ اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 50 استبانة واسترجع منها 46 استوفت كل الشروط، تمت معالجتها باستخدام برنامج (Smart PIC3)، وتم الإعتماد على كل من منهج الوصفي والنموذج البنائي في منهجية الدراسة. توصل الباحث من هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- رغم إدراك ومعرفة أهمية اليقظة الإستراتيجية إلا أنها تزال قليلة الاهتمام من طرف الممارسين والباحثين.
- بناء على الدراسات السابقة هناك العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تزال تستخدم طرق تقليدية في تسيير المعلومات.
- مؤسسة موبيليس هي أيضا متأخرة في مجال اليقظة وتسيير المعلومات.
- ثقافة جمع المعلومات الإستراتيجية عند مسيرين موبيليس غير منتشرة.
- اللامبالاة بما يجري في المحيط الخارجي.
- ثقافة اليقظة غير منتشرة لدى مسيري المؤسسات الجزائرية بسبب عدم الإطلاع بأهمية معلومات اليقظة وبدورها الإستراتيجي في إتخاذ القرار.

2. دراسة بتغة صونية، فراحية العيد (2021) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في صناعة الخيار الإستراتيجي (دراسة ميدانية بالجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحظن بمسيلة). مجلد 07، العدد 03، جامعة محمد بوضياف، المسيلة. أجريت الدراسة الميدانية على المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحظن بمسيلة، إذ اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حيث وزعت 30 استبانة واسترجع منها (22) استوفت كل الشروط، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي في منهجية الدراسة. توصل الباحثين من هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتمد مؤسسة محل الدراسة على اليقظة الإستراتيجية.

مقدمة عامة

- تهتم المؤسسة محل الدراسة بالمعلومات الإستراتيجية لبناء وصياغة إستراتيجيتها.
 - تعمل مؤسسة محل الدراسة على تحليل ودراسة البدائل الإستراتيجية واختيار الإستراتيجية المناسبة.
 - تعتمد مؤسسة محل الدراسة على عدة خيارات إستراتيجية.
 - هناك علاقة أثر بين اليقظة الإستراتيجية والمعلومة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.
 - هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الإستراتيجية وبعد استراتيجيتها كل من النمو الاستقرار، الدفاع، وبعد الإستراتيجية المختلطة بالمؤسسة محل الدراسة.
 - هناك دور لليقظة الإستراتيجية في صناعة الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة محل الدراسة.
- 3.دراسة فالتة اليمين (2013) بعنوان : "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة إستكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت هذه الدراسة هذه الدراسة إلى توجيه الإهتمام نحو ترسيخ الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة، أجريت الدراسة الميدانية على 40 مؤسسة اقتصادية من مختلف النشاطات الاقتصادية، إذ اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، استهدف فيها 94 فردا باعتبارهم وحدة معاينة في هذه الدراسة، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS.V16)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة. ختاماً توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أنه لم يكن لمعلومات اليقظة وزناً كبيراً عندي متخذي القرارات الإستراتيجية، ولم تأخذ بعدها الإستراتيجي إلا بدرجة محدودة أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - يولي متخذي القرارات الإستراتيجية بمؤسسات الدراسة للأهمية الدور الإستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
 - ترتبط الأهمية الإستراتيجية لمعلومات اليقظة ببعض خصائص متخذي القرارات الإستراتيجية الشخصية والوظيفية.
 - درجة موثوقية معلومات اليقظة عند متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضعيفة.

ب. دراسات باللغة الأجنبية:

1.Study of : Raymond poisson, Zhan Su, Yvon Gasse,(2005) , "**Veille et planification au de PME canadiennes ,œuvrant sur des marchés émergents asiatiques**», Journal of small Business and Entrepreneurship 18 ,no3.

تم التطرق في هذه الدراسة إلى ثلاث متغيرات تمثل في كل من: اليقظة، التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نتائج حول الروابط بين أداء شركات الصغيرة والمتوسطة وهذه المتغيرات الثلاثة (اليقظة، التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي). أجريت الدراسة الميدانية على 66 شركة صغيرة ومتوسطة في كندا، إذ اعتمد الباحثين على أداتين لجمع البيانات الأولية تمثل في كل من الاستبيان وتم إجراء اختبار على مديري خمسة شركات صغيرة و متوسطة من أجل التحقق من درجة وضوحه قبل استخدامه، والقيام بمقابلة هاتفية

مقدمة عامة

مع مديري أربع شركات صغيرة ومتوسطة ، كما استخدم الباحثين مجموعة من الأدوات إحصائية من بينها (الانحراف المعياري، والمتوسطات، إختبار بيرسون، اختبار t) ومن أبرز النتائج المتوصل إليها أن الاهتمام الخاص بأنشطة اليقظة والتخطيط هو مفتاح النجاح للشركات الصغيرة و المتوسطة التي تمارس الأعمال التجارية في الأسواق الناشئة.

2. Study of : Bekaddour hassen, (2014), "**Veille stratégique & intelligence économique Cas des entreprises algériennes**", Mémoire de Magister en science de gestion, université abou bekr belkaid, Tlemcen.

هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مصطلحي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي اللذان أصبحا يمثلان عنصرا هاما في فاعلية المؤسسات التي ترغب في التأقلم مع التغيرات في ظل محيط تنافسي، أجريت الدراسة الميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية تلمسان، إذ اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية تتكون من 25 سؤالاً، استهدف فيها 23 مديرا ومديرا تنفيذيا باعتبارهم وحدة معاينة في هذه الدراسة، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS.V19)، ختاماً توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

- هناك خلط بين مصطلح اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على مستوى الافراد، حيث يعتقد جزء كبير منهم أن المصطلحين مترادفان.
- أن مصطلح اليقظة الاستراتيجية معترف به أكثر من مصطلح الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة.
- ينفذ الإطارات (المدرين والمدرين التنفيذيين) مجموعة من المهام دون علمهم أن تجميع هذه المهام يمثل في الواقع اليقظة الاستراتيجية او الذكاء الاقتصادي.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالنجاح الإستراتيجي

أ.دراسات باللغة العربية:

- 1.دراسة حسين وليد حسين (2020) بعنوان: " الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار)، العدد34، مجلة المنصور. هدفت هذه الدراسة إلى كل من:
 - التعرف على درجة معرفة الموارد البشرية بكفاءاتهم الذاتية، من خلال تشخيص واقعها وأهميتها النسبية فيها.
 - التعرف على درجة معرفة المنظمة المبحوثة بالنجاح الإستراتيجي من خلال تشخيص واقعه وأهميته النسبية فيها.
 - التعرف على درجة إسهام الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في دعم النجاح الاستراتيجي في المنظمة.
- تتمثل متغيرات الدراسة بأبعادها كالأتي: المتغير المستقل: الكفاءة الذاتية للموارد البشرية (القناعة، الثقة، الرضا)، المتغير التابع: النجاح الاستراتيجي. (البقاء، التكيف، النمو، التعلم).

أجريت الدراسة الميدانية على مصرف الشرق الأوسط العراقي للإستثمار. في حين تمثلت العينة في عمال المؤسسة المقدر عددهم (64) فردا من العاملين في الوظائف المختلفة التابعة للمصرف، إذ اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، تمت معالجتها

مقدمة عامة

باستخدام برنامج (SPSS.V21)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة. ختاماً توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- تمتاز الموارد البشرية بالكفاءة الذاتية الكافية داخل المصرف بسبب الثقة الكافية الممنوحة لهم والقناعة والرضا.
 - التزام الموارد البشرية في تحقيق الأهداف، لكونها تتمتع بالرضا والقناعة بخصوص ما تتلقاه من المنظمة محل الدراسة مقابل الجهود المقدمة لها.
 - يدعم المصرف المبحوث برامج التعلم المستمر والممارسات التي تؤكد النجاح الاستراتيجي من أجل مواكبة تغيرات البيئية والتكيف معها باستمرار.
 - يحاول المصرف المبحوث تنفيذ مجموعة من المشاريع الاستثمارية، لتعزيز حالات النمو من أجل ضمان البقاء والاستمرارية في العمل.
 - هناك علاقة ارتباط معنوية بين الكفاءة الذاتية للموارد البشرية في النجاح الإستراتيجي.
3. دراسة دكتور أردان حاتم، أمل محمود علي (2014) بعنوان: " فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات بغداد). العدد 26، الجامعة المستنصرية، بغداد. هدفت هذه الدراسة إلى كل من:
- محاولة توجيه أنظار إدارات المنظمات إلى دراسة الأبعاد المنظمة لجعلها أكثر مرونة وتكيف بما ينسجم مع التطورات البيئية الحاصلة في المجالات كافة وبما يخلق منظمة فعالة.
 - الاستفادة من طبيعة وأهمية العلاقة القائمة بين موضوع البحث وبناء منظمة فاعلة بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على مستوى جودة الخدمة المقدمة لعموم المجتمع.
 - التعرف على علاقة وتأثير أبعاد النسبية المنظمة في تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي في الشركة المبحوثة.
- تتمثل متغيرات الدراسة بأبعادها كالاتي: المتغير المستقل: النسبية المنظمة بأبعاده (القيادة، الثقافة، التحسين المستمر، الانجاز، مقدرات الأفراد، التنظيم)، المتغير التابع: النجاح الإستراتيجي بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو)
- أجريت الدراسة الميدانية على شركة آسيا للاتصالات بغداد. في حين تمثلت العينة في عمال المؤسسة المقدر عددهم (60) فرداً من العاملين، إذ اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حيث وزعت 60 استمارة واسترجع منها 60 استوفت كل الشروط، اعتمدت الدراسة المنهج الاستطلاعي، بالتركيز على استطلاع آراء عينة من الأفراد العاملين في شركة آسيا للاتصالات ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (SPSS) واستخلاص النتائج التالية:
- طبيعة العمل في منظمة محل الدراسة تعتمد على ضرورة توفر عوامل البقاء من خلال التركيز على بعد القيادة بالدرجة الأولى والتنظيم والثقافة المنظمة ولإنجاز وحتى التحسين المستمر مما يعزز متطلبات النجاح الإستراتيجي من خلال إستراتيجية البقاء.
 - لم يكن لمتغير التكيف الاهتمام أو الدور الفعال في المنظمة وهذا يعني إغفال التغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة ومن المحتمل أن يؤدي إلى ضعف في إستراتيجية البقاء على المدى البعيد.
 - إن إدارة شركة آسيا سيل المبحوثة في تعزيز فاعلية المنظمة من خلال إستراتيجية النمو لم تكن بالمستوى المناسب.
 - من نتائج التحليل الإحصائي اتضح محدودية فاعلية المنظمة في التحسين المستمر وإشراك العاملين.
- ب. الدراسات باللغة الأجنبية:

1. Study of : Mayda Hayawi Mahdi & Al (2020) , "**The Role of collaborative Innovation In supporting Strategic Success :An Exploratory Study Of the Opinions of a Sample of Employees in Babylon Bank/Najaf Branch**" , International journal of Advanced Science and Technology , vol(29),No(03).

هدفت هذه الدراسة إلى كل من:

- التعرف على مستوى تطبيق أسلوب الابتكار التآزري في بنك بابل/ فرع نجف.
 - التعرف على مدى توفر متطلبات النجاح الإستراتيجي في بنك بابل/ فرع نجف.
 - معرفة نوع العلاقة بين اسلوب الابتكار التآزري والنجاح الاستراتيجي.
 - دراسة تأثير الابتكار التآزري في تحقيق متطلبات النجاح الإستراتيجي بأبعاده الثلاث (البقاء، التكيف، النمو) في بنك بابل/ فرع نجف.
- أجريت الدراسة الميدانية على بنك بابل/ فرع نجف، في حين تمثلت العينة في عمال المؤسسة المقدر عددهم (40) فردا من العاملين، إذ اعتمد الباحثين على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية حيث وزعت 40 استمارة استوفت كل الشروط، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في منهجية الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها هو وجود ارتباط إيجابي قوي وتأثير معنوي بين أبعاد الابتكار التآزري مجتمعة وفردية في أبعاد النجاح الاستراتيجي مجتمعة (البقاء، التكيف، النمو)، وهذا يعني أن المستوى العالي من الابتكار التآزري يزيد من مستوى النجاح الاستراتيجي في البنك محل الدراسة.

2. Study of :Fadhiela Slman(2021),**Strategic Success according to the strategic alignment A case study of the municipalities of the capital of Baghdad**, Journal of Contemporary Issues in business and Government vol(27),(02).

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التوافق الاستراتيجي في نجاح أمانة بغداد، تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى المتغير المستقل الموازنة الإستراتيجية بأبعاده الثلاثة (القيمة المضافة، والبنية التحتية، والمهارات)، والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (النمو، التنفيذ العالي، رضا العملاء)، حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة من القيادات العليا والمتوسطة في أمانة بغداد. إعتمدت الباحثة لجمع البيانات على قوائم المراجعة وتم استخدام مجموعة من الأسئلة والمقياس في البحث. كما إستخدمت 07 أدوات إحصائية من بينها (المتوسط الحسابي، والتكرارات، واستخراج حجم الفجوة) ومن أبرز النتائج المتوصل إليها عدم اهتمام أمانة بغداد بإطاراتها من ذوي الخبرة والمهارات، لأنها تؤثر على علاقة بين التوافق الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي.

دراسة تجمع متغيرين الدراسة:

1. دراسة محمود محمد أمين عثمان، كلثوم قادر كرسو (2021) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان أبريل)، مجلد09، عدد01، جامعة دهوك التقنية، العراق. تهدف هذه الدراسة إلى كل من :

- تقديم إطار نظري حول اليقظة الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.
- وصف وتشخيص مجالات اليقظة الإستراتيجية وأبعاد النجاح الاستراتيجي في جامعة جيهان.
- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي في الجامعة المبحوثة.
- تقديم عدد من المقترحات للجامعة المبحوثة بخصوص اليقظة الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي.

مقدمة عامة

أجريت الدراسة الميدانية على جامعة جيهان أربيل كمجتمع للدراسة، في حين تمثلت عينة الدراسة في القيادات الإدارية، إذ اعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 45 استبانة واسترجع منها 39 صالحة للتحليل، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك إدراك جيد لمفهوم اليقظة الإستراتيجية لدى قادة الجامعة عينة الدراسة، وقد يكون ذلك بسبب الخبرة التي يمتلكونها في مراكزهم الوظيفية.

- أن ارتباط اليقظة الإستراتيجية الايجابي والمعنوي بالنجاح الاستراتيجي يعني انه باستطاعة الجامعة المبحوثة ومن خلال ذلك أن تضع الخطط المستقبلية التي يمكن من خلاله تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال تعزيز اليقظة الإستراتيجية.

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لعلاقات الأثر أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في النجاح الاستراتيجي.

- تبين من نتائج التحليل الوصفي توفر مجالات اليقظة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة بنسبة جيدة.

2. دراسة حسن عبد سلام علي عمران، مسعود سالم علي نصر أبو نجيم (2019) بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول، مجلد 18، العدد 02، جامعة سبها، ليبيا. تهدف هذه الدراسة إلى كل من:

- تحديد وتوصيف نوع العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي في شركة محل الدراسة.

- تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات اليقظة الاستراتيجيية من حيث مقدرتها على تحقيق النجاح الإستراتيجي.

- تقديم إضافة علمية نظرية متواضعة للمكتبة الليبية والعربية.

- بيان المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل اليقظة الاستراتيجيية في منظمات الاعمال الليبية وبالشكل الذي يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي لها.

أجريت الدراسة الميدانية على شركة ليبيا للهاتف المحمول كمجتمع للدراسة، في حين تمثلت عينة الدراسة في القيادات الإدارية للشركة، إذ اعتمد الباحثين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت 25 استبانة واسترجع منها 24 صالحة للتحليل، تمت معالجتها باستخدام برنامج (SPSS)، توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية ما بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي بالشركة وأن لليقظة التنافسية واليقظة التسويقية دور كبير في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

- وجود علاقة طردية قوية بين اليقظة البيئية وكافة المحددات الأخرى لليقظة الإستراتيجية.

- تبين أن العلاقة تكاد أن تكون واضحة بين اليقظة التكنولوجية وباقي المحددات الأخرى كاليقظة التنافسية والتسويقية.

- وجود علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية وبعض محددات النجاح الإستراتيجي كالبقاء والتكيف.

- وجود ارتباط طردي قوي بين كل من البقاء في ميدان العمل والتكيف، وكذلك بين التكيف والنمو.

- اليقظة التنافسية هي المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح الإستراتيجي.

- كما تبين أن اليقظة التنافسية ترتبط ارتباطاً طردياً بمحددات النجاح الإستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو).

- كما تبين أن الفكر الإستراتيجي لا يزال محدود في شركة محل الدراسة والامر الذي يرجعه الباحثون لقلة المنافسة بالإضافة للنقص إلى الحاصل في مفهوم اليقظة الإستراتيجية.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة نجد أن موضوعي اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي موضوعان في غاية الأهمية لدى العديد من الباحثين.

مقدمة عامة

فيما يخص الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية فما رأيناه من خلال الدراسات السابقة أن أغلبيتها تربط بين اليقظة ودورها في صناعة القرارات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية، كما نجد هناك اتفاق حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مختلف الدراسات فنجد أغلبها اعتمدت على أنواع اليقظة الإستراتيجية كأبعاد للدراسة والتي تتمثل في كل من (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة البيئية)، كما نلاحظ أن أغلب الدراسات تم تطبيقها في مؤسسات اقتصادية والغرض من دراستهم البحث على مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات. والنتيجة التي أتفق عليها الجميع هو مدى أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

أما فيما يخص الدراسات الخاصة بالنجاح الاستراتيجي فنجد هناك اتفاق حول أبعاد النجاح الإستراتيجي في مختلف الدراسات فنجد أغلبها اعتمدت على أبعاده الثلاثة (البقاء، التكيف، النمو)، كما نجد أن أغلبية الدراسات تربط متغير النجاح الاستراتيجي بمتغير يساهم في تحقيقه ودعمه كالكفاءة الذاتية للموارد البشرية، الرشاقة الإستراتيجية. كما تبين من خلال الدراسات السابقة التي تناولت النجاح الاستراتيجي أن النجاح الاستراتيجي هدف حقيقي لأغلب المنظمات التي تسعى إلى الريادة والتميز.

أوجه الاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة:

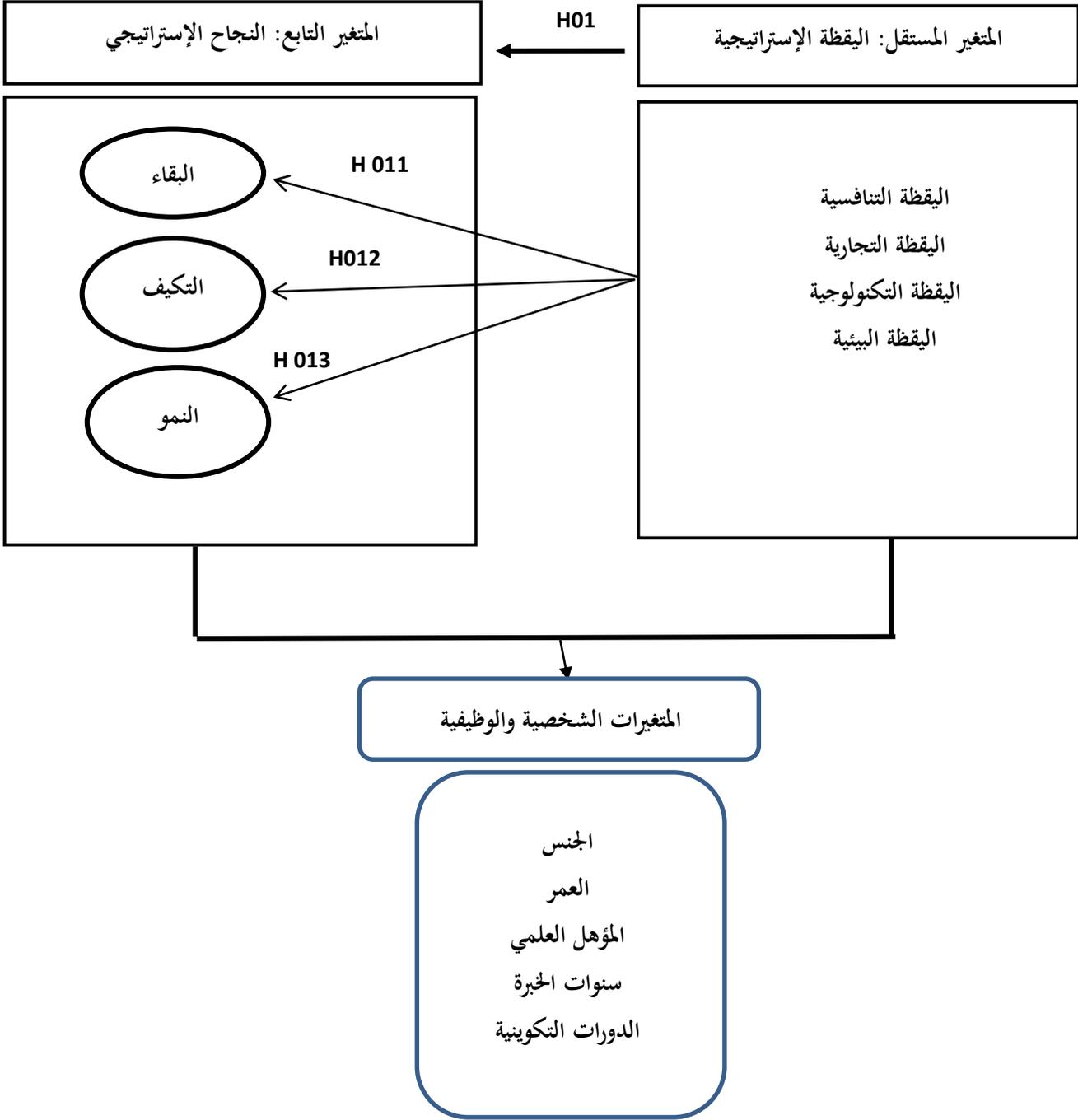
- تتناول الدراسة الحالية موضوعا نادرا ما يدرس في حدود بحثنا البيبليوغرافي والتي ألفت الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية بصفتها متغير مستقل في تحقيق النجاح الإستراتيجي كمتغير تابع على المستوى المحلي.
- تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني (دراسة حالة مؤسسة منبع ماء القنطرة-بسكرة - خلال سنة 2023) أوجه التشابه:

- اعتماد الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات كأغلب الدراسات السابقة وذلك بسبب صعوبة إيجاد مؤسسات تقوم بالمقابلة مع الباحث وإعطاء المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.
- اعتماد أغلب الدراسات على دراسة النجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، التكيف، النمو). بناء على ما تقدم طرحه بالإضافة إلى المزيد من الدراسات والمراجع ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة وما توصلت إليه من نتائج وما قدمته من توصيات، جاءت الدراسة الحالية للبحث في دور اليقظة الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي معتمدة على الدراسات السابقة في تطوير الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة كما ساعد ذلك في التعرف على بعض المصادر البحثية، وقد اعتمدت عليها الباحثة جزئيا في بناء منهجية البحث واشتقاق مشكلة الدراسة.

نموذج وفرضيات الدراسة:

نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث، والمتمثلة في اليقظة الإستراتيجية (متغير مستقل)، والنجاح الاستراتيجي (متغير تابع)، حيث سيتم إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية على كل بعد من أبعاد النجاح الاستراتيجي.



فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة، يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

► الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة منبع ماء القنطرة.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد دور بين اليقظة الإستراتيجية وبعد البقاء في شركة منبع ماء القنطرة.
- لا يوجد دور بين اليقظة الإستراتيجية وبعد التكيف في شركة منبع ماء القنطرة.

مقدمة عامة

- لا يوجد دور بين اليقظة الإستراتيجية وبعد النمو في شركة منبع ماء القنطرة.

التموضع الاستراتيجي:

في ظل استفادة علوم التسيير من الانفتاح الاستراتيجي الذي طأها، تباينت مواقف الباحثين في تبني موقع صارم بين أهم ثلاث نماذج استمولوجية مستخدمة في هذه العلوم، ألا وهي النموذج الوضعي، التفسيري، البنائي. كما أن هناك من تبني توقعات هجينة حسب مقتضيات البحث بين أكثر من نموذج. أما في دراستنا الحالية فنسند على النموذج الوضعي وفق ما تقتضيه متطلبات هذه الدراسة ومتغيراتها، حيث أن النموذج الوضعي هو الأكثر استخداماً من أجل الوصول للحقيقة ويكون من خلال فهم العلاقات والقوانين التي تحكمها وترتبط بين المتغيرات المختلفة. وهو ما يخدم دراستنا التي تهتم بإبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي بشركة منبع ماء القنطرة_بسكرة_.

يمكن تموضع موضوع دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة ضمن إطار الفلسفة الإستمولوجية الوصفية، حيث يتم التركيز على وصف وتحليل الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وسيتم هذا التموضع على دراسة الأدبيات والنظريات الحالية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية ودورها في النجاح الاستراتيجي للمؤسسات.

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

أنسب طريقة للبحث عن دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بالمؤسسة هي تصميم بحث متعدد الأساليب. يجمع تصميم البحث متعدد الأساليب بين طرق البحث الكمية والنوعية، مما يسمح بفهم أكثر شمولاً وعمقاً لموضوع البحث.

فيما يلي تصميم الدراسة التي تقوم على بحث متعدد الأساليب لاستكشاف دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بالمؤسسة:

1. المرحلة الأولى: البحث النوعي

تتضمن المرحلة الأولى من البحث طرق بحث نوعية مثل المقابلات ودراسة الحالة. الهدف هو جمع بيانات غنية ومفصلة حول تصورات وخبرات ورؤى أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل الإطارات والمسيرين والعاملين. ستساعد البيانات التي يتم جمعها من هذه المرحلة في تحديد الموضوعات والقضايا والعوامل الرئيسية التي تؤثر على دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي بالمؤسسة.

2. المرحلة الثانية: البحث الكمي

تتضمن المرحلة الثانية من البحث طرق البحث الكمي مثل المسوح والتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات الناتجة عن البحث النوعي. الهدف هو جمع البيانات الكمية حول العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي. ستساعد البيانات التي يتم جمعها من هذه المرحلة في التحقق من صحة النتائج من البحث النوعي وتقديم أدلة أكثر قوة على دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة.

3. المرحلة الثالثة: التكامل والتحليل

تتضمن المرحلة الثالثة من البحث دمج وتحليل البيانات من كل من المرحلتين النوعية والكمية. الهدف هو تحديد الموضوعات والقضايا والعوامل الرئيسية التي تظهر من البيانات وتطوير فهم شامل لدور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي. تتضمن هذه المرحلة أيضاً تطوير توصيات للمؤسسة حول كيفية تحسين قدراتها الاستخباراتية الاستراتيجية لتعزيز نجاحها الاستراتيجي.

بالتالي، يعد تصميم البحث متعدد الأساليب هو أكثر طرق البحث ملاءمة لاستكشاف دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة. فهو يجمع بين نقاط القوة في كل من أساليب البحث النوعي والكمي، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً وعمقاً لموضوع البحث.

مقدمة عامة

بينما تم الإعتماد في دراستنا على الأساليب الكمية والتي تركز على إستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات بسبب مجموعة من صعوبات واجهتنا والتي تتمثل في كل من:

- رفض إدارات المؤسسة بإجراء مقابلة بسبب الانشغال في الاعمال
 - ضيق الوقت كان عائق كبير في عملية البحث عن مؤسسة يمكن إجراء مقابلة مع إطارها
 - عدم التسريح بالمعلومات ذات طابع إستراتيجي وتنافسي بحجة السرية والخوف من تسرب المعلومات للأطراف الخارجية
- بالإضافة إلى الأساليب الكمية تم إستعانة أساليب نوعية كالمقابلة الغير مهيكلة من أجل الحصول على معلومات لتكوين لمحة عامة حول المؤسسة وجمع معلومات حول الثقافة التنظيمية للشركة، كما تم إجراء مقابلة غير مهيكلة مع مدير المؤسسة محل الدراسة من أجل معرفة مدى إدراك وتطبيق موضوع الدراسة قبل توزيع الاستبيان بالإضافة إلى ذلك قام مدير المؤسسة محل الدراسة بإطلاعنا على الرؤية المستقبلية للشركة.

تصميم البحث:

1. هدف الدراسة: اختبار صحة الفروض
 2. نوع الدراسة: بناء علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة منبع ماء القنطرة. لأن الارتباط السببي هو أحد أنواع الارتباطات التي تحدث بين المتغيرات في الإحصاء والبحث العلمي. ولتحديد العلاقة السببية بين السبب والنتيجة تم تحقيق ثلاثة شروط أساسية لذلك وهي:
 - وجود الارتباط الإحصائي (statistical Association): حيث توصلت الدراية إلى ارتباط إحصائي قوي ومعنوي بين السبب والنتيجة، وتم ذلك عن طريق استخدام الإحصاءات وتحليل البيانات.
 - السببية الزمنية (Temporal precedence): حيث أن هناك تأثير واضح لليقظة الإستراتيجية على النجاح الإستراتيجي.
 - استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of confounding factors): حيث تم استبعاد العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على النتيجة، مثل العوامل البيئية وغيرها، وذلك عن طريق تحكم في جميع هذه العوامل في الدراسة واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل.
 3. مدى تدخل الباحث: حد أدنى: دراسة الأحداث كما هي
 4. التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية)
 5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): أفراد
 6. المدى الزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2023/2022 وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة
- أسباب إختيار موضوع الدراسة: من بين دوافع وأسباب إختيار الموضوع ما يلي:

أسباب ذاتية:

- تزويد مكتبة الكلية بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه.
- الميل الشخصي لي موضوع النجاح الإستراتيجي وكل ما يساهم في تحقيقه.
- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.

أسباب موضوعية:

- تعد اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي من القضايا ذات الطابع الحديث ومن الانشغالات الراهنة.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان دور اليقظة الإستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في تحقيق النجاح الاستراتيجي ممثلاً بأبعاده (البقاء، التكيف، النمو) بشركة منيع ماء القنطرة _بسكرة_ وذلك من خلال:

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وأبعادها.
- بيان واقع اليقظة الإستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في شركة محل الدراسة.
- محاولة الكشف عن واقع النجاح الإستراتيجي ممثلاً بأبعاد (البقاء، التكيف، النمو) في شركة محل الدراسة.
- التعرف على مدى إدراك المديرين في الشركة محل الدراسة لأهمية الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية كآلية تساعد على تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- تقديم عدد من المقترحات لشركة محل الدراسة بخصوص اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي.
- وقد تتضمن أهداف دراسة حول دور اليقظة الاستراتيجيية في النجاح الاستراتيجي لمؤسسة ما يلي:
- التعرف على التحديات والعوائق التي تواجه المؤسسات في تطوير وتنفيذ القدرات الاستخباراتية الاستراتيجية، ووضع توصيات لمواجهة هذه التحديات.
- تقديم رؤى وإرشادات عملية للمؤسسة حول كيفية تحسين قدراتها الاستخباراتية الاستراتيجية لتعزيز نجاحها الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي تؤديه اليقظة الإستراتيجية في تمكين الشركة المبحوثة من القيام بأدوارها وأنشطتها، بالشكل الذي يؤهلها لتصبح ريادية في مجال عملها، وتحقيق النجاح في إدارتها نحو التميز والبقاء، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تستند أهمية الدراسة من أهمية النجاح الاستراتيجي للمنظمات باعتباره هدف أساسي تسعى أغلب المنظمات لتحقيقه.
 - تستند أهمية الدراسة من أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية كأداة إستراتيجية أساسية ومهمة في إدارة المنظمات ومواجهة التحديات والمخاطر المحيطة بها ومحاولة توجيه المديرين في شركة محل الدراسة لتطبيقها عملياً.
 - كونها إحدى الدراسات التي تضاف إلى الدراسات الجامعية الأخرى نظراً لعدم وجود دراسة تربط المتغيرات من جهة، ومن جهة أخرى إلى حيويته وحدائته لأنه يجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في مجال الأعمال.
- كما تعتبر دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي للمؤسسة أمراً مهماً لعدة أسباب:

مقدمة عامة

1. تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: توفر اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة المعلومات والرؤى اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة. من خلال دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي، يمكن للمؤسسة تحسين عمليات صنع القرار وزيادة احتمالية تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.
 2. تحديد الميزة التنافسية: تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسات على تحديد نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية. يمكن الاستفادة من هذه المعلومات لتطوير ميزة تنافسية والحصول على مكانة قوية لها في السوق.
 3. تحسين الأداء: المؤسسات التي تتمتع بقدرات استخباراتية استراتيجية قوية مجهزة بشكل أفضل لتوقع التغييرات في بيئتها والاستجابة لها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتحسين تخصيص الموارد.
 4. تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي يمكن أيضاً أن تساعد المؤسسات على تطوير ثقافة التعلم. من خلال جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، يمكن للمؤسسات تكيف استراتيجياتها وتحسينها بمرور الوقت، مما يؤدي إلى نجاح مستدام.
- حدود الدراسة:**

تم إجراء الدراسة الميدانية بشركة منبع ماء القنطرة_بسكرة_ وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الإطارات بالشركة محل الدراسة، والبالغ عددهم (30) إطار، كونهم لديهم إلمام بكل ما يحدث على المستوى الإستراتيجي للشركة، وهو ما يتناسب مع متغيرات الدراسة (اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي). تمت فترة الدراسة خلال شهر أبريل 2023، والتي تم فيها زيارة الشركة وتوزيع الإستمارة.

خطة الدراسة:

تمثل المقدمة العامة مدخلا لحثيات الموضوع من خلال توطئة للبحث وعرض لمشكلة البحث وطرح إشكاليته، وتتناول أيضاً أهداف الدراسة، أهميتها، أسباب إختيار الموضوع، الدراسات السابقة للموضوع في نفس سياق متغيراته وكذلك المنهج المتبع لعرض وتحليل هذا البحث. تنقسم هذه الدراسة في متنها لثلاث فصول، حيث يهتم الفصلين الأول والثاني بالجانب النظري لمتغيري الدراسة، فيما تناول الفصل الثالث محاولة حل إشكالية البحث بتحليل إحصائي لمتغيري الدراسة واختبار لفرضياتها. سوف نورد مضمون الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية، وقد تضمن ثلاث مباحث: المبحث الأول تحت عنوان ماهية اليقظة الإستراتيجية، المبحث الثاني تناول أنواع اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فتضمن أساسيات اليقظة الإستراتيجية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري للنجاح الإستراتيجي، وقد تضمن أربعة مباحث: المبحث الأول تحت عنوان ماهية النجاح الإستراتيجي، المبحث الثاني تناول أساسيات النجاح الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فقد ناقش كل من متطلبات، مقومات، أسباب عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي وطرق مواجهتها، أما المبحث الرابع فتناول العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية بشركة ماء منبع القنطرة_بسكرة_ من خلال إعطاء نظرة شاملة عن هذه الشركة في المبحث الأول، ثم تناول في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث والأخير فقد تم عرض وتحليل الدراسة واختبار فرضياتها.

مقدمة عامة

ختمنا الدراسة بخاتمة عامة نورد فيها أهم النتائج المتوصل إليها وصعوبات الدراسة، بالإضافة إلى جملة من التوصيات التي نأمل من خلالها تدعيم النجاح الإستراتيجي للشركة المبحوثة من خلال تبني اليقظة الإستراتيجية.

التعريفات الإجرائية:

تعريف اليقظة الإستراتيجية: هي عملية يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل طوعي عن طريق جمع معلومات من البيئة الخارجية للمنظمة وتحليلها وتوزيعها، بهدف تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية صحيحة على شكل إستغلال الفرص أو تجنب التهديدات من أجل البقاء والنمو.

اليقظة التنافسية: هي عملية رصد ومتابعة المعلومات الخاصة بالمنافسين.

اليقظة التجارية: رصد ومتابعة المعلومات الخاصة بكل من الزبائن والموردين، الأسواق.

اليقظة التكنولوجية: رصد ومتابعة كل التطورات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والتقنية.

اليقظة البيئية: رصد ومتابعة التغيرات الحاصلة في الجوانب التالية القانونية، السياسية، الاجتماعية.

تعريف النجاح الاستراتيجي: يتحقق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة واستغلال الفرص من أجل النمو وهذا ما يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة.

التكيف: تجاوب المؤسسة مع أي تغيرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.

النمو: اقتناص الفرص من أجل الزيادة والتوسع.

البقاء: استمرار المؤسسة في مزاولة نشاطها بجدارة.



الفصل
الأول

مدخل لليقظة الإستراتيجية

تتميز بيئة المنظمات بالتغيير المستمر والمنافسة الشديدة، إذ تتسابق المنظمات مع بعضها البعض لتحقيق البقاء والنجاح، ولكي تستمر المنظمات في العمل ضمن هذه البيئة، لا بد أن تتبع آلية جديدة تمكنها من الاستمرار الذي يؤكد على تتبع كل ما يحدث في محيط المنظمة من تطورات ومستجدات، وهذا ما يقصد به اليقظة الإستراتيجية. ومن خلال هذا الفصل سوف نسلط الضوء حول مصلح اليقظة الإستراتيجية وكل ما يتعلق بها وذلك من خلال كل من:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: أساسيات اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

تعد اليقظة الإستراتيجية أسلوب أو عملية تقوم بها المنظمات بهدف الإطلاع على بيئتها من خلال رصد مختلف المعلومات الإستراتيجية والتي بناء عليها تقوم المنظمة بصناعة القرارات الإستراتيجية بشكل صحيح يضمن لها التطور والإستمرار.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم اليقظة

لقد ظهرت عدت مصطلحات متعلقة بمراقبة المحيط في فترات زمنية مختلفة ولقد قامت Corine Cohen عام 2000 بدراسة مسحية للعديد من الأدبيات الأنجلوسكسونية، وعليه تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف، ثلاثة منها كانت أكثر تداولاً منذ سنة 1967 وهي (Business Intelligence، Competitive Intelligence، Environmental Scanning).

المسح البيئي 1967 Environmental Scanning وهو " نظام يتكون من مجموعة رادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط، التي قد ينجر عنها فرص أو تهديد على المؤسسة...يقوم نظام المسح الفعال برصد الاشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر، والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث". وهو ما يرادف اليوم مفهوم اليقظة، ثم حل محله مصطلح أطلق عليه Porter نظام الذكاء التنافسي سنة 1980 (Système d'intelligence concurrentielle) والذي يقصد به العمليات الإستعلامية التي تقوم بها المنظمة أثناء رقابتها لمنافسيها، وفي مسحها لمحيطها التنافسي. بينما تمثلت هذه العمليات عند البعض جوهر اليقظة لأن هذه العمليات تسمح بالحصول على معلومات حالية وإستباقية كما أطلق عليها عند بعض المفكرين الآخرين بذكاء الأعمال (Business Intelligence). أما Ansoff سنة 1984 فقد أطلق عليها بنظام رادار الرقابة (- Système de radar surveillance) فكانت اليقظة بمثابة جهاز رادار للمنظمة يلتقط جميع الإشارات الضعيفة في مختلف جوانب البيئة التي تعمل بها من أجل تفادي المفاجآت الإستراتيجية (Surprises Stratégiques) واقتناص الفرص.

أما عند القيام بمسح الأدبيات الفرنكفونية لنفس الفترة، تمكنت هذه الدراسة من إحصاء 21 مصطلح، و الأكثر تداول و انتشار هي اليقظة (Veille) حتى سنة 1994 ثم بعد ذلك تم إستعمال مصطلح الذكاء الاقتصادي (économique l'intelligence) تارة و مصطلح الذكاء التنافسي (l'intelligence concurrentielle) تارة أخرى (فالتة، 2013، الصفحات 42-45).

المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة باليقظة الإستراتيجية، نظرا لتعدد تصورات واتجاهات المفكرين لذلك من الصعب تقديم تعريف دقيق ومحدد لليقظة الإستراتيجية. وفيما يلي نقدم مجموعة من التعاريف:

- حسب Aguilar هي الحصول على المعلومات المتعلقة بالأحداث والعلاقات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، والمعلومات التي من المرجح ان تساعد معرفتها فريق الادارة في خياراته الاستراتيجية فيما يتعلق بمستقبل المنظمة (audet, 2003, p. 108)
- ويعرفها Laurent Hermel على أنها " المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المنظمة من اجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة لملامح المستقبل". (وقنوني و عبد الكريم، 2020، صفحة 37)

- Lesca 1994 عرفها على أنها عملية جماعية مستمرة التي من خلالها يقوم مجموعة من الافراد بمتابعة وتعقب المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية التي تتعلق بالتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص والحد من المخاطر وعدم التأكد بشكل عام (6, 2003, Lesca, Boulifa, & Ben Soltane).
- أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من المخاطر عدم اليقين (2, EL Qasmi).
- و بالتالي تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة التي تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية، كما أنها عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو هي تلك العملية الإعلامية التي تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليص مستوى التهديد الوارد من المحيط الخارجي للمؤسسة، و تعتبر اليقظة أيضا تلك العملية التي تمكن متخذ القرار من ملاحظة المحيط الخارجي واستيعاب ما يحدث فيه من تحولات، وبالتالي فهي العملية التي تسمح بإجراء عمليات المراقبة الروتينية على محيط المنظمة كما تسمح بجمع واستخدام المعلومات السوداء(غير الرسمية) (قرون، 2021، الصفحات 70-71).

المطلب الثالث: تفرقة بين اليقظة الإستراتيجية وبعض المصطلحات

مصطلح اليقظة الإستراتيجية في اللغة الفرنسية هو "veille stratégique" ونادرا ما يستخدم مصطلح الذكاء الاقتصادي "Intelligence économique" للدلالة على اليقظة (وقنوبي و عبد الكريم، 2020، صفحة 37)، وإذا بحثنا في الأدبيات إدارة الأعمال نجد العديد من المصطلحات والمفاهيم القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية، سنتطرق في الفقرات التالية إلى مفهومين فقط وهما الذكاء الاقتصادي والذكاء الإستراتيجي (قوجيل، 2012، صفحة 31).

الفرع الأول: تعريف الذكاء الاقتصادي

إن أصل مفهوم الذكاء الاقتصادي هو انجلوسكسوني من أصل كلمة Business Intelligence أو Competitive Intelligence، وأول الدراسات حوله كانت من طرف المفكر Aguilar Pionnier. صدر أول تعريف لمفهوم الذكاء الاقتصادي في عام 1967 من طرف Harold Welsensky من خلال كتاب بعنوان "organisationnelle L'intelligence"، فهو يعرف الذكاء الاقتصادي على " أنه نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والتي تم تخزينها وإنتاجها في إطار قانوني... " (بودراما، 2018، صفحة 428).

تعريف Martre Henri: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان الإقتصاديين، حيث أن مختلف هذه النشاطات يجب أن تكون موجهة بطريقة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الأساسية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواءً من حيث الوقت الجودة أو التكلفة" (بوريش، 2019، الصفحات 101-102).

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

تعريف ph. Baumard الذي عرف الذكاء الاقتصادي على أنه " أكثر من فعل الملاحظة ولكن تطبيق دفاعي وهجومي من المعلومات، هدفه الربط بين العديد من المجالات من أجل خدمة الأهداف التكتيكية والإستراتيجية للمؤسسة، وهو وسيلة بين عمل ومعرفة المؤسسة " (بوريش، 2019، صفحة 103)

وقد عرف Alain Juliet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 "الذكاء الاقتصادي هو التحكم وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع المتعاملين الاقتصاديين من أجل الوصول إلى: المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي وأمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير". (خلفلاوي، 2013، صفحة 4)

الفرع الثاني: تعريف الذكاء الإستراتيجي (Strategic Intelligence):

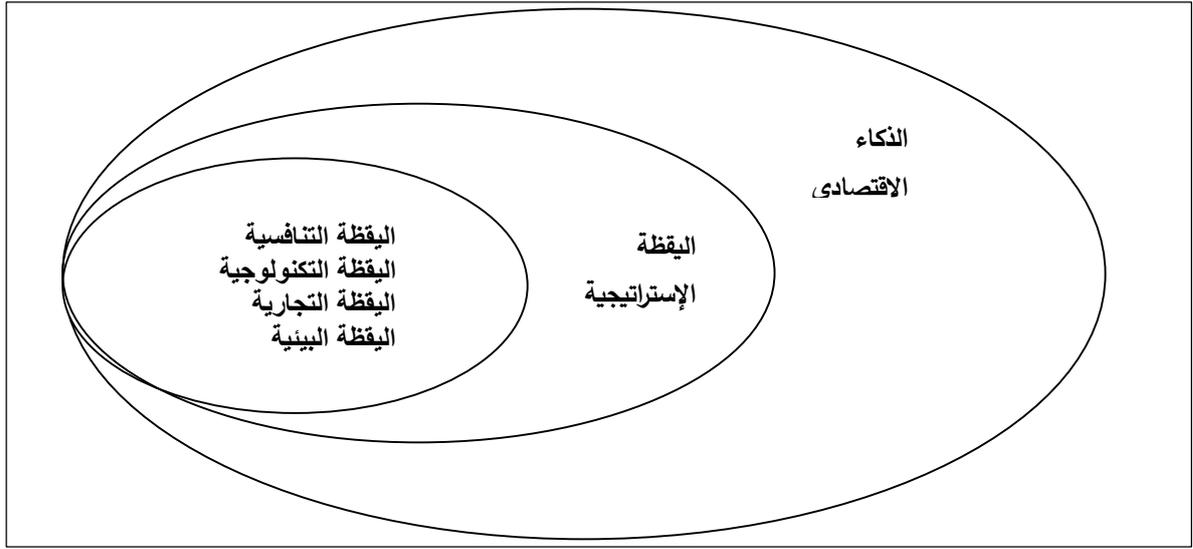
لقد تعددت تعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين اهتموا بهذا النوع من الذكاء بسبب إختلاف وجهات نظرهم فنجد:

- Quarmby 2003 يعرفه بأنه "الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعو السياسات في المنظمات من أجل وضع الإستراتيجية والسياسات على المدى الطويل". (منصف بن و سواملية، 2017، صفحة 247)
- عرفه Museuc et al 2006 بأنه "عملية لزيادة الميزة التنافسية للأعمال من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في صنع القرار" (حفيظ، 2020، صفحة 6).

الفرع الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي والذكاء الإستراتيجي

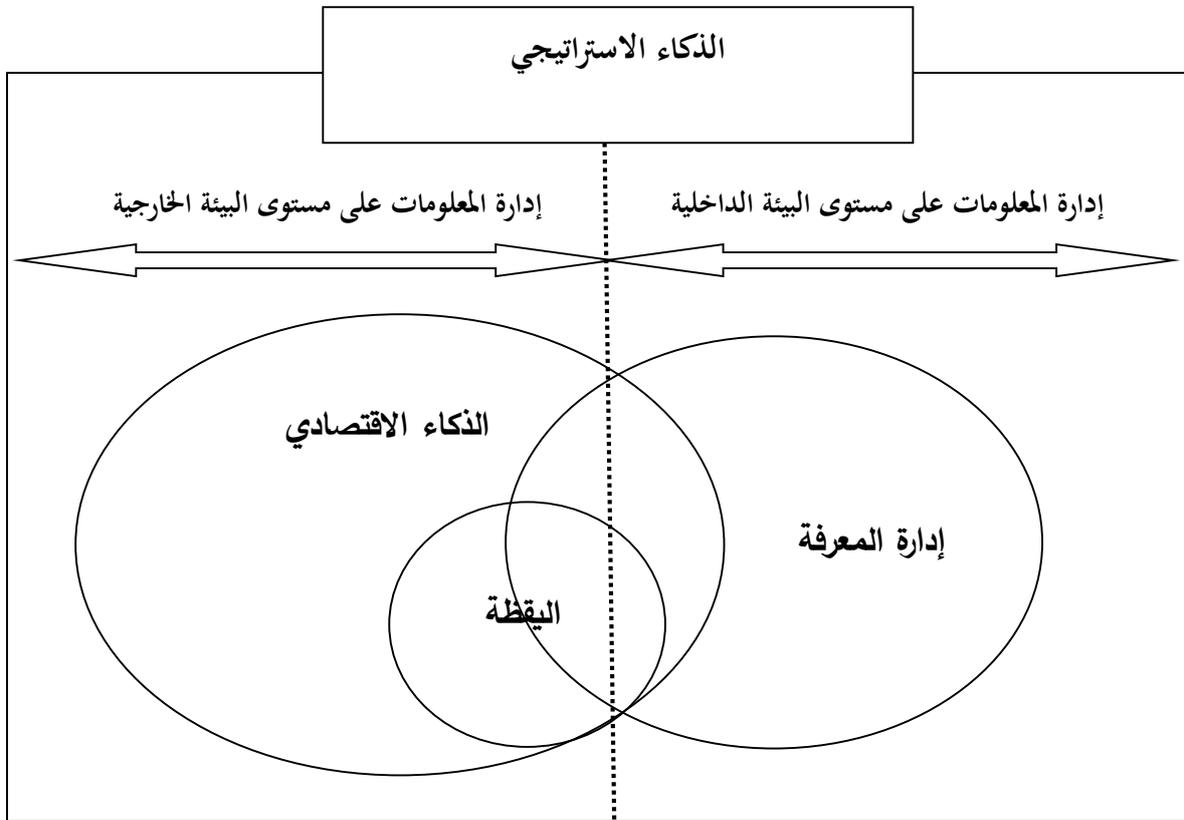
من خلال التعاريف السابقة لكلا المفهومين وبالاعتماد على مجموعة من المصادر نستنتج بأن اليقظة هي عنصر من عناصر الذكاء الاقتصادي، فهي عملية مستمرة تقوم على رصد محيط المؤسسة بغرض البقاء على علم بالتغيرات والمستجدات التي تحدث في المحيط الذي تنشط بيه المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل فيذ يقوم بترجمة المعلومات المتحصل عليها من عملية اليقظة إلى مؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يلي أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى تأثير في المحيط والمحافظة على الإرث المعلوماتي للمؤسسة (خلفلاوي، 2013، صفحة 230)، ويمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف الداخلية وبما أن اليقظة تعد أحد عناصر الذكاء الاقتصادي ضمنا هي محتوى في الذكاء الاستراتيجي، رغم اعتبار البعض أن الذكاء الاستراتيجي هو المصطلح الأنجلوسكسوني لمفهوم اليقظة (قرون، 2021، صفحة 73). وسوف نوضح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في شكل التالي (رماضنية، 2018، صفحة 104).

العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص علاقة اليقظة والذكاء الاقتصادي والاستراتيجي في الشكل الموالي (partnership, 2002, fig1.3, p. 19)

العلاقة بين اليقظة والذكاء الاقتصادي والذكاء الاستراتيجي.



الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

المطلب الرابع: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل في (3-2, 1997, lesca):

- الإستراتيجية: تستخدم هذه الخاصية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والروتينية، وإنما تقوم على دعم إتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير ومهم على المركز التنافسي للمنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار.
- الطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها ذات طابع إبداعي، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الأفراد الذين يريدون ألا تكون مؤسستهم خاضعة لتغيرات البيئة وذلك عن طريق تفعيل جميع الحواس لالتقاط المعلومات الاستباقية.
- عمل جماعي: لا يمكن أن يكون البحث التطوعي عن المعلومات الاستباقية الإستراتيجية واستخدامها عملاً فردياً، على العكس فهي عملية جماعية تمر بعدة مراحل مرتبطة تتطلب مختلف المهارات والخبرات الأفراد في كافة المستويات الإدارية للمنظمة.
- المحيط: لا يمكن اعتبار محيط المؤسسة شيئاً إحصائياً أو مجرداً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا تعريفه يكون بطريقة عملية، لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
- التوقع: تؤكد تعريفات اليقظة الإستراتيجية على أنها تقوم على توقع وإكتشاف التغيرات التي تحدث في المحيط الذي تنشط بيه المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل.
- الإبداع: تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على تفسير علامات الإنذار المبكر التي تم إلتقاطها من محيط المؤسسة والتي تتطلب الإبداع والخبرة والمعرفة المخزنة من أجل صياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إستباقية.

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

بالنظر إلى حاجة المؤسسة إلى التميز في ظل التغيرات البيئية التنافسية المعقدة، وسعيها للحفاظ على مركزها التنافسي وعلى النمو والحفاظ على حصتها السوقية، تظهر أهمية تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية بمختلف أنماطها وأنواعها، من يقظة تنافسية، تكنولوجيا وتجارية..، بغرض رصد ومتابعة كل ما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في المحيط الكلي للمؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: اليقظة التنافسية

هي قيام المنظمة بمراقبة ومتابعة لما يجري في محيط أعمالها، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الحاليين والمحتملين ظهورهم في المستقبل، ثم القيام بتحليل وترجمة تلك المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسة من استغلالها بمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين، ومن ثمة صياغة الإستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تسمح للمنظمة بالحفاظ على ميزتها التنافسية والإستمرار لأطول مدة في مزاوله نشاطها (مسراقي و بن نذير، 2020، صفحة 667).

تصنف معلومات اليقظة التنافسية إلى معلومات كمية ومعلومات نوعية (داود، 2019، أ، صفحة 163):

المعلومات الكمية: تتعلق بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، أهدافهم المستقبلية، إمكانياتهم المادية والمالية..

المعلومات النوعية: تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين والعملاء، المنتجات الجديدة، الأسواق، تكنولوجيا جديدة.

المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية

عرف Uzan 1994 "اليقظة التكنولوجية بأنها جمع واستخدام دائم للمعلومات من البيئة التكنولوجية الخاصة بالمؤسسة"، كما عرفها كل من Dou و Devals عام 1992 بأنها مراقبة وتحليل البيئة متبوعا بنشر المعلومات المستهدفة والمعالجة والمفيدة لإستخدامها في صنع القرار الاستراتيجي (EL HAJOUI, 1995, p. 5).

واليقظة التكنولوجية أيضا هي عملية تقوم بها المنظمة بهدف مراقبة ورصد كل ما يتعلق بالتقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها و منافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد تؤثر على مستقبلها ومستقبل الأطراف ذات العلاقة معها، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية (هاني و عطية، 2018، صفحة 243). أو هي "النشاط الذي يركز على مراقبة محيط المؤسسة للكشف عن الإشارات الضعيفة والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات" (بركان و هاني، 2022، صفحة 316).

وعليه يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تمثل مجموع النشاطات التي تسمح ب (خلفلاوي، 2017، صفحة 6):

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.

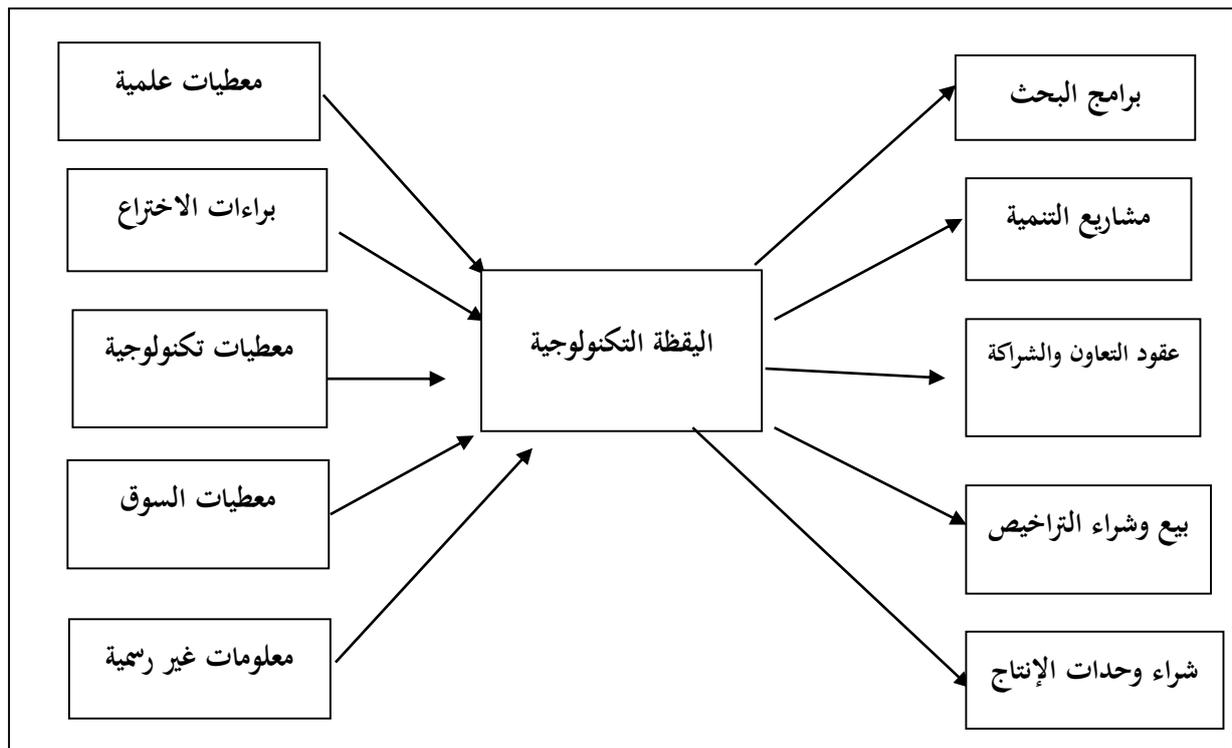
- جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها.

- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

ومن جميع ما سبق فإن اليقظة التكنولوجية تمثل أحد أهم أدوات التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات والتي تمكنها من مراقبة التطورات التكنولوجية من مختلف المصادر المحيطة للوصول للمعلومات الإستراتيجية التي تحسن من أدائها وتميزها في ظل البيئة الديناميكية، ولليقظة التكنولوجية عدة استخدامات توضح في الشكل الموالي: (Hubert & Gérard, 1994, Tableau 11.6)

الشكل رقم 04

إستخدامات اليقظة التكنولوجية



المطلب الثالث: اليقظة التجارية

هي دراسة تقوم بها المؤسسة حول علاقتها بموردين/ مستفيدين من أجل متابعة تطور احتياجات ورغبات زبائنها على المدى الطويل، بالإضافة إلى ذلك معرفة وضعية موردي المؤسسة وقدراتهم على توفير المادة الأولية بأقل تكلفة، ومتابعة تطور كل من عرض السلع الجديدة وعرض المهارات الجديدة وأسعار اليد العاملة. (بن قصير و عمرون، 2018; الزهيري، 2018).

الزبون: حيث عرفه كوتلر " الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمنظمة التعامل معها بصورة مفيدة له ولنا" تأكد من (بن جروة و بن تفات، 2020، صفحة 96).

الموردون: "هم تلك الأطراف من الأفراد أو الشركات (المؤسسات) والتي تمتد الشركة (المؤسسة) القائمة في الصناعة بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزاماتها" (قمري و محبوب، 2020، صفحة 39).

وبما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقا وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها اعتبار اليقظة التجارية وظيفة رسمية، تحقق لها ثلاث غايات أساسية (مريم، 2019، صفحة 78):

- تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة
- جذب زبائن ومستهلكين جدد
- متابعة التغيرات في احتياجات زبائنها

المطلب الرابع: اليقظة البيئية

هي اليقظة التي تقوم على رصد ومتابعة كل ما يتعلق بباقي عناصر بيئة المؤسسة، أي بكل ما يتعلق بالبيئة الخارجية العامة وبأبعادها الاجتماعية والاقتصادية، التشريعية والسياسية، وتطبيق هذا النوع من اليقظة يعتبر مهمة صعبة للمنظمة بما أن الأمر يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية. كما على المنظمة عدم إهمال هذا النوع من اليقظة التي تمكنها من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بكل قطاع من البيئة الخارجية والتي بدورها تؤثر على استمرارها ونموها (قاصدي، 2018، صفحة 21).

اليقظة الاجتماعية (La veille sociétale): يهتم هذا النوع من اليقظة برصد والتنقيب حول المعلومات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشط فيها المنظمة كهيكل الأسرة والعائلات، العادات والتقاليد والأعراف وغيرها

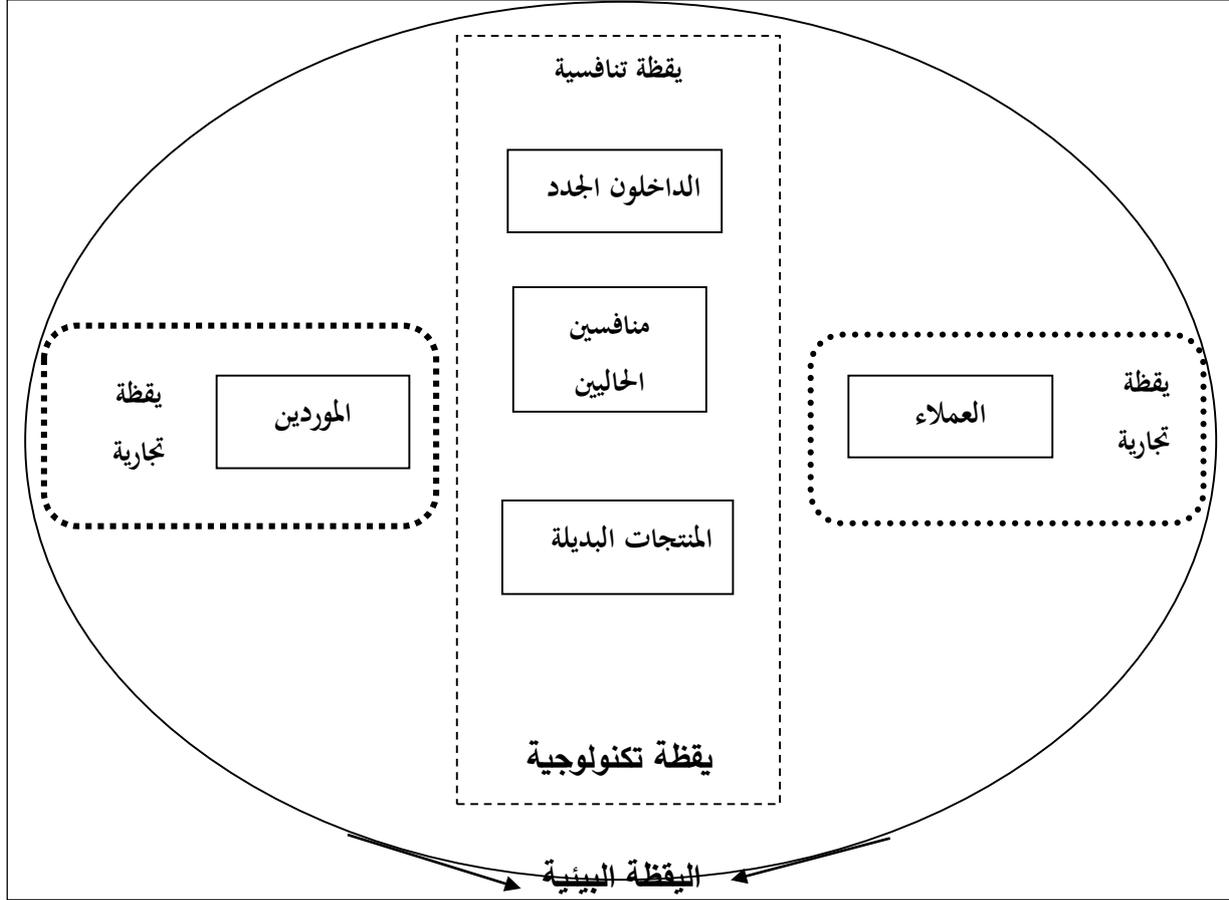
اليقظة الاقتصادية (La veille économique): تهتم بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمنظمة وجميع الأنشطة الاقتصادية، كأنشطة البنوك وما يتعلق بها، معدلات الفائدة ومعدل التضخم، مستوى المداخيل والأجور وغيرها.

اليقظة التشريعية والسياسية (La veille juridique ou législative): تسعى إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة (منصف بن، 2015، صفحة 249).

وسوف نوضح مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي: (Hubert & Gérard, 1994, Tableau 11.2)

شكل 05

الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر



المبحث الثالث: أساسيات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية إدارية منظمة، تعتمد على نوع خاص من المعلومات المتواجدة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، و التي تقوم بتجميعها ومعالجتها و نشرها وفق مجموعة من المراحل، ويتم تسيير هذه العملية من قبل مجموعة من الأفراد ذوي كفاءة ومهارات بهدف الاستفادة من تلك المعلومات في عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

تعرف المعلومات على " أنها بيانات تمت معالجتها لتصبح أكثر نفعاً للفرد، لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها" (حسان، 2008، صفحة 112). ويعرفها (Lucas) على أنها: " تعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستعمل في تحقيق عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضيف معرفة للفرد أو المجموعة" (مرمي، 2010، صفحة 14).

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع لمعلومات اليقظة الإستراتيجية كالتالي (لخنداري، 2022، الصفحات 48-49):

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

1- معلومات التحكم: وتضم التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من مقارنة أداؤها بأداء أحسن المؤسسات، كما تسمح لها بمعرفة كيفية سير الأعمال داخل المؤسسة، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج.

2- معلومات التأثير: وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أو التي تم توجيهها للأطراف الخارجية كالموردين والعملاء من أجل تقوية وتنمية العلاقات، ومن بين نظم المعلومات التي تنتج معلومات التأثير نظم المعلومات التسويقية.

3- المعلومات الجزئية: أو الإشارات الضعيفة كما أطلق عليها Ansoff في مجال الإدارة الإستراتيجية و "عرفها على أنها مجموعة من الأحداث حول موضوع معين لا تتوفر بخصوصه سوى معلومات جزئية في وقت يحتاج إلى الاستجابة المباشرة".

الإشارات الضعيفة تعبر عن المعلومات الإستراتيجية التي تم الحصول عليها من المحيط الخارجي للمنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهذه المعلومات عبارة عن مؤشرات مبكرة وغامضة تتطور وتتضح مع مرور الوقت ويمكن أن تكون لها تأثيرات معتبرة على المؤسسة (بجي الشريف، 2018، صفحة 114).

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية

ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي تهدف جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة، واختلف الباحثون في تصنيف مراحلها فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تمر ب 3 مراحل، ومنهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل، ويمكن تلخيص مختلف مراحل اليقظة حسب عددها في الجدول التالي (قوجيل، 2012 ; Legendre, 2004)

الجدول رقم 01

مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب عددها

عدد مراحل اليقظة الإستراتيجية	مراحل اليقظة الإستراتيجية
اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل	-البحث وجمع المعلومات -التحليل والاستخلاص -نشر المعلومات و إتخاذ القرارات
اليقظة الإستراتيجية بستة مراحل	الخطوة الأولى: مراقبة البيئة -البحث عن محاور الرصد -جمع المعلومات -التأكد من صحة المعطيات وتحليلها الخطوة الثانية: استغلال المعلومات -معالجة المعلومات -نشر المعلومات وتعميمها -الاستعمال في إتخاذ القرار
اليقظة الإستراتيجية بعشرة مراحل نموذج الباحثين (Legendre et Labonté)	1- تحديد الأهداف 2- الجرد 3- التخطيط. 4-الجمع 5- فرز وترتيب 6-التحليل

7- الاستخلاص والتركيب
8- التوزيع والنشر
9- اتخاذ القرار 10-التقييم.

انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية (بالحاج، 2017، الصفحات 200-201):

1.الاستهداف:

يقصد بها العملية التي يتم على أساسها تحديد جزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت المراقبة وتركيز الجهود عليه والذي يمكن أن يؤثر على سيرورة نشاط المنظمة، وأهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجيات عملية اليقظة الإستراتيجية والتي تعكس الاتجاهات والأهداف الجزئية لمستخدميه والتي تصب في الأهداف العامة للمؤسسة، كما أن هذه الحاجيات تتميز بالديناميكية استجابة لتغيرات البيئية. ونظراً لكون اليقظة الإستراتيجية مفهوم تطوعي وإبداعي يمكن أن تشمل الدراسة والبحث والتحليل البيئة الكلية للمنظمة بجميع أبعادها، أي دون تخصيص مجال محدد للدراسة، حيث تكون أنشطة المنظمة في هذه الحالة ريادية وليست رد فعل للتغيرات البيئية (Proactive not Reactive).

2. جمع البيانات: بعد تحديد حاجيات المنظمة المعلوماتية ودراسة بيئة العمل في مرحلة الاستهداف تتم عملية الجرد للبيانات، وتعتمد المنظمة في ذلك على مختلف المصادر الداخلية والخارجية كنتيجة لتعدد وتعقد الحاجيات المعلوماتية ومن أجل ضمان دقة المعلومات. وفي أغلب الأحيان تتجه المنظمات أولاً إلى المصادر الداخلية وبناء عليها يتم تحديد فجوة المعرفة عن البيئة والناجئة عن النقص في البيانات الداخلية ومن ثم الاتجاه إلى المصادر الخارجية لتغطية هذا النقص بالاعتماد على مختلف التكنولوجيات والبرامج المتطورة. وتعرف البيانات حسب (O'Brein) على أنها ملاحظات ومواد خام تعكس ظاهرة ما، كأن تكون عملية تجارية والبيانات هي عبارة عن مقاييس أو خصائص لتصرفات أو أنشطة أو عمليات أو أحداث (1995, p. 22).

وتعرف البيانات بأنها "مجموعة من الرموز أو الحروف أو الأرقام أو غيرها في صورتها الخام...أو يمكن اختصار التعريف بأنها: معلومات في صورتها الخام قبل معالجتها.

3.المعالجة والتركيب: في هذه المرحلة يتم تحليل البيانات المجمعة بالترميز والفرز والترتيب للحصول على بيانات مبوبة يسهل انتقاءها واستعمالها لتركيب معلومات مفيدة تخدم حاجيات المستفيدين المحددة مسبقاً ويتم عرضها في صور مبسطة حتى يسهل فهمها والوصول إليها بسرعة. 4.التحليل: اعتماداً على تحليل المعلومات المحصل عليها ينتج تحسين وتطوير للمعرفة التي يمتلكها الموظفين، ويشير كل من (Sharratt and Usoro) إلى المعرفة على أنها عبارة عن شيء مرتبط بصفة مباشرة مع الفهم ويمكن الحصول عليها من ترجمة المعلومات أو بسياق المعاني من البيانات. وتعرف المعرفة أيضاً على أنها "مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة" (قنديلجي، العمري، و العلي، 2006، صفحة 26).

5.الانتشار والاتصال: وتعد هذه المرحلة مرحلة أساسية لتحقيق عملية اليقظة على مستوى المنظمة من خلال القيام بتوزيع المعلومات على كافة الوحدات والمستويات الإدارية والوظائف المختلفة من أجل تحقيق التكامل والتفاعل فيما بينها، وذلك بإبصال المعلومات في الوقت المناسب وللشخص المناسب وإعطاء نظرة شاملة ودقيقة على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

6. التطبيق والتنفيذ: وتمثل المرحلة التي يتم فيها إخراج المعلومة إلى أرض الواقع وتطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات وقد تكون هذه المرحلة رد فعل أو إستجابة المنظمة لتغيرات البيئة كما قد تكون نشاط ريادي أو إبداعي للمنظمة.

المطلب الثالث: ادوار وخصائص أعوان اليقظة الإستراتيجية

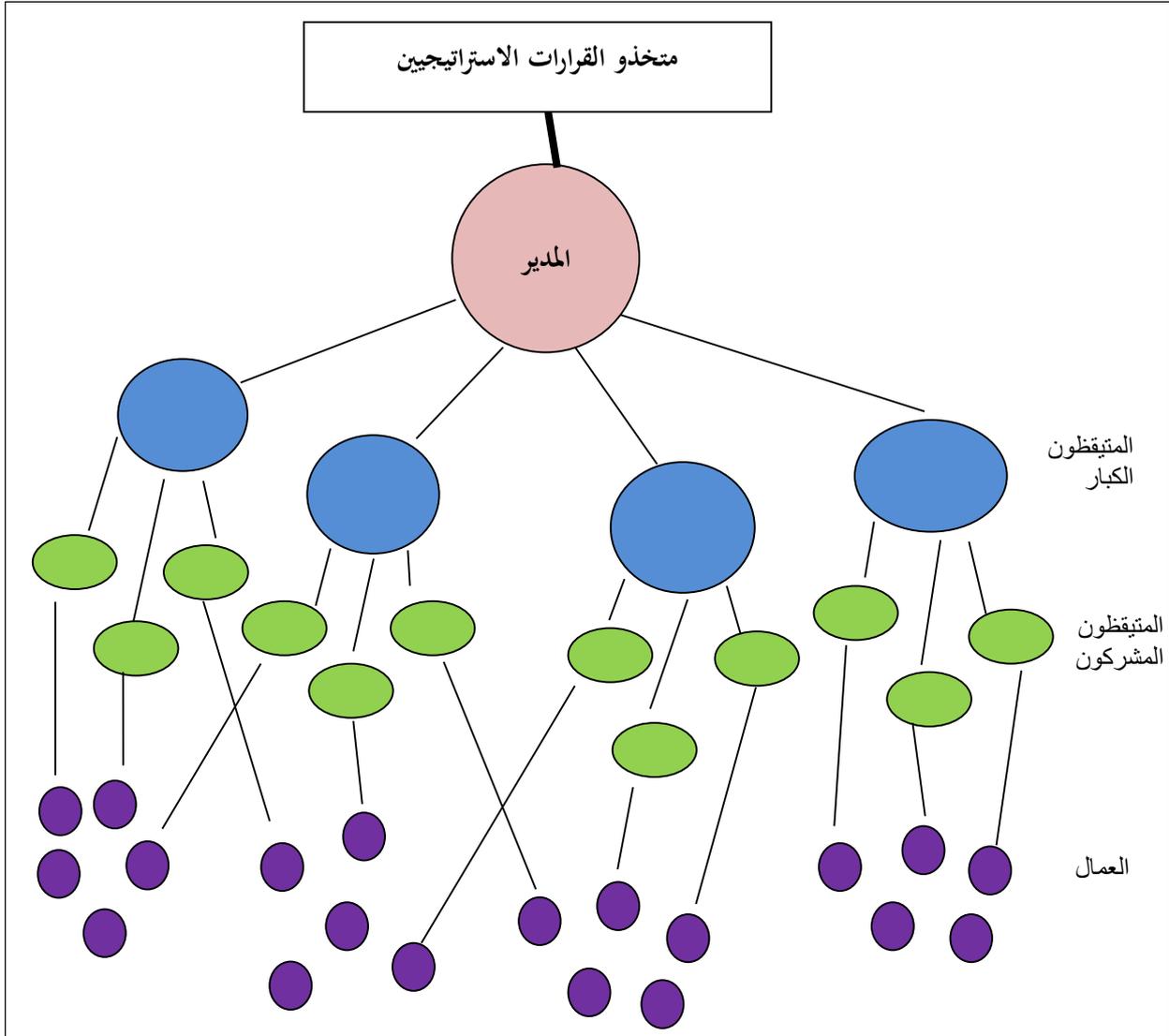
الفرع الأول: أعوان عملية اليقظة الإستراتيجية

بما أن لعملية اليقظة الإستراتيجية مراحل مرتبة بطريقة معينة، فهي تحتاج أيضا لأفراد يتولون مهام هاته المراحل ويمتلكون مجموعة من الخصائص والقدرات، حيث نجد المتيقظ أهم ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المنظمة، مهمته تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر والتهديدات المحدقة بالمنظمة.

والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، والشكل التالي يوضح ممثلي اليقظة الإستراتيجية: (حديد رتيبة و حديد، 2005، الشكل03، صفحة 193).

شكل 06

أعوان اليقظة الإستراتيجية



الفرع الثاني: أدوار وخصائص أعوان اليقظة

يلخص الجدول التالي كل من أدوار وبعض الخصائص التي يتميز بها أعوان اليقظة الإستراتيجية: (حديد رتيبة و حديد، 2005; قوجيل، 2012)

الجدول رقم 02

دور وخصائص أعوان اليقظة الإستراتيجية

أعوان اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية Les décideurs stratégiques	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمنظمة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛ - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛ - البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمنظمة.	- تحديد دقيق لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة لتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
المدير Le directeur	- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة؛ - إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛ - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	- منشط جماعة اليقظة مع القدرة على عمل الجماعية؛ - مهارات إدارية عالية والقدرة على تسيير الموارد البشرية؛ - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار.
المتقنون الكبار Les veilleurs seniors	- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المعة [المجمعة]؛ - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	- القدرة على العمل الجماعي والتفكير الإستراتيجي؛ - القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛ - المعرفة الكاملة بجميع متطلبات عملية اليقظة.
المتقنون المشتركين Les veilleurs associés	- تحديد مصادر المعلومات - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها	- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية. - امتلاك مصادر المعلومات الإستراتيجية والقدرة على اقتسامها فيما بينهم. - قدرة التحكم في فائض المعلومات.
العمال Les employés	- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتب، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع (Le serveur)، حيث يقدمون هذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.	- نشاط حوي(حيوي) دائم في العمل - روح عمل جماعية عالية.

	- كما يوجد من يقدم الدعم التقني للمسؤول الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.
--	---

المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: متطلبات التكنولوجيا لليقظة الإستراتيجية

- الأجهزة والمعدات hardware : وتشمل كافة المكونات المادية المعتمدة في إدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها ونقلها لتصبح معلومات مهمة تستخدم في اتخاذ القرار وتضم الحاسوب وكل ملحقاته المادية الملموسة. (السيد، 2009، صفحة 55)
- البرمجيات software: هي الأنظمة التي تشغل الأجهزة والبيانات والمعلومات والمعارف وتحدد العمليات التي ستؤديها الأجهزة، وهي نوعان برمجيات النظم وهي التي تشغل الحاسوب وتعمله قادرا على تنفيذ العمليات و برمجيات التطبيق وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة كبرامج الأجور. (العشي و بوراس، 2020، ص88)
- الانترنت: يعرفها Serge Dufoulon بأنها: "شبكة معلوماتية عالمية يتم من خلالها جمع مختلف المعلومات" (7، p. 2012).
- خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol: "تمكن هذه الخدمة المشترك من استعمال الملفات الموجودة على شبكة الأنترنت ونقلها من خلال مزود الخدمة" (صوفان و بوراوي، 2017، صفحة 79).
- خدمة البريد الإلكتروني E-mail: "تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم" (علاوي، 2011، صفحة 94).
- خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web: وهي خدمة الويب وهي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (علاوي، 2011، صفحة 94).

الفرع الثاني: المتطلبات التنظيمية لليقظة الإستراتيجية

أولاً- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة: تعتبر من أهم مطالب نجاح اليقظة الإستراتيجية في المنظمة وأصعبها، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة داعمة لليقظة الإستراتيجية تشجع على الانفتاح على البيئة الخارجية للمنظمة، وتعطي قيمة كبيرة للمعلومات، والثقافة تمثل نظاما من المعاني الجماعية المشتركة بين أعضاء المنظمة، بحيث تشمل طرق التفكير والإدارة والخصائص كالقيم والعادات والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي. كما يمكن تعزيز اليقظة الإستراتيجية بالمنظمة إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تسعى لتبادل ومشاركة المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة، بالإضافة إلى ذلك وجود ثقة عالية بين مختلف مستويات الإدارة للمنظمة (صلاح الدين، 2020، صفحة 218).

ثانياً- التزام القيادات الإدارية (الإدارة العليا): يجب التأكيد على أن بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في أي منظمة هو تغيير جذري لها في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، لذلك على الإدارة العليا بتوجيه رسالة واضحة للعاملين حول ضرورة تطبيق اليقظة الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك قيام بتهيئة مناخ عمل عن طريق إقناع الأفراد بممارسات اليقظة الإستراتيجية والاهتمام بتسهيلات تنفيذها، فكلما زاد التزام الإدارة العليا بتطبيق أنشطة اليقظة الإستراتيجية كلما ارتفع أداء المنظمة. إن نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بقناعة القيادات العليا

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

بضرورة التحسين المستمر للأداء والحصول على مركز تنافسي ومكانة قوية في السوق، باعتبار أن بناء خلية اليقظة الإستراتيجية من القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل المنظمة فعليه يتجسد دعم الإدارة العليا لنظام اليقظة الإستراتيجية بالإعلان عن تطبيق هذا النظام على جميع المستويات الإدارية. (قواسمية و مبارك، 2021، صفحة 8)

ثالثا- إعادة الهيكلة التنظيمي: إن المؤسسات التي تسعى للإنتحاح على بيئتها الخارجية، وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية وتعمل على ترصد المعلومات الاستباقية واستشراف المستقبل، يتطلب منها أولا مراجعة هيكلها التنظيمي، وتبنيها هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية، ومن ثم يتم إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة (صلاح الدين، 2020، صفحة 220)

رابعا- الاهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات: يعتمد نجاح وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المنظمة على كافة المستويات، إذ يصبح اختيار وتكوين الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في بناء نظام اليقظة الإستراتيجية (صلاح الدين، 2020، صفحة 221)، وتنمية الكفاءات التي " تعني نظرة المستقبلية تجاه الموارد البشرية حيث تركز بشكل كبير على التعلم بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات" (حيمر، 2017، صفحة 163).

وعليه، على الإدارة العليا الاهتمام بالموارد البشرية التي تم تعيينها من جديد عن طريق حرص على توظيف أفراد ذوي كفاءات ومهارات وقدرات جيدة على البحث عن المعلومات، والتحليل والمعالجة الجيدة، وكذا الاستغلال الأمثل لتلك المعلومات في اتخاذ القرارات، أو تكوين عاملين موجودين لاكتساب مهارات جديدة بغرض بناء كفاءات تدرك جيدا ماذا تفعل؟ وما يجب عليها أن تفعل؟، كما أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب الاهتمام بالعمل الجماعي، والمشاركة من جميع الأفراد في هذا النظام، بإعتباره مسؤولية الكل، وليس مسؤولية الإدارة العليا أو قسم محدد، وكذلك الاهتمام بمسألة التمكين؛ حيث يمكن تفويض بعض الصلاحيات للأفراد وتحملهم مسؤولية (صلاح الدين، 2020، صفحة 221)

خامسا- نظم الترقية والتقدير: إن اعتراف المؤسسة بمساهمة الأفراد ومجهوداتهم في ميدان اليقظة الإستراتيجية يصبح شرطا أساسيا لتفعيلها، فلا بد من استخدام نظم المكافأة والترقية بحرص من أجل تعزيز الأداء الجيد الذي يدعم عملية اليقظة الإستراتيجية.

سادسا- معايير الأداء والحوافز: لتفعيل اليقظة الإستراتيجية على المنظمة أن تعمل على تطوير آليات تحفيز أفرادها على التفكير والتحليل لتحقيق الأداء المطلوب، كما تعتمد على الشفافية في توفير المعلومات الكاملة عن ظروف المنظمة من أهداف ونقاط الضعف وغيرها من المعلومات التي كانت سرية في السابق. كما يجب على المنظمة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي والذين يستحقون الترقية مع الأخذ بعين الإعتبار نتائج اليقظة ومدى مساهمتهم فيها (قواسمية و مبارك، 2021، صفحة 9).

سابعا- إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات: يجب على المنظمة امتلاك موارد ومصادر تكنولوجية مثل الشبكات الإلكترونية وشبكات الإتصال ونظم المعلومات، حتى تستطيع المنظمة تمييز المعلومات المنتقاة، لأن امتلاك المنظمة لمثل هذه المصادر ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة باتخاذ القرارات الصحيحة وإقتناص الفرص وتجنب التهديدات (صلاح الدين، 2020، الصفحات 221-222).

ثامنا- الإدارة المالية وأثرها على اليقظة الإستراتيجية: تتمثل العلاقة بين إدارة الموارد المالية ونظام اليقظة الإستراتيجية علاقة طردية، فكلما زاد التمويل من طرف الإدارة المالية زادت فعالية النظام وتمكن من تحقيق النتائج المراد بلوغها، وذلك عن طريق تقديم الموارد المالية اللازمة لتسهيل

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وتدعيم اليقظة مثل الاستثمار في البنية التحتية لليقظة الإستراتيجية من خلال التزويد بالتكنولوجيا والبرامج اللازمة، و توظيف أفراد ذوي كفاءات ومعارف عالية، تدريب الأفراد (منصف بن، 2012، صفحة 36)

المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تظهر أهمية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة من خلال (بوزيان، 2021، صفحة 264):

- تسمح لمسيرى المنظمة باستباق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال اكتشاف الفرص والعمل على استغلالها وتجنب المخاطر والتحديات المحاطة بها.
- تسمح للمدراء باتخاذ قرارات الهامة في الوقت المناسب وبشكل آمن.
- تسمح اليقظة بالانتقال الأمثل والجيد للمعلومة على مختلف المستويات التنظيمية للمنظمة.
- تبقى المنظمة على اتصال دائم ببيئتها مما يمكنها من رصد جميع التغيرات الحاصلة وفي حالة استعداد دائم.
- كما تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية، والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي (كرومي و مرسي، 2010، صفحة 7):

- التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن.
 - الحصول على مورد من المعارف والخبرات.
 - اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
 - اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المؤسسة.
 - التوصل لحل المشاكل بصفة سريعة.
 - الزيادة في التأزر والتعاقد في المؤسسة
 - المعرفة المعمقة للأسواق.
 - تعتبر اليقظة وسيلة لاستشعار للانقطاعات والتغيرات المفاجئة.
 - اليقظة هي أيضا وسيلة لاستباق التغيرات.
- اليقظة الاستراتيجية مهمة للمنظمات لأنها تزودها بالمعلومات والرؤى اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة وتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. فيما يلي بعض الأسباب الرئيسية التي تجعل اليقظة الاستراتيجية مهمة للمنظمات:
1. توقع التغيرات في البيئة والاستجابة لها: تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمات على تحديد الاتجاهات والتحديات والفرص الناشئة في بيئتها الخارجية. من خلال جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، يمكن للمنظمات توقع التغيرات والاستجابة بشكل استباقي للحفاظ على ميزتها التنافسية.

الفصل الأول.....الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

2. تطوير استراتيجيات فعالة: توفر اليقظة الاستراتيجية للمنظمات البيانات والرؤى اللازمة لتطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهدافها وغاياتها. من خلال فهم نقاط قوتها وضعفها، بالإضافة إلى الفرص والتهديدات في بيئتها، يمكن للمنظمات تطوير استراتيجيات مصممة خصيصًا لحالتها الخاصة.
3. تحسين عملية صنع القرار: تساعد اليقظة الاستراتيجية المنظمات على اتخاذ قرارات فعالة. من خلال توفير المعلومات ذات الصلة وفي الوقت المناسب، يمكن للمؤسسات تقليل عدم اليقين واتخاذ قرارات تستند إلى البيانات والرؤى.
4. تحسين الأداء: المنظمات التي لديها قدرات استخباراتية استراتيجية قوية مجهزة بشكل أفضل لتحديد مجالات التحسين وتحسين أدائها. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة، وتحسين تخصيص الموارد، وتحسين النتائج.
5. تعزيز الابتكار: يمكن لليقظة الاستراتيجية أيضًا أن تلعب دورًا رئيسيًا في تعزيز الابتكار داخل المنظمات. من خلال تحديد الاتجاهات والتكنولوجيات الناشئة، يمكن للمنظمات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتغيرة لعملائها.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تطرقنا له في هذا الفصل تبين انه لا يمكن تقديم مفهوم لليقظة شاملاً، ظل مشكلاً قائماً لم يكن من السهل حصره، ولا رسم حدود معرفية، رغم العديد من التعاريف واختلاف وجهات النظر في المدرسة الفرانكفونية والمدرسة الانجلوسكسونية، بالإضافة إلى وجود العديد من المصطلحات التي يتم خلط بينها وبين اليقظة وقد تطرقنا إلى أهمها الذكاء الاقتصادي والإستراتيجي وما هي العلاقة التي تربطهم باليقظة الإستراتيجية، يمكن أن نعتبرها عملية تقوم على مراقبة المحيط ورصد المعلومات التي تتمثل في الإشارات الضعيفة من طرف أعوان اليقظة الإستراتيجية وفقاً لسلسلة من المراحل تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين إلى أن تصل تلك الإشارات الضعيفة إلى معلومة مفيدة يمكن إستخدامها في إتخاذ قرار إستراتيجي، كما إتضح أن اليقظة الإستراتيجية مصطلحاً عاماً شاملاً ينطوي تحته العديد من الأنواع، فالمنظمة عليها أن تختار اليقظة التي ستخدمها ممكن واحدة أو أكثر حسب إحتياجها، كما تناولنا إلى جانب ذلك متطلبات اليقظة التكنولوجية والتنظيمية ومن ثم في الأخير قمنا بعرض أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المنظمة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

تمهيد: لم يظهر مفهوم النجاح الإستراتيجي بصورة اعتباطية، بل ولد من أرض الواقع، في ظل بيئة سريعة التغيير مع ندرة الموارد والتطورات التكنولوجية والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات، ونظرا لذلك أصبحت المنظمات تواجه صعوبات كبيرة واشتداد المنافسة، مما نجد كافة المنظمات تعمل جاهدة لتحقيق النجاح الإستراتيجي، ويكون ذلك عن طريق إنشاء قدرات وكفاءات تنظيمية تسمح لها بالتنسيق العالي في استخدام واستغلال الموارد بكفاءة وفعالية تساعد على الوصول إلى نتائج أداء عالي تسمح لها بالبقاء والاستمرار. ومن أجل فهم مختلف الجوانب المتعلقة بالنجاح الاستراتيجي، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات النجاح الإستراتيجي

المبحث الثالث: ركائز النجاح الإستراتيجي

المبحث الرابع: مساهمات ودور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي:

يحظى موضوع النجاح الاستراتيجي باهتمام كبير كونه من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، والتي لها تأثير كبير في مستقبل المنظمات، ويعتبر النجاح الاستراتيجي على أنه قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها في الوقت المحدد بكفاءة وفاعلية وذلك من أجل ضمان بقائها في ميدان المنافسة والسعي من أجل النمو والتطور والتكيف مع التغيرات الواقعة في محيطها.

المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي

لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من أرض الواقع، ودوره في مساعدة المنظمات على البقاء والاستمرار في العمل، لذا هو مفهوم تطبيقي أكثر من كونه مفهوم فلسفي، ومن هنا تظهر صعوبة تحديد مفهوم دقيق خاص به. حيث يقوم النجاح الاستراتيجي على تحقيق عنصرين أساسيين هما: الفاعلية ويقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بشكل عام، وما يتعلق منها برعاية مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة بشكل خاص، والكفاءة المتمثلة في إستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- في هذا التعريف ركز الباحثين على أبعاد (البقاء، التكيف، النمو، التعلم)، حيث عرف الركابي النجاح الإستراتيجي " بأنه " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها" (2004، صفحة 343)

كما يرى العنزي النجاح الإستراتيجي هو " قدرة المنظمة على البقاء في ميدان الأعمال، التكيف والاستجابة، النمو والتعليم المستمر في ظل تحقيق أهدافها" (2010، صفحة 91) ويعرفها Zaitseva et al الطريقة المتبعة من قبل المنظمة المتسمة بالأفكار الإبداعية المتجددة، والهادفة إلى التكيف والبقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي (2016).

- ركز الباحثين في تقديم تعريف للنجاح الاستراتيجي على الصياغة الصحيحة للإستراتيجية، حيث عرف على أنه قدرة المنظمة على صياغة إستراتيجيتها، وتنفيذها بالصورة التي تضمن تحقيق الأهداف الخاصة بها. (خليل، حمود، 2019، صفحة 160). وهو أيضاً " قدرة المنظمة على صياغة استراتيجية واضحة ومرنة مع التنفيذ الفعال لها في ظل وجود ثقافة تحفيزية وإبداع لدى العاملين مما يؤدي إلى رضا الزبون الذي يعد الهدف الأسمى للمنظمات وتطلعاتها البعيدة الأمد (الطعان، 2013، صفحة 213). في حين ركز Maller على التخطيط الإستراتيجي في تعريف هذا النجاح " التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية من قبل المنظمة" إذ يعتبر أن النجاح الاستراتيجي = التخطيط الاستراتيجي (2002، pp. 1-4).

- وفي هذا التعريف تم التركيز على علاقة مؤسسة بالزبون والقيمة المحققة للمساهمين، حيث عرفه Sukasamek بأنه "التركيز على بناء العلاقات مع الزبائن والحفاظ عليهم، وإن المنافسة في الأعمال هو مفتاحاً للوصول إلى النجاح" (2005، p. 6). وقد عرفه كل من Waldron & Antonio بأنه "عبارة عن قدرة المنظمة على تعظيم القيمة للمساهمين" (2008، p. 153).

- وتم التركيز في هذا التعريف على دور المدراء في اتخاذ القرارات في المنظمة، فهو "سلسلة من القرارات التي يقوم كبار المدراء في المنظمة باتخاذها، لتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها لأطول فترة ممكنة، في ظل البيئة الديناميكية المعاصرة"

(Amoli & Aghashahi, 2016, p. 488). ويشير Thomas أن عوامل النجاح تتمثل في القيادة الناجحة وقيم الزبون

وأصحاب المصالح والرؤية وإمكانية تطوير رأس المال الفكري وتركيز على تطوير العاملين وتحفيزهم (2005، p. 304).

ونستخلص من التعاريف السابقة:

- أن البقاء والتكيف والنمو هي معايير لقياس النجاح الإستراتيجي في المنظمة؛
 - أن النجاح الإستراتيجي في المنظمة يتطلب صياغة وتنفيذ صحيح وواضح لإستراتيجية المنظمة في ظل تغيرات البيئة؛
 - الحفاظ على الزبائن وتعظيم القيمة للمساهمين جزء كبير من تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة؛
 - القيادة الناجحة ورأس المال الفكري جوهر عملية تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- وفي ضوء التعريفات السابقة نلاحظ أن المنظمات تعمل على تحقيق النجاح الإستراتيجي عن طريق الاستغلال الأمثل لطاقتها الداخلية وتسخيرها لتحقيق أهدافها وصياغة وتنفيذ إستراتيجيتها، مما تسمح للمنظمة بالتكيف مع التغيرات البيئة المحيطة بها وتحقيق البقاء والنمو.

المطلب الثاني: مداخل النجاح الإستراتيجي

ينطلق مفهوم النجاح الإستراتيجي من خلال مدخلين أساسيين مدخل الكفاءة والذي يؤكد أهمية استغلال الموارد واستثمارها، والمدخل الثاني هو الفاعلية والذي يركز على كيفية تحقيق الأهداف، وهناك مداخل أخرى للنجاح الإستراتيجي كالمدخل العمودي الذي يناقش كيفية البقاء والاستمرار في العمل، والمدخل الأفقي الذي يوضح كيفية الموازنة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية (حسين، 2020، صفحة 9). ولضمان بقاء واستمرار أي منظمة عليها الاعتماد على الكفاءة والفاعلية والتي بدورها تعتبر عناصر أساسية لتحقيق النجاح الإستراتيجي (داودي و محبوب، 2007، الصفحات 44-45).

أ- الكفاءة: وهي المدى التي تكون فيه التكلفة المنتج أقل ما يمكن وهي طريقة أو الأسلوب التي تقوم به المنظمة من اجل استغلال مواردها بأحسن صورة ممكنة.

وعادت ما يعبر عن الكفاءة بالعلاقة التالية:

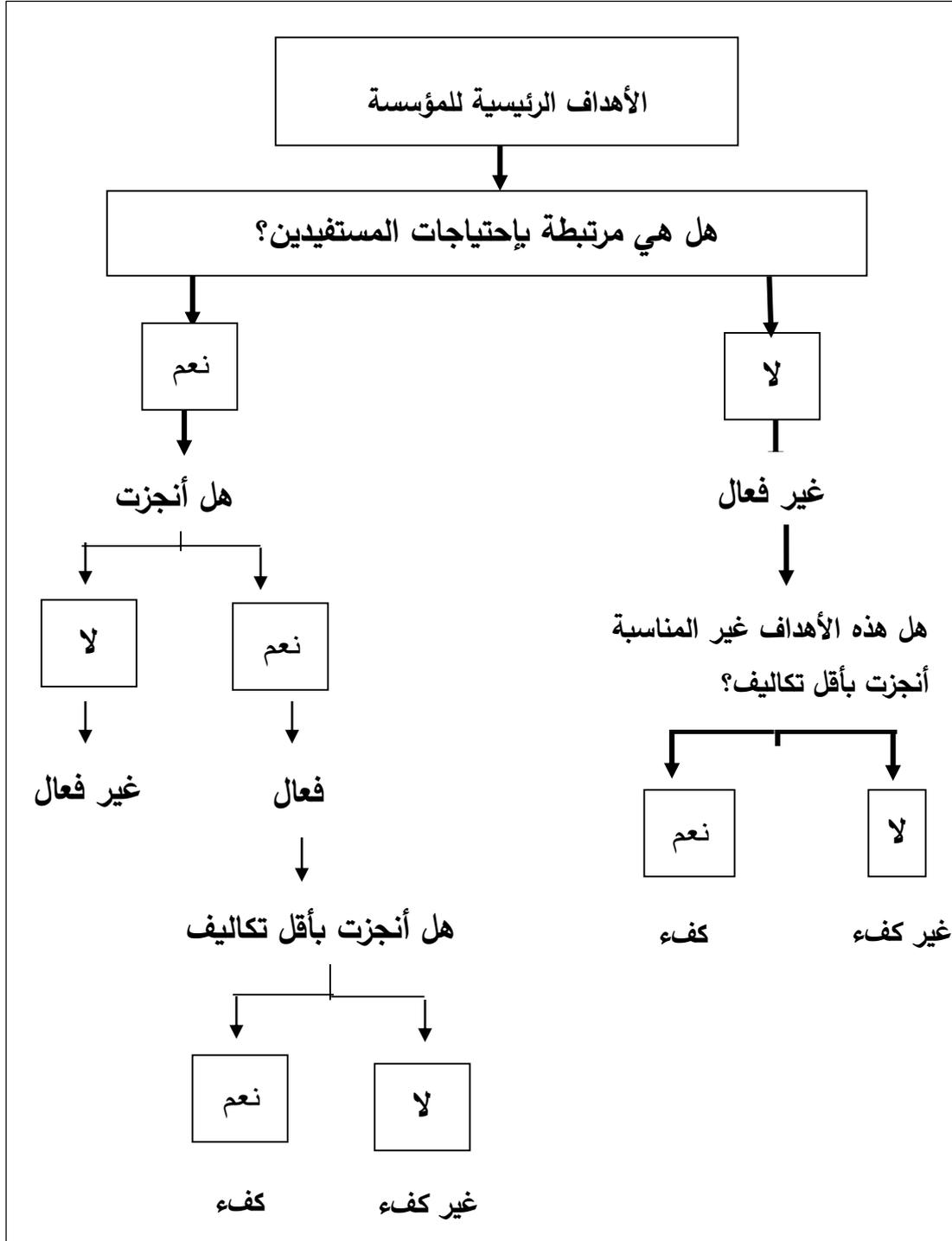
$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المدخلات}}{\text{المخرجات}}$$

- حيث كلما إرتفع مستوى الكفاءة في المنظمة كلما قلت المدخلات المستعملة في عملية الإنتاجية لمخرجات معينة.

ب- مدخل الفاعلية: وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتعلقة براعية مصالح مختلف الأطراف المتعاملين معها، ويمكن التعبير عن الفاعلية بالعلاقة التالية:

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

ويمكن تقديم الفرق بين كل من الكفاءة والفاعلية في الشكل التالي (داودي و محبوب، 2007، شكل 3، صفحة 45):



بينما نجد خلط كبير في تعاريف بين مفهوم النجاح الإستراتيجي ومفاهيم أخرى أبرزها النجاح التنظيمي حيث تم توضيح الفرق بينهما من خلال دراسة (الساعدي، 2010، صفحة 15)، أن مفهوم النجاح المنظمة أشمل من مفهوم الكفاءة والفاعلية والتي هي عناصر أساسية لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ومنه فإن النجاح المنظمة أشمل من نجاح الإستراتيجي ، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على رؤى متعددة ونظرة

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

شاملة تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، ويبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك برؤية الإستراتيجية التي تحقق التوقعات لجميع أصحاب المصالح، وأن النجاح المنظمة لكي يكون مسلمة أساسية للنجاح الإستراتيجي فإنه لا بد له أن يخرج من إطار (التكنولوجيا، أو الحصة السوقية أو الإيرادات) لأنها توفر نظرة محدودة في التفسير تلغي دور الموارد البشرية العامل الأساسي في إكتسابه السمة الإستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة إذ لا يمكن تقليدها. كما عرف الركابي سنة 1999 نقلا عن (الساعدي، 2010، صفحة 16) النجاح المنظمة أنه "مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الإستراتيجي أو هو الطريق للنجاح الإستراتيجي".

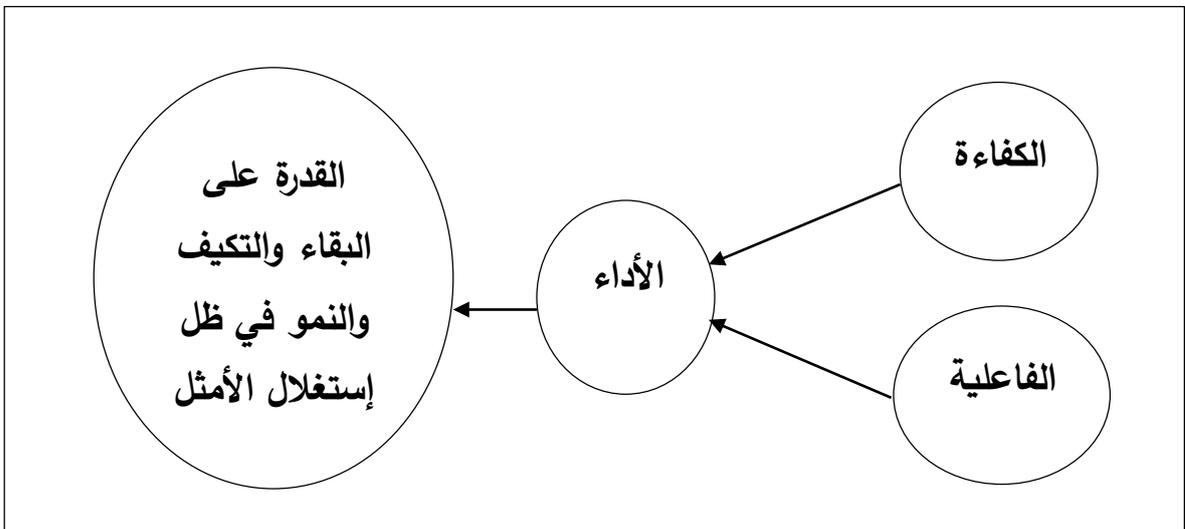
بالإضافة إلى ذلك هناك إلتباس بين كل من مصطلح النجاح الإستراتيجي والأداء، الناتج عن علاقة الكفاءة والفاعلية بالمصطلحين وحسب مجموعة من الباحثين تم تعريف الأداء على أنه "الكيفية التي يؤدي بها الأفراد مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والنوعية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة".

وهناك بعض الباحثين قاموا بإعطاء تعريف للأداء وذلك بالتركيز على الفاعلية حيث عرف الأداء على أنه "الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها"، وفي مقابل هناك من عرف الأداء بتركيز على الكفاءة لوحدها بأنه "علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة". وفي الواقع الكفاءة والفاعلية هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقا من البعدين معا ولقد أكد الكثير من الباحثين على هذا المفهوم للأداء فعرف بأنه "القدرة على الإنتاج بفاعلية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، خيار، سعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي". ومن خلال تعريف الأداء في المجال الاستراتيجي لأحد الباحثين فإنه يعبر عن قدرة المنظمة في الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية المتطورة وهذا يتطلب في آن واحد الكفاءة والفاعلية. ومن خلال هذا نستنتج أن الأداء هو مؤشر من مؤشرات النجاح الإستراتيجي فهو يسمح للمنظمة بالاستمرار والنمو في نشاطها، والقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية من خلال الإستغلال الأمثل للموارد (الكفاءة) وتحقيق أهدافها (فاعلية) (عبد الملوك، 2001، صفحة 88،86). ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي: (داودي و محبوب، 2007،

شكل 4، صفحة 46)

الشكل رقم 08

مفهوم النجاح الإستراتيجي



الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

المطلب الثالث: أهمية وأهداف النجاح الاستراتيجي

للنجاح الاستراتيجي مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها والتي بدورها تكسبه أهمية بالغة عند تحقيقه في المنظمات والتي تتمثل في كل من:

الفرع الأول: أهمية النجاح الإستراتيجي

تتلخص أهمية النجاح الإستراتيجي في كونه يعتبر إحدى المحركات الأساسية التي تمكن المنظمة من تحديد ووضع الآليات اللازمة لإستغلال الموارد التي تملكها، لتحقيق ودعم الميزة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها واستمرارها لأطول مدة، في ظل التغيرات المتواجدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة (عدم التأكد) (Mbaka & Mugambi, 2014, p. 61). كما تبرز أهمية النجاح الإستراتيجي من خلال دوره في دعم الإدارة العليا، لتحديد الإجراءات والسياسات والبرامج اللازمة، لتخصيص وتنظيم الموارد وفق ميزانيات واضحة لتنفيذ الإستراتيجية التي تسعى المنظمة على تنفيذها (Gatzert & Schmit, 2015). ويمكن القول بأن النجاح الاستراتيجي حسب (حسين، 2020، صفحة 10) هو المعيار الرئيسي لتقييم قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار في نشاطها، وهو يمثل جوهر الإدارة الإستراتيجية الخاص بها. حسب دراسة (داودي و محبوب، 2007) فقدم أهمية النجاح الاستراتيجي من زاوية تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، حيث يركز تحقيق النجاح الإستراتيجي على ثلاث عوامل أساسية(مراحل) بإمكانها دعم تنافسية المنظمة.

التحليل البيئي حيث يعتمد على دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد نقاط الظاهرة في كل جانب من جوانب المنظمة في الجهات الأربعة نقاط القوة-نقاط الضعف- الفرص المتوقعة- المخاطر أو التهديدات المتوقعة، وبعد تحديد الجوانب يتم تحويلها إلى أهداف ووضع وسائل ومتطلبات وجدول ومني و توزيع المهام للتنفيذ هذه الأهداف وفق استراتيجيات تنافسية مختلفة ، وفي الأخير يتم تنفيذ الإستراتيجية المختارة، وكل هذا يساهم في جانب النجاح الإستراتيجي بسماع للمنظمة بالبقاء والاستمرار بسبب تطبيق الإستراتيجية التنافسية المناسبة ، والنمو الناتج عن إكتشاف و إستغلال الفرص (داود، 2019، ب، صفحة 22).

الفرع الثاني: أهداف النجاح الإستراتيجي

ليس هناك شك في أن كل منظمة من المنظمات، مهما كان حجمها وشكلها القانوني وطبيعة نشاطها، تسعى إلى تحقيق النجاح وهذا راجع إلى مدى وعي المنظمة بضرورة تحقيق أهداف النجاح الاستراتيجي التي تمكنها من بالاستمرار والازدهار لأطول مدة ممكنة، حيث تتمثل أهداف النجاح الإستراتيجي في (مجيد و لفته، 2019، صفحة 5):

- يساعد المنظمة على صناعة المستقبل من خلال تهيئة قادة يمتلكون المعرفة والقدرة العالية على تحديد نقاط الضعف والفرص الغير مستغلة، وصياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية وبلوغ الأهداف المخطط لها.
 - زيادة الكفاءة التنظيمية
 - تحقيق النتائج المخطط لها، والاستعداد الدائم لإحداث أي تغيير في المنظمة.
 - تحفيز وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- وبالإضافة إلى ذلك يمكن إستخراج الأهداف من خلال التعاريف السابقة التي تطرقنا لها للنجاح الإستراتيجي فتتمثل في: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على تعاريف)
- إستغلال الأمثل لمختلف موارد المنظمة
 - تحقيق أهداف المسطرة بكل فاعلية

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

- ضمان تكيف المنظمة مع أي تغيرات حاصلة في بيئتها
- نمو المنظمة عن طريق إكتشاف وإستغلال الفرص مما يسمح لها بتحقيق التميز والريادة.
- تنمية وتطوير كفاءة العاملين في المنظمة
- صياغة وتنفيذ إستراتيجية بشكل صحيح يلبي غاية المنظمة ويضمن بقائها.
- خلق قيمة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة (المساهمين، الزبائن).
- أهداف أخرى للنجاح الإستراتيجي (الكبيسي، 2017، صفحة 23):
- تمكين المنظمة من زيادة كفاءتها التنظيمية من خلال تنفيذ أسلوب منهجي لإدارة أنشطتها.
- تعزيز الفاعلية التنظيمية من خلال فهم أدق لتأثير القرارات على المنظمة والمحيط التي تنشط فيه.
- قياس أداء المنظمة وفقا لكل مرحلة من مراحل دورة حياتها.
- تمكين المنظمة من زيادة قدرتها على مواجهة والتكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها.
- جذب وتعزيز ولاء الزبائن للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة.

المبحث الثاني: أساسيات النجاح الإستراتيجي:

كما واجهنا في المبحث السابق تعدد واختلاف في وجهة نظر للمفكرين في تقديم تعريف للنجاح الإستراتيجي نجد أيضا ان هناك العديد من النماذج التي قام الباحثين بوضعها لتجسيد النجاح الإستراتيجي وهذا راجع لاختلاف مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي، كما تواجه المنظمات مجموعة من العوائق في طريقها لتحقيق النجاح، لذلك على المنظمات إدراك أسباب عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي والعمل على إيجاد طرق لمواجهتها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: نماذج النجاح الإستراتيجي

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول تحديد مقياس موحد لقياس النجاح الإستراتيجي في المنظمة، وذلك راجع لاختلاف الظروف والمؤشرات في مجال الأعمال، والتي تختلف من منظمة إلى أخرى لذلك سنتطرق لبعض من هذه النماذج في هذا المطلب.

نموذج Gates: قام الباحث Allan Gates بتطوير نموذج للنجاح الإستراتيجي يعرف بنجم النجاح حيث يتم استخدامه للتخطيط وللتشخيص الإستراتيجي في المنظمة كما يصف هذا النموذج العلاقة بين خمسة أجزاء مهمة للمنظمة والمتمثلة في كل من : التوجه الإستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، الموارد وتقاسم المعلومات، حيث عندما تكون الأمور على ما يرام تكون هذه الركائز في حالة متوازنة وتدعم بعضها البعض ويتم تحقيق النجاح المطلوب للمنظمة وفي حالة حدوث أي خلل على جزء معين من الأجزاء الخمس للنموذج سوف يؤثر على المنظمة كاملة، لذلك على المنظمة القيام بالتغيير المناسب من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي. (Blixt, Jamse partners, & Associates, 2004, p. 4)

ومن أجل فهم النموذج الموضح في الشكل الموالي (-4, Fig 2, Blixt, Jamse partners, & Associates, 2004,

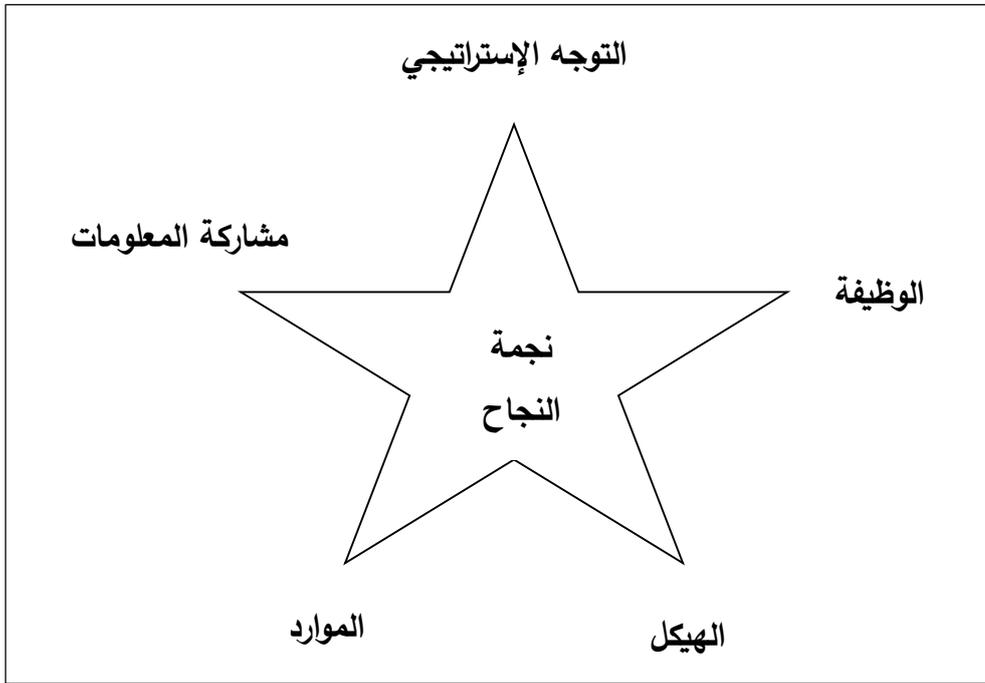
5) علينا التطرق لكل جزء من أجزاء النموذج الخمسة، من أجل تعزيز الفهم أكثر:

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

- 1- التوجه الإستراتيجي: يجيب هذا الجزء من النموذج على أهم الأسئلة المتعلقة بهوية المنظمة والغرض منها واتجاهها، إذ يشمل كل من الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، هذا القطب يقود كل شيء في المنظمة.
- 2- الوظيفة: يشير هذا الجزء إلى الأنظمة والعمليات المستخدمة لإنجاز العمل الذي تتطلبه استراتيجية المنظمة، وتجيب على أسئلة التالية: هل نقوم بالعمل الصحيح؟ هل يتم ذلك بأفضل طريقة؟ هل لديها الأنظمة الصحيحة (مثل: نظم المعلومات، نظم التدريب والمكافآت) لدعم العمل؟
- 3- الهيكل: يتولى الهيكل التنظيمي أكثر من تحديد للمستويات التنظيمية، ومراكز توزيع السلطة واتخاذ القرارات، ووصف للوظائف، فهذا القطب من نموذج نجم النجاح يشمل كذلك ثقافة المنظمة التي توجه العلاقات بين الأفراد.
- 4- الموارد: وتشمل كل من الموارد البشرية، التكنولوجيا، المعدات والمواد، المعارف والكفاءات التي يمتلكها الأفراد.
- 5- تشارك المعلومات: وتعني مشاركة المعلومات بين جميع الأفراد في المنظمة من أجل تحقيق الأعمال بفاعلية وبسرعة لدعم الإستراتيجية وتحقيق النجاح.

الشكل رقم 09

نموذج نجمة النجاح الإستراتيجي



نموذج (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, p. 474) :

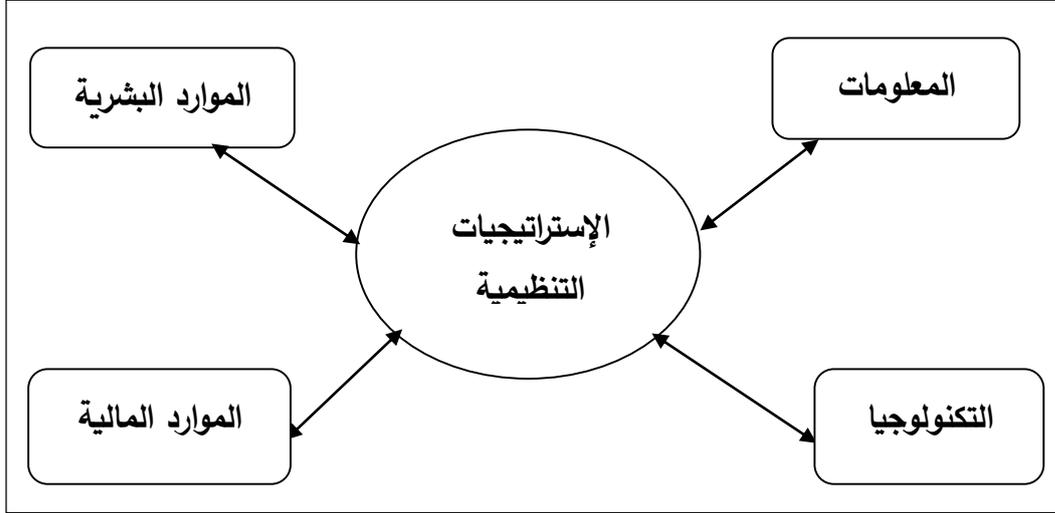
حيث وضحو في البداية قبل وضع النموذج نقطة مهمة جدا حول تحقيق النجاح الإستراتيجي والتي تتمثل في أن مديرون الأقسام و الأفراد في المستويات الأدنى يملكون قدرة عالية في التحكم من المديرين الإدارة العليا في إدارة الموارد و العمليات و الأنشطة التي لها أهمية حاسمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي ، ومن المحتمل أن يكونوا أكثر معرفة بالتغيرات في بيئة الأعمال التي يتوصلون معها، بناء على ذلك قدم نموذجا

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

أبرزوا من خلاله أن تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة يرتبط بوجود علاقة ذات الاتجاهين بين الاستراتيجيات التنظيمية العامة للمنظمة وبين الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الموارد أربع موارد أساسية والتي تتمثل في: الموارد البشرية، المعلومات، الموارد المالية والتكنولوجية. ويتمثل النموذج في الشكل التالي: (Johnson & Al, 2005, Fig13.1 p. 474)

الشكل رقم 11

نموذج (Johnson & Al, 2005) للنجاح الاستراتيجي



1- الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير كفاءة الأفراد وإدارة سلوكياتهم، وإدارة الهياكل والعمليات التنظيمية، باعتبار العنصر البشري جوهر العملية الإستراتيجية وذلك مدى امتلاكه للمعارف والخبرات اللازمة التي تعد مصدرا للإبداع الذي يدعم التطوير الإستراتيجي وتحقيق الميزة الإستراتيجية طويلة المدى للمنظمة، وعليه تعمل المنظمة باتخاذ جميع الإجراءات لتوفير المناخ المناسب للعمل وتحفيز الأفراد وتعزيز دورهم الإبداعي (تفكير خارج الصندوق) الذي يعتبر عنصر أساسي في تحقيق النجاح المستدام للمنظمة، مع ضرورة تماشي استراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجيات التنظيمية العامة للمنظمة.

2- المعلومات: على المديرين الإهتمام بعمليات إنشاء المعارف وإدارة المعلومات لأنها تعتبر المصدر الأساسي لبناء الكفاءات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات. كما أن تطور قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات ومعالجتها له تأثير في غاية الأهمية على كل من هياكلها وعملياتها، كما تساهم في بناء نماذج أعمال جديدة قائمة على إدارة المعارف المنظمة خاصة الضمنية منها والتي تعد مصدرا لاكتساب الميزة التنافسية وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة إذا ما تكاملت مع الاستراتيجيات التنظيمية العامة للمنظمة.

3- الموارد المالية: تعد الموارد المالية المورد الأساسي لأي منظمة، لذلك تعتبر طريقة إدارته عاملا محمدا للاستراتيجيات الناجحة، حيث نجد المنظمة تعمل جاهدة في البحث عن أسلوب فعال يمكنها من الحصول على الموارد المالية خاصة على شكل أرباح مع القدرة على حسن إدارته وإعادة استثماره في المستقبل وهذا ما يمكنها من تحقيق النجاح الإستراتيجي في ظل تكامل ما بين الإستراتيجية المختارة لجمع الأموال واستثمارها (كاستراتيجيات التحالف والإستحواذ) مع الاستراتيجيات التنظيمية العامة للمنظمة.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

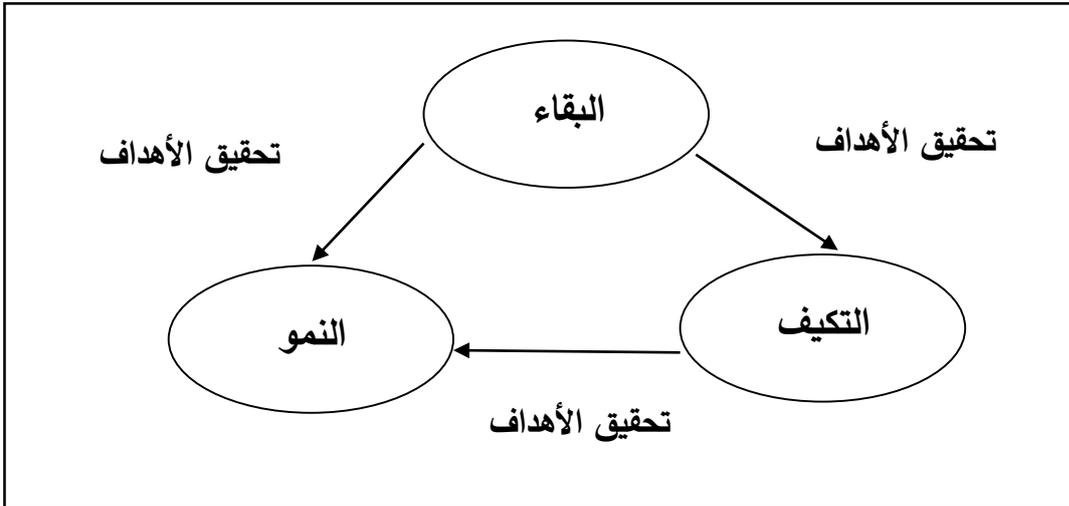
4- التكنولوجيا: في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة خاصة في المجال التكنولوجي، حيث أصبح من السهل الحصول على التكنولوجيا من قبل المنافسين، لذلك نجد أن الحصول على التكنولوجيا في حد ذاتها ليست بالضرورة مصدرا للميزة التنافسية بل الطريقة المتبعة من طرف المنظمة لكيفية إستغلال هذه التكنولوجيا في أعمالها هو الذي يمكنها من خلق الميزة التنافسية تسمح لها من تحقيق النجاح المطلوب.

مما سبق أكد (Johnson & Al) على ضرورة قدرة المنظمات على إدارة كل من الموارد البشرية، المعلومات، الموارد المالية والتكنولوجيا، وإستغلالها كاملة بما يخدم الاستراتيجيات التنظيمية العامة للمنظمة، وذلك لكونها موارد جوهرية ومصدر تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة. نموذج الركابي: طور الركابي نموذج لدورة نجاح الإستراتيجي، حيث وضح من خلاله أن على المنظمة المرور بثلاثة مراحل أساسية تمكنها من تحقيق النجاح الإستراتيجي، والتي تتمثل في البقاء والتكيف والنمو في ظل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

حيث قام الباحث في دراسته بوصف البقاء على أنه جوهر النجاح الإستراتيجي وأن بقاء المنظمة في ميدان المنافسة في الوقت الحاضر هو نجاح بحد ذاته، ولا يمكن للمنظمة الإستمرار إلا إذا تمكنت من التكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في بيئتها، كما لا يمكن أن يكون التكيف عمليا على الأمد الطويل، إذ لم يرافقه نمو وتطور لمجمل الفعل التنظيمي من أجل تحقيق المزيد من الاستقرار، ومن ثم المزيد من البقاء للرجوع ثانية إلى عملية تكيفية لاحقة. (2004، الصفحات 347-348)

الشكل رقم 10

دورة حياة النجاح الإستراتيجي



من خلال شكل النموذج الموضح أعلاه (الركابي، 2004، الشكل 49، صفحة 348) نلاحظ أن دورة النجاح الإستراتيجي تتم في إطار تتابعي مستمر يبدأ و ينتهي بالبقاء الذي يعد الإشارة الخضراء لمدى صحة وسلامة قرارات و طريقة تفكير و تصرف الإدارة العليا في مواجهة المنافسة و العمل في محيط عدم التأكد.

المطلب الثاني: مؤشرات النجاح الإستراتيجي

يعد (Paris, 2000) أن مقياس النجاح هي المعايير (المؤشرات) التي تظهر تأثير الأعمال، وقد تكون هذه المقاييس قابلة للقياس الكمي أو النوعي ويمكن ملاحظتها بطريقة ما، حيث يجب على هذه المقاييس إخبار المنظمة بمدى تحقيق الأهداف وهل تم تحقيق النتائج المتوقعة.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

ومن خلال ما تم تقديمه من طرف الباحثون والكتاب حول نماذج النجاح الإستراتيجي والأبعاد التي تم الاتفاق عليها في قياسه، وجد أن البقاء والتكيف والنمو هي الأبعاد الأقرب إلى موضوع الدراسة التي يتم إعدادها من قبل الباحثة، وفي مايلي سنقدم عرضاً حول هذه المؤشرات (الأبعاد):

البقاء: أشار الركابي إلى البقاء بأنه جوهر النجاح الإستراتيجي، حيث يسمح بالحكم على المنظمة بأنها ناجحة من خلال بقائها في ميدان المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل في ظلها: لكن هل أن جميع المنظمات ناجحة بنفس المستوى؟ بالتأكيد لا، لذا يعد البقاء المرتكز الذي يمكن المنظمة من البحث عن الوضع المناسب، أي لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بما من أجل الإستمرار والنمو (2004، صفحة 347).

ويعد البقاء في ميدان المنافسة هدفا تسعى له كل المنظمات وربما يتطلب منها الاهتمام بكافة مصالح الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من موردين وعملاء ومستثمرين والموظفين وأن تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة شاملة وموسعة لعلاقة المنظمة مع هاته الأطراف (جمعة، 2018، صفحة 398).

التكيف: تتعرض المنظمة للتغيير باستمرار لكونها نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها والتي تتصف بكونها بيئة ديناميكية تشهد حالة من التغيير السريع في عواملها الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها فهي تتأثر بأي تغيير يحصل، وبالتالي فإن التكيف هو أمر ضروري للمنظمة لكي تستمر وتنمو، ولكيلا تبقى في حالة سكون (الرحيم، 2007، الصفحات 2-3).

ويقصد بالتكيف قدرة المنظمة على متابعة التغييرات والمستجدات التي تحدث في بيئة أعمال المنظمة، ومن ثم اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة للموازنة بين التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، لضمان اكتشاف واستغلال الفرص المتاحة والتصدي للمخاطر والتهديدات في ضوء المعلومات المتاحة لديها. (Amoli A. , 2016, p. 449)

النمو: تعددت واختلفت تعاريف نمو المنظمة بتعدد المهتمين والباحثين في هذا المجال وكذا بسبب تغيرات الظروف الاقتصادية السائدة في كل فترة، ومن بين الاتجاهات النظرية لتعريف نمو المؤسسة اتجاه ربطها بحجمها واتجاه ربطها بدورة حياتها (بن شريط، 2020، صفحة 50) حيث نظر (R.Jones, 2012, p. 314) للنمو كمرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة والتي تقوم فيها بتطوير المهارات والمعرفة التي تخلق قيمة تسمح لها من إكتساب موارد إضافية، وهذا النمو يسمح للمنظمة بزيادة قيمتها العلمية وبالتالي تتمكن المنظمة من تطوير ميزتها التنافسية. بينما يعرف "Gasmi" النمو على أنه الارتفاع في حجم المؤسسة خلال الزمن" (كما أشار بن شريط، 2020، صفحة 50). وأتفق معه أيضاً (الركابي، 2004، صفحة 351) حول هذا التعريف حيث عرفه على أنه " ذلك التغيير في حجم المنظمة" و"يعد نمو المنظمات وزيادة حجمها هدفاً إستراتيجياً لمعظم المنظمات لكونه يزيد من احتمالات بقاء المنظمة واستمرارها" (الكبيسي، 2017، صفحة 24). ويمكن قياس حجم المنظمة الذي يعكس نموها بمجموعة من المؤشرات والتي حددها (الشماع، حمود، 2000، الصفحات 352-353) كالآتي:

- عدد الأفراد العاملين في المنظمة

- المدخلات والمخرجات

- المؤشرات المالية (رأس المال، المبيعات..)

- الهيكل التنظيمي (التخصص، التقسيمات الأفقية والعمودية).

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

المطلب الثالث: أسباب عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي وطرق مواجهتها

تعددت الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي، ويمكن تحديد مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات فيما يلي (عثمان، 2020، صفحة 38):

1- ضعف المهارات التسويقية وعدم الاختيار المناسب للبيئة التسويقية: تعد أسبابا رئيسية لعدم تحقيق النجاح، فالمنظمات أصبحت تواجه منافسة شديدة في الأسواق بسبب التطورات والتغيرات السريعة في بيئتها التسويقية مما قد لا تستطيع المنظمة على مواجهتها، إلى جانب ذلك يؤدي غياب وضعف جهاز التسويق في المنظمة إلى عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي.

2- أسباب إدارية: تتمثل في السياسات الإدارية الخاطئة، عدم توفر العناصر الإدارية المؤهلة، وجود صراعات تنظيمية بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية وسوء إدارة الأزمات.

3- أسباب فنية: تتمثل في سوء التخطيط في إختيار الفرص المناسبة للإستثمار منذ البداية، وأخطاء في دراسات الجدوى الاقتصادية وجدوى المشاريع للمنظمة، وسوء اختيار التكنولوجيا الملائمة لنشاط المنظمة.

4- أسباب مالية: مثل عدم التناسب بين رأس المال والقروض، وظهور خسائر مالية كبيرة الناتجة عن الاستثمار في مشاريع خاطئة، وفقدان السيولة النقدية والعجز الناتج عن تسديد الديون البنكية وغياب المتابعة الميدانية.

يمكن للمنظمات عدم تحقيق النجاح الاستراتيجي بسبب الوقوع في أحد الأسباب السابقة أو معظمها مما يصنع تهديد على بقائها واستمرارها في ميدان الأعمال ولمواجهة هذا الفشل التنظيمي وعدم تحقيق النجاح الإستراتيجي على المنظمات القيام بما يلي (الطائي، ناجي، 2015، الصفحات 62-63):

1- التركيز على بناء وحدات التنافسية: يتطلب من المنظمات التركيز على الوحدات الأربعة لبناء الميزة التنافسية (الكفاءة والجودة والابتكار والاستجابة للزبون) بموجب وقاية والحفاظ على ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة، ومن أجل دعم ميزتها التنافسية عليها بتطوير كفاءات جوهرية تسمح لها بالتميز عن باقي المنظمات المنافسة.

2- ممارسة التعليم والتطوير المستمرين: تعيش المنظمات في بيئة غير مستقرة مصاحبة معها توفر وسائل وأساليب مبتكرة لتقليد الميزة التنافسية وهذا ما يشكل خطر وتهديد على المنظمات، فإن الطريق الذي يمكن أن تسلكه المنظمة لصيانة الميزة التنافسية هو تحسين وتطوير كفاءاتها الموجودة وجودة منتجاتها وتحسين استجابتها للزبون، لذلك على المنظمة تسليط الضوء على أهمية التعلم وأن المنظمات الناجحة والرائدة هي التي تبحث دائما عن طرق لتحسين عملياتها.

3- التطبيقات الصناعية الأفضل والنموذج الذي يحتذي به: من أفضل الطرق لتجنب الفشل وعدم تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة هو تحديد أفضل ممارسات أو نموذج وتبنيه، بهذه الطريقة ستكون المنظمة قادرة على بناء مواردها وصيانتها وتعزيز قدرتها في التميز والابتكار والاستجابة للزبون، وذلك من خلال المقارنة بالنموذج المثالي المرجعي.

4- التغلب على القصور الذاتي: سبب فشل المنظمات هو عدم قدرتها على التكيف مع التغيرات مما ينتج عنه عجز وقصور ذاتي للمنظمة، لذلك على المنظمة التغلب على المعوقات الذاتية التي تمنعها من التكيف من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية والتي تساهم في تحقيق النجاح.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

المبحث الثالث: ركائز النجاح الإستراتيجي

من أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي على المؤسسات توفير مجموعة من المتطلبات والمقومات، كما نجد أن المنظمات الناجحة هي التي تدرك العوامل التي تساعد وتدمعها في طريق تحقيق النجاح الإستراتيجي، حيث تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيقه وبمجموع القول هذا ما سنتطرق له من خلال هذا المبحث الذي سيتم فيه تسليط الضوء على هذه العوامل والمتطلبات والمقومات التي تعزز فرص النجاح الإستراتيجي.

المطلب الأول: عوامل النجاح الإستراتيجي

وحدد Meibodi and Monavvarian بأن "عوامل النجاح الرئيسة هي كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق رسالتها، وهي مسؤولية جميع المديرين في المنظمة وبمختلف مستوياتهم الإدارية." (كما أشار التميمي و الحشالي، 2015، ص645) تتوسع المناقشة حول عوامل النجاح الاستراتيجي باعتبارها أساس تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة، حيث تجد المنظمات الناجحة نفسها في حالة دائمة من البحث عن عوامل النجاح الإستراتيجي لمواجهة جميع العقبات والعوائق، إذ يعتبر كل من (Thompson et Strickland) أن هذه العوامل تشكل أساس النجاح التنافسي للمؤسسة ، فهي عوامل لها تأثير كبير على نجاح الموظفين ، وهي الفرق بين نجاح أو الفشل الإستراتيجي للمنظمة (Nittana, 2005, p. 3).

ومن بين العديد من عوامل النجاح الإستراتيجي للمنظمة سوف نتطرق إلى العوامل التالية حسب دراسة (جمعة، 2018، صفحة 397) : الرؤية: تعددت التعاريف للرؤية من حيث الإصطلاح، إذ أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له من طرف الباحثين، وسوف نورد فيما يلي بعض ما عرض منها على مستوى التفكير الاستراتيجي (قاسمي، 2012، صفحة 53).

"الرؤية مفهوم إداري معاصر تطور في سياق الفكر الإستراتيجي، يعبر القادة من خلالها عن طموحاتهم بعبارات واضحة ودقيقة تحدد ملامح المستقبل الذي يريدونه لمنظمتهم" (المخلافي، 2015).

حيث "تمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية"، نرى أن هذا التعريف حصر الرؤية فيما تصور النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة (قاسمي، 2012، صفحة 54). كما يتم تعريف الرؤية في شكلها البسيط على أنها "تصور لمستقبل المؤسسة، وما تطمح أن تكون عليه" (الزنفلي، 2013، صفحة 99)، و بالتالي فإن رؤية المنظمة هي المؤشر الأساسي الذي يؤكد أن هذه المنظمة أو تلك تسعى إلى التقدم في المستقبل، وأن ثمة هدف ما تريد الوصول إليه عبر مجموعة من الطرق، الوسائل، والأدوات، ومن هنا يمكننا القول: إن المنظمة التي لا تمتلك رؤية لا تمتلك مستقبلاً، وليس لبقائها في السوق سوى فرص محدودة (علواني، 2019، فقرة 1) ومن هذه النقطة يتضح مدى إرتباط الرؤية بتحقيق النجاح الاستراتيجي عن طريق سعي المنظمة لتحقيق رؤيتها وهذا ما يمكنها بشكل تلقائي في الاستمرار و البقاء لأطول مدة، كما أن لكل منظمة هدف خاص بها وسبب لوجودها ويجب أن ينعكس في بيان رؤيتها بإكتساب طابع متميز خاص بها يكشف عن عملائها، المنتجات أو الخدمات، الأسواق، الربحية، التكنولوجيا، الإهتمام بالصورة العامة للمنظمة، الإهتمام بالموظفين، و الإهتمام بالبقاء و النمو (David Fred R& David, 2015, p. 180). ومن هنا يجب الإشارة إلى أن ربط الرؤية ببقاء المنظمة ونموها هو تأكيد على دورها في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

الرسالة: ظهر مفهوم رسالة المؤسسة في الخمسينات من القرن الماضي عندما بدأ رجال الأعمال و الباحثون في إعطاء تعاريف للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ويمكن تعريف رسالة المنظمة على أنها " عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة و تصور أهدافها و أغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل"

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

(الكرخي، 2009، صفحة 96)، كما تساهم رسالة المنظمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال " إعطاء صفة الشرعية للمنظمة على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة..." (كيلاي، 2019، صفحة 45)، بالإضافة إلى ذلك تسمح للمنظمة بتحديد كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي تسعى المنظمة تحقيقها في المستقبل (فاسمي، 2012، صفحة 17).

الثقافة التنظيمية: لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي. حيث انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في مجال المنظمات" (ياحي، 2017، صفحة 298)، وتم تعريف الثقافة التنظيمية على أنها " مزيج يشمل المعتقدات، والآيديولوجيا، واللغة، والطقوس، والقيم، والأعراف، والتقاليد التي تقود كل السلوكيات الداخلية للمنظمة، سواء فردية أو جماعية أو تعاونية". كما " تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل" (رضوان، 2012-2013، صفحة 80). من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تحدد وتؤثر على سلوك التنظيمي للأفراد في كل المستويات الإدارية في المنظمة.

كما نجد هناك باحثين قاموا بربط أو تكوين علاقة بين النجاح الاستراتيجي والثقافة التنظيمية وذلك من خلال طرح مفهوم للثقافة التنظيمية بتركيز على دورها في خلق التكيف والذي يعد بعد من أبعاد تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة، حيث عرفها

على أنها " نمط من السلوك تم تطويره من قبل المنظمة لأنها تتعلم كيفية التعامل مع مشكلة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي"

(David Fred R. & David, 2015, p. 192). فضلا عن ذلك نجد أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية التكيف: إذ " تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر" (أبو بكر، 2005، صفحة 407). ومن خلال ما تطرقنا إليه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على التكيف ومواكبة التطورات التي الموجودة في بيئة العمل وذلك عن طريق توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل وأنجع.

القيم: هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها من دور كبير في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين في المنظمة، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر في غاية الأهمية من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح. وتعرف القيم على أنها "الجانب غير الملموس للمنظمة والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظماتهم" (التلباني، فارس، و الوحيددي، 2014). كما يرى البعض أن " القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، ففي نظره المؤسسات الناجحة هي التي تتميز بنظام جيد للقيم" (بريهاموش و حمداش، 2022، صفحة 74). وتبرز أهمية القيم في المنظمة من خلال تقديم المساعدة في الحكم على مختلف القضايا والأعمال بمنظور منسجم مع توجهات المنظمة، وأن غياب القيم الفاعلة يجعل الحكم على هذه القضايا والأعمال متعارضا ومتناقضا إذ أخذ في إطار مرحلة زمنية طويلة (القيسي و الطائي، 2013، صفحة 96) وبما أن القيم هي عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، فلها دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمات من خلال مساعدة المنظمة في التكيف مع بيئتها الخارجية.

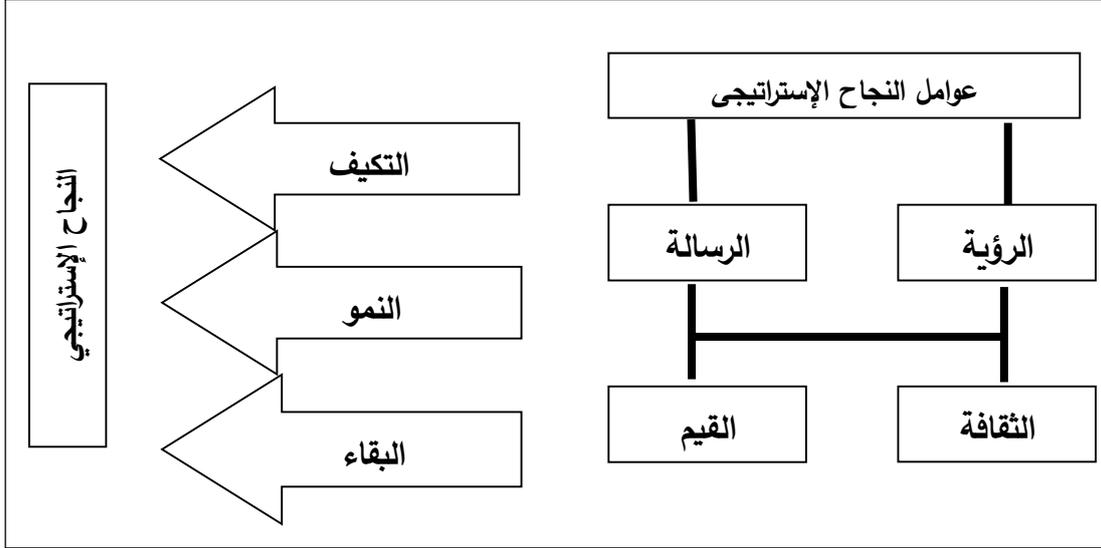
من خلال ما تطرقنا له من عوامل النجاح الإستراتيجي الأربعة التي حددها (جمعة، 2018)، يمكننا القول عندما تقوم المؤسسة بوضع رؤية واضحة تصف الوضعية التي تهدف المنظمة أن تكون عليها في المستقبل سوف تمهد الطريق نحو تحقيق الرسالة التي تؤمن بها المنظمة والتي تعكس هويتها والغاية من وجودها وتسعى جاهدة في تحقيقها من أجل ضمان البقاء و النمو وذلك في ظل وجود ثقافة تنظيمية صحية

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

ترتكز على قيم تعمل على توجيه سلوك الأفراد وتدعم كل من التوجه الحالي للرسالة و التوجه المستقبلي للرؤية، كما تساهم على خلق التكيف والذي يعد بعدد من أبعاد تحقيق النجاح الإستراتيجي، وبشكل عام فإن عوامل النجاح الإستراتيجي مترابطة مع بعضها ويتضح هذا الترابط الفلسفي لعوامل النجاح الإستراتيجي و أبعاده في الشكل التالي (محمد، 2021، شكل12، صفحة 92).

الشكل رقم 12

عوامل النجاح الإستراتيجي



المطلب الثاني: متطلبات تحقيق النجاح الإستراتيجي

لتحقيق النجاح الإستراتيجي في المنظمة، يجب توفر عدت أمور (متطلبات)، حيث تم توضيحها في النقاط التالية (Simon, Kumar, Schoeman, Moffat, & Power, 2011, pp. 1322-1323):

- 1- جودة الخدمة المقدمة للعملاء
 - 2- القيادة الجيدة والرؤية الواضحة
 - 3- تشجيع الابتكار والإبداع
 - 4- اختيار والاحتفاظ بالموظفين الجيدين ذوي المهارات الفنية والكفاءات العالية
 - 5- المصداقية والنزاهة في العمل
 - 6- تقديم منتجات وخدمات متميزة
 - 7- القدرة على التكيف والمرونة والتميز
- ويؤكد أيضا أن تحقيق هذه المتطلبات يساهم في الوصول لمؤشرات النجاح الإستراتيجي والتي تتمثل في زيادة الأرباح والحصة السوقية، تحقيق عائدات للمساهمين وتحقيق رضا لكل من العملاء والموظفين.

المطلب الثالث: مقومات النجاح الإستراتيجي

هناك العديد من المقومات التي تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي ومنها ما يلي (أبو عايدة، 2016، الصفحات 43-44):

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

1- إستراتيجية المنظمة: وهي من أهم مقومات النجاح الإستراتيجي، حيث تمكن المنظمة من إكتشاف كل من نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتلافيها مما يمكن المنظمة من البقاء والإستمرار لأطول مدة ممكنة، كما تساعد المنظمة على إكتشاف كل من الفرص المتاحة وإستغلالها من أجل النمو ومواجهة المنافسة، والتعرف على التهديدات المتواجدة في بيئة عملها من أجل مواجهتها والتكيف مع هذه التغيرات.

2- تتمتع المديرين برؤية ثابتة: وقدرة على تنفيذ إستراتيجية المنظمة بنجاح، وسعيهم على التعلم وتطوير أنفسهم والعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

3- تكرار الاستراتيجيات الناجحة: أي تكرار الاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة، والعمل على تقييمها وتطويرها.

4- وجود نظم اتصالات فعالة في المنظمة: عن طريق الإتصال ترابط مختلف أقسام المنظمة، ويتحقق التكامل في أعمالها.

5- دعم عمليات التغيير في المنظمة: واعتمادها على معايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها.

6- التحقق من استراتيجية المنظمة بشكل دائم: بحيث تكون متوافقة مع كل من أهداف ورؤية ورسالة المنظمة، مع تحفيز وتطوير قدرات العاملين من أجل تنفيذ الإستراتيجية وإشراكهم في عملية صنع القرارات.

7- تحديد أدوار الأفراد بشكل واضح: بحيث يعرف كل فرد في المنظمة مسؤولياته وواجباته والصلاحيات المخولة له.

8- توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل: يقوم على التحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع و الإبتكار.

المبحث الرابع: مساهمات ودور اليقظة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي

التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال أصبحت تشكل تهديد على إستمرار المنظمات والبقاء في ميدان المنافسة، مما جعل المنظمات تبحث عن طرق وأساليب لمواجهة هذه التغيرات و الإضطرابات، والتي من بينها اليقظة الإستراتيجية التي تساعد المنظمة على رصد الإشارات الضعيفة وتحويلها الى معلومات تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تمكنها من تحقيق النجاح الاستراتيجي و التي تكون في شكل استغلال فرصة من أجل النمو أو التكيف مع تغيرات حاصلة في محيط أعمالها وهذا ما يسمح للمنظمة من البقاء لأطول فترة ممكنة

المطلب الأول: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالبقاء

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا حاسما في تحقيق البقاء والاستمرار أطول مدة للمنظمة في بيئة الأعمال المتغيرة والتي تشهد تحديات كبيرة، فعندما تتبنى المنظمة استراتيجية قائمة على اليقظة الإستراتيجية فإنها تستطيع الحفاظ على حساسيتها للتغيرات في السوق والعوامل الخارجية المؤثرة عليها. ومن خلال اليقظة الإستراتيجية تستطيع المنظمة التعرف على الفرص والتحديات الجديدة والتغيرات في محيط أعمالها وتداركها بشكل سريع وفعال، كما تساعد على تحديث استراتيجية المنظمة بشكل دوري ومستمر لضمان استمراريتها في المستقبل وبالتالي تسمح اليقظة الإستراتيجية للمنظمة من البقاء في ظل الظروف الصعبة وتحقيق النجاح المطلوب.

كما أظهرت دراسة (عثمان و كرسو، 2021، الصفحات 177-179) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية وبعد البقاء للنجاح الاستراتيجي ، بالإضافة إلى ذلك هنالك دراسة (عمران و أبو نجيم، 2019، الصفحات 95-97) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية وبعد البقاء للنجاح الإستراتيجي، حيث تساهم اليقظة التكنولوجية بتوفير معلومات حول كل ما يخص التكنولوجيا و الإبتكار مما يساعد المنظمة على الاستثمار في البحث و التطوير وهذا ما يمكنها النمو والتطور وتحقيق البقاء على المدى الطويل. كما تبين من خلال الدراسة أن اليقظة التنافسية المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

الاستراتيجي والتي من ضمنها البقاء، وذلك عن طريق تمكين المنظمة من رصد المعلومات حول المنافسين، والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية من أجل تطوير استراتيجياتها التنافسية والتي تمكنها من البقاء والريادة في مجال أعمالها.

المطلب الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتكيف

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من العناصر المهمة لتحقيق التكيف للمنظمات. فهي تتيح للمنظمة القدرة على تحليل الوضع الحالي والتوقع بالتغيرات المحتملة في المستقبل، مما يمكنها من اتخاذ الإجراءات اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات بطريقة فعالة وسريعة. تعتمد اليقظة الإستراتيجية على البحث والمراقبة المستمرة للمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية وغيرها من المؤشرات التي تؤثر على عمل المنظمة. وتقوم المنظمة في ضوء هذه المراقبة والبحث بتحليل البيانات المجمعة وتفسيرها واستخلاص النتائج اللازمة ومن خلالها يمكن للمؤسسة تحديد فرص النمو والتوسع وتقليل المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات جديدة للتكيف مع التغيرات المتوقعة، وبالتالي تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها على التنافسية في الأسواق.

وعلى رغم من أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب جهدا ووقتا، إلا أنها تعتبر استثمارا مهما للمنظمة في المستقبل لأنها تساعد على تحقيق التكيف الفعال وتجعلها قادرة على التعامل مع أي تغيرات وتحديات مستقبلية.

كما أظهرت دراسة (عثمان و كرسو، 2021، الصفحات 177-179) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و بعد التكيف للنجاح الاستراتيجي وهي من أقوى علاقة ارتباط مقارنة ببعدي البقاء و النمو، بالإضافة إلى ذلك هنالك دراسة (عمران و أبو نجيم، 2019، الصفحات 95-97) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية و بعد التكيف للنجاح الإستراتيجي، حيث تلعب اليقظة التكنولوجية دورا حاسما في تحقيق التكيف للمنظمة، فهي تساعد المنظمة على تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة في المجال التكنولوجي والبحث والتطوير من خلال رصد المعلومات والتوقع بها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات ومواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال نشاطها وهذا ما يمكنها من النجاح والريادة في مجال أعمالها. كما تبين من خلال الدراسة أن اليقظة التنافسية المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح الاستراتيجي والتي من ضمنها التكيف، حيث تعمل اليقظة التنافسية على رصد المعلومات والتوقع بها حول كل ما يتعلق بالمنافسين والتحكم بهذا النوع من المعلومات يسمح للمنظمة بالاستجابة والتكيف مع التغيرات التي تحدث في ميدان المنافسة للحفاظ على ميزتها التنافسية وهذا بغرض تحقيق النجاح والقدرة على الاستمرار لأطول مدة.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق النمو للمنظمة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مفتاحا لتحقيق النمو المستدام والنجاح المستمر للمنظمة، وذلك لأنها تساعد المنظمة على رصد الفرص واستثمارها، مما يمكن المنظمة من الزيادة في حصتها السوقية وحجم العوائد المحقق لها نتيجة لهذه الاستثمارات مما يؤدي إلى زيادة حجم المنظمة وبمعنى آخر يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه الآن.

كما أظهرت دراسة (عثمان و كرسو، 2021، الصفحات 177-179) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و بعد النمو للنجاح الاستراتيجي لكنها تعد أضعف علاقة ارتباط مقارنة ببعدي التكيف والبقاء. بالإضافة إلى ذلك هنالك دراسة (عمران و أبو نجيم، 2019، الصفحات 95-97) أظهرت أن هناك علاقة ارتباط طردية وثيق بين اليقظة التنافسية و بعد النمو للنجاح الإستراتيجي.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للنجاح الاستراتيجي

المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق النجاح الاستراتيجي

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد العوامل الرئيسية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، حيث تساهم في التعرف على الفرص والمخاطر التي تواجه المنظمة في محيطها ويتمثل دورها في التالي:

- تمكن قادة المنظمة من القدرة على النظر بعمق في محيط العمل والتعرف على الفرص المتاحة واستثمارها من أجل النمو.
 - التعامل مع التغيير، عندما يتعرض محيط المنظمة للتغيير تسمح اليقظة الإستراتيجية للمنظمة بالتعامل مع التحديات بفاعلية والتكيف مع الأوضاع الجديدة للحفاظ على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 - تقليل المخاطر، تصبح اليقظة الإستراتيجية أداة أساسية لتحديد المخاطر وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها للتقليل من الخطر مما يساهم في بقاء المنظمة لأطول مدة ممكنة في مزاولة نشاطها.
- كما أظهرت نتائج دراسة (عثمان و كرسو، 2021، الصفحات 177-179) أن دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة يكمن في: أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية وأبعاد النجاح الثلاثة بالشكل التالي:
- أقوى علاقة ارتباط تتمثل في علاقة ارتباط اليقظة الإستراتيجية ببعد التكيف ثم يليه بعد البقاء، في حين أن أضعف علاقة ارتباط معنوية كانت بين اليقظة الإستراتيجية وبعد النمو.
- كما هنالك دراسة (عمران و أبو نجيم، 2019، الصفحات 95-97) أظهرت أن هناك علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية وبعدي البقاء والتكيف للنجاح الإستراتيجي، في حين أن اليقظة التنافسية هي المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبطة بكافة أبعاد النجاح الاستراتيجي (البقاء، التكيف، النمو).
- كما تبين أن هناك علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي بالمؤسسة وأن لليقظة التنافسية واليقظة التسويقية (تجارية) دور كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي.
- بمجمله يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية مجتمعة بأنواعها (التنافسية، التجارية، التكنولوجية، البيئية) هي وسيلة تمكن المنظمات من تحقيق النجاح الاستراتيجي، فهي تساعد على رصد وتوقع المعلومات بالمعلومات التي تمكنها من صناعة قرارات استراتيجية سليمة على شكل استغلال فرص تمكنها من النمو أو البحث عن طرق من أجل التكيف مع أي تغيير حاصل في بيئة أعمالها، وهذا بهدف تحقيق الميزة التنافسية و البقاء في ميدان المنافسة.

خلاصة الفصل الثاني

جاء في هذا الفصل الإطار النظري للنجاح الإستراتيجي حيث تطرقنا من خلاله إلى المفاهيم والجوانب المتعلقة به من أهداف وأهمية في المبحث الأول، وقد عرضت الباحثة في المبحث الثاني أساسيات النجاح الإستراتيجي والتي تتضمن كل من النماذج وعوامل ومؤشرات النجاح الإستراتيجي، ومن أجل تحقيق النجاح الإستراتيجي على المنظمة توفير مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تساعد على تحقيقه، والعمل على معرفة أسباب عدم تحقيقه وكيفية مواجهتها وهذا ما تطرقت له الباحثة في المبحث الثالث.

وبسبب ارتباط تحقيق النجاح الاستراتيجي باليقظة الإستراتيجية وذلك بسبب ما تشهده بيئة الأعمال من تغيرات متسارعة تتطلب من المنظمة مواجهتها، قامت الباحثة بتخصيص المبحث الرابع تم عرض فيه العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة تكنولوجية، يقظة البيئية) والنجاح الاستراتيجي بأبعاده الثلاثة (البقاء، التكيف، النمو).

وللفهم والتعمق أكثر سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في الفصل الثالث حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في مؤسسة محل الدراسة (منبع ماء القنطرة) لاختبار صحة مجموعة الفرضيات، التي من خلالها تتم الإجابة على تساؤلات الدراسة.



تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في الدراسة، فمن خلاله يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث باختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعة من قبله وأخيرا الوصول إلى النتائج.

وقد حددنا شركة منبع ماء القنطرة _بسكرة_ مجتمعا لدراستنا الميدانية بغرض التحري عن واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي للشركة، ولكي يتم تحقيق ذلك لا بد من بناء إطار منهجي واضح للدراسة يتم من خلاله تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار صحة الفرضيات التي تمت صياغتها وعليه يعتبر هذا الفصل محكات للفصلين النظريين لليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي حيث يجيب على إشكالية الدراسة إنطلاقا من الاسقاط الميداني، وقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة منبع ماء القنطرة _بسكرة_

المبحث الثاني: حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة منبع ماء القنطرة _بسكرة_
 سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى لمحة عامة حول شركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-
 المطلوب الأول: بطاقة تعريفية لشركة منبع ماء القنطرة _بسكرة_

تأسست سنة 2014 تحت اسم ماء منبع القنطرة، ودخلت حيز الإنتاج في 1 أبريل 2017.	تاريخ التأسيس والتسمية
لمدة 6 سنوات، بلدية القنطرة، ولاية بسكرة	المدة والمقر الاجتماعي
مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	الشكل القانوني
صناعة المياه المعدنية	مجال الصناعة
مياه في عبوات L5،L0.5،L1.5.	منتجات الشركة
150 فردا.	الموارد البشرية
إنتاج وتسويق مياه المنبع.	النشاط التجاري
05.07/00.0242591ب	رقم السجل التجاري

بطاقة تعريفية لمنتجات شركة منبع ماء القنطرة:

وحدة إنتاج المياه	اسم المنتج أو التسمية الاجتماعية
القنطرة	العلامة التجارية
مياه منبع في عبوات L5،L0.5،L1.5.	طبيعة المنتج
36	رقم قرار الإمتياز

التعريف بالوحدة:

- المساحة الإجمالية للوحدة: 1.5000م²
- المساحة المغطاة: 1.7000م²
- سلسلة الإنتاج: 12000 عبوة/ساعة

الطاقة الإنتاجية:

خط الإنتاج الأول (01): إنتاج 35000 عبوة /ساعة لعبوة L0.5.
 خط الإنتاج الأول (01): إنتاج 24000 عبوة /ساعة لعبوة L1.5.
 خط الإنتاج الثاني (02): إنتاج 12000 عبوة / ساعة لعبوة L2
 خط الإنتاج الثالث (03): إنتاج 477 BIDON (5L) في ساعة.

مطابقة المنتج:

- المراقبة الذاتية بمخبر الوحدة
- وتيرة التحاليل: يوميا
- نوعية التحاليل: (مع تحديد الخصائص موضوع التحليل): التحليل البكتيريولوجي.

المراقبة الذاتية بمخبر خارجي:

- وتيرة التحاليل: شهريا
- نوعية التحاليل: (مع تحديد الخصائص موضوع التحليل): التحليل فيزيوكيميائية (كلسيوم-مغنيزيوم- صوديوم- بوتاسيوم - كلورور- سولفات- بيكربونات- نيترايت- بوتاسيوم-كاربونات...).

المطلب الثاني: رؤية وأهداف شركة منبع ماء القنطرة

تتمثل رؤية الشركة في " زيادة القدرة الإنتاجية من أجل تغطية جميع الأسواق الوطنية"
أهداف اجتماعية لشركة منبع ماء القنطرة:

- تلبية مطالب المجتمع والمساعدة في تغطية مطالب المجتمع المحلي.
- المساهمة في تطوير المستوى المعيشي للموظفين
- ضمان تحقيق التماسك بين عملاء المنظمة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- تقديم منتج صحي ذو جودة
- أهداف إستراتيجية لشركة منبع ماء القنطرة:
- تحقيق الربحية والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.
- تلبية الطلب المحلي من المياه
- زيادة ورفع حجم الإنتاج
- تنمية حصتها السوقية من خلال التوسع والدخول في أسواق جديدة.
- تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية لشركة محل الدراسة

كما هو الحال بالنسبة لأي فرد منا، لكل منظمة ثقافتها وشخصيتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والتي يطلق عليها الثقافة التنظيمية، تمتلك شركة منبع ماء القنطرة مجموعة من القيم والمبادئ وأساليب العمل تتمثل في:

- أسلوب الإدارة بالمشاركة: وتتمثل في سماح الشركة للموظفين بالمساهمة في إتخاذ القرارات والتدخل في صميم مسؤوليات الإدارة كتطوير المنتج وطرق تقليص تكاليف، هذا التفاعل والمشاركة بين الأفراد يؤدي الى تبادل المعلومات والأفكار والخبرات هذا مما يساهم في تطور وازدهار شركة والاستمرار.

ومن بين الوسائل المعتمدة لتحقيق الأسلوب التشاركي في العمل، تسهيل إجراءات الاتصال بين المستويات التنظيمية عبر استخدام كل من:

- البريد الإلكتروني: secretariat@elkantarawater.com

● رقم الهاتف الثابت: 033631169/033631022

● الهاتف المحمول: 0661741675

● الفاكس: 033631020

- تحقيق السلامة المهنية: وذلك عن طريق الحفاظ على سلامة العمال من النواحي الصحية و النفسية ووقايتهم من الأخطار المهنية كحوادث العمل ، حيث تعمل شركة منبع ماء القنطرة على الحفاظ على سلامة عمالها خاصة في قسم الإنتاج وذلك عن طريق تخصيص مصلحة خاصة بهم والتي تعرف تحت مسمى مصلحة التموين والتي تعمل على توفير الأدوات الخاصة لحماية العمال من كامات و قفازات وغيرها من الأدوات التي تحافظ على صحة العمال أثناء قيامهم بالعملية الإنتاجية ، بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية خاصة لشراء كل المستلزمات الخاصة بحماية العمال أثناء القيام بالعملية الإنتاجية.

- الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية: حيث تتجسد في الحفاظ على المصلحة العامة وتبرز ملامح تحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركة من خلال: الحفاظ على البيئة عن طريق التعاقد مع مؤسسات إعادة رسكلة النفايات (Entreprises Hygiène et Nettoyage-Algérie) (ملحق 05).

تحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق وضع أهداف محددة لشركة تحرص على تحقيقها بمختلف الوسائل والطرق والتي تتمثل في:

● تلبية مطالب المجتمع والمساعدة في تغطية مطالب المجتمع المحلي.

● المساهمة في تطوير المستوى المعيشي للموظفين

● ضمان تحقيق التماسك بين عملاء المنظمة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي.

● تقديم منتج صحي ذو جودة.

- الإرتقاء بالجودة: تلتزم شركة منبع ماء القنطرة بتقديم منتجات ذات جودة عالية، وذلك عن طريق إخضاع المنتج للتحليل على العديد من المخابر بصفة يومية ودوية وذلك من أجل ضمان سلامة وصحة الزبائن، والمخابر التي تعمل معها شركة منبع ماء القنطرة هي:

● Unité d'Eau Minérale El kantara:SARL INDTRAV

● Laboratoire d'analyse de la qualité et de la conformité:HATEM-LAB

● RNAH

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة منبع ماء القنطرة

الهيكل التنظيمي هو إطار أو شكل يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة. وتتلخص وظائف وإطارات الهيكل التنظيمي لشركة منبع ماء القنطرة فيما يلي:

المدير: يعتبر المدير من أهم عناصر المؤسسة، حيث يلقي على عاتقه مهام ومسؤوليات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على مستوى أداء المؤسسة. ومن أهم هذه المهام ما يأتي:

- صياغة رؤية الشركة وتحديد الأهداف

- تحديد الاستراتيجية ووضع السياسات المحددة

- الإشراف العام والمتابعة على جميع الأعمال والأنشطة داخل وخارج الشركة

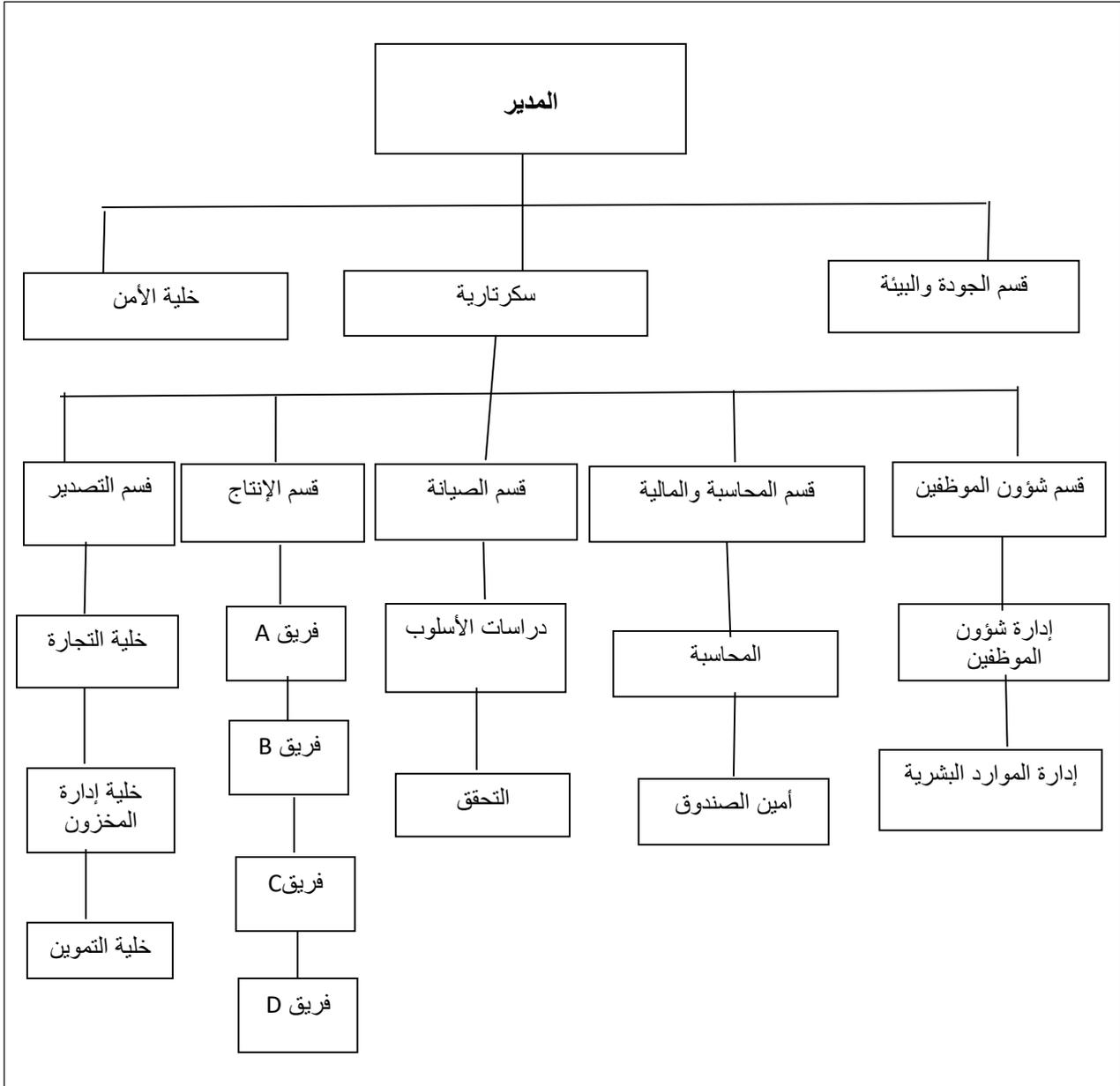
الفصل الثالث.....الإطار الميداني

- ربط العلاقات وتنظيم المعاملات الخارجية.
قسم الجودة والبيئة:
- تحديد المواصفات والمقاييس وفحص جميع المنتجات.
- مراقبة عمليات الإنتاج والتصنيع.
- ربط العلاقات مع مختلف المخابر الخارجية والداخلية.
- خلية الأمن: تعمل على الحفاظ على سلامة وأمن الشركة، والبنية التحتية للمصنع، وسلامة عمال والوافدين داخل وخارج المصنع.
- الإدارة الشخصية: يشمل جميع المهام الإدارية والروتينية المتعلقة بالموظفين وتعيينهم والاستقالات المحتملة وإدارة الرواتب والأجور.
مصلحة الموارد البشرية:
- تنظيم وإدارة الموظفين بشكل يومي
- تسير أمور الموظفين الاجتماعية، الإدارية..
- الاهتمام بالأجور والحوافز المادية
- مصلحة المحاسبة والمالية: يهتم بكل من إعداد الميزانيات وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والخسائر والإيرادات والمصاريف والتقارير الأخرى،
تحليل وتلخيص الوضع المالي الحالي للشركة.
- المحاسب: وضع الخطط والحسابات المالية للشركة
- أمين الصندوق: مسؤول عن حصيلة المبالغ المالية وعمليات الصرف.
- مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة معدات الإنتاج الميكانيكية والكهربائية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى،
بالإضافة إلى القيام بعمليات الصيانة الوقائية.
- مصلحة الإنتاج: تتضمن الإشراف على 4 مجموعات للإنتاج كما تهتم بكل من:
- تنفيذ الخطة الإنتاجية بالكميات والمواصفات القياسية طبقاً للمعدلات المطلوبة وفي المواعيد المحددة.
- التنسيق مع إدارة الموارد البشرية
- تخفيض كمية التالف أثناء العمليات الإنتاجية ودراسة الأسباب في حالة الانحرافات واقتراح حلول المناسبة.
- الاستخدام الأمثل للموارد والعمالة.
- مصلحة التصدير: تهتم بمراقبة وتوزيع المنتجات على الأسواق، بالإضافة إلى تسيير العلاقات مع الموردين والعملاء والموزعين
- خلية تسير المخزون: تهتم بكل من:
- مراقبة المخازن
- توفير مستودعات ملائمة
- مراقبة وتنظيم المواد داخل المخازن.
- خلية التموين: تضمن توفير المواد الأولية اللازمة للمؤسسة بمختلف أنواعها بالإضافة إلى تسيير العلاقات مع الموردين

خلية التجارة: تهتم بكل الأمور المالية من زيادة وتنمية الدخل والأرباح، تنمية وتوسيع حصة الشركة، بالإضافة إلى الاهتمام بأمور التسويق والإعلام.

الشكل رقم 13

الهيكل التنظيمي لشركة منبع ماء القنطرة



الفصل الثالث.....الإطار الميداني

المبحث الثاني: حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات

بعد معرفة الشركة المدروسة، من الضروري تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وفي الأخير نتطرق لكل من أدوات جمع البيانات المستخدمة التي تمكننا من القيام بعرض تحليلي لدور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي بشركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدقا وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بشركة منبع ماء القنطرة-بسكرة- و البالغ عددهم (150)، في حين اخترنا عينة غرضية (هادفة) الدراسة والتي تتمثل في جميع الأفراد المشاركين في عملية صنع القرارات و الإطارات بشركة منبع ماء القنطرة-بسكرة- كونهم لديهم إلمام بكل ما يحدث على المستوى الاستراتيجي للشركة عن طريق اعتمادنا على المعاينة الاجتهادية التي تتيح لنا اختيار افضل العناصر التي توفر لنا المعلومات التي نخدم الدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة على شكل ورقي بعنوان دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي-دراسة حالة-شركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-، بعد استرجاع و الفرز تبين لنا أنه 30 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية

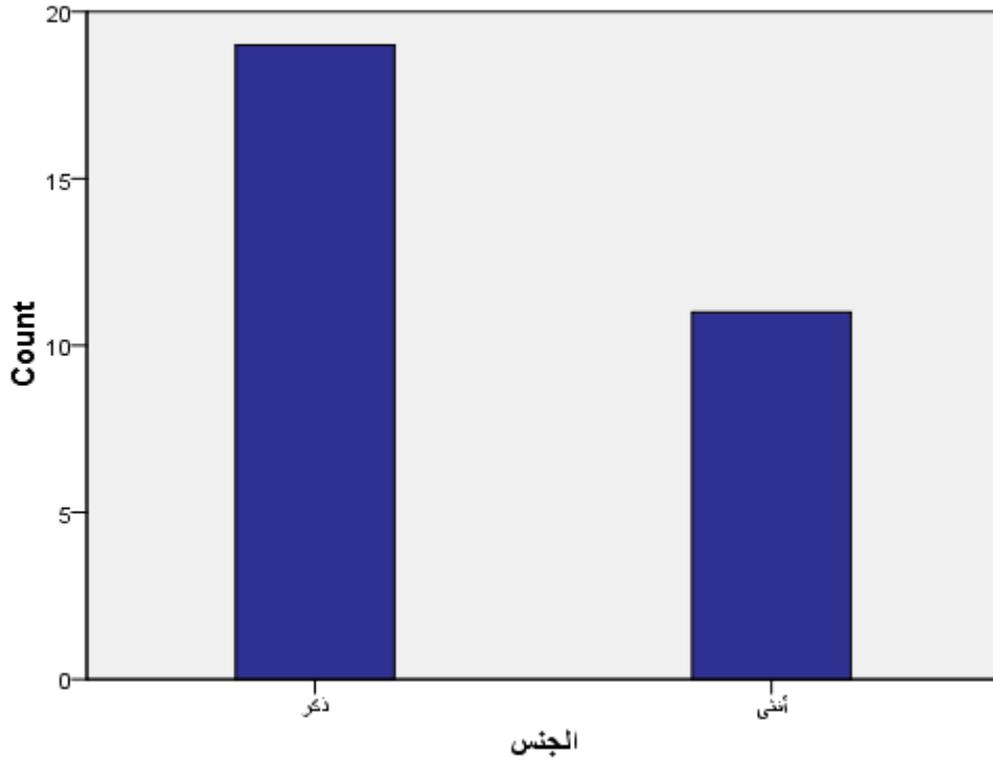
في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب كل من الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تتلخص في الجداول الآتية:

الجدول رقم 03

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.3%	19	ذكر
36.7%	11	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول السابق يتبين أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين ولكن بنسب متفاوتة حيث بلغت نسبة الذكور 63.3%، بينما الإناث بلغت نسبتهم 36.7%. من خلال النتائج نلاحظ أن نسبة الذكور في شركة أكثر من الإناث وهذا راجع لطابع الصناعي الذي تنشط فيه الشركة فهي تندرج تحت صناعة مياه المعدنية وهذا النوع من الصناعة يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث.



الجدول رقم 04

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسب المئوية	التكرار	الفئات العمرية
%40	12	أقل من 30 سنة
%36.7	11	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%13.3	4	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%10	3	من 50 سنة فما أكثر
%100	30	المجموع

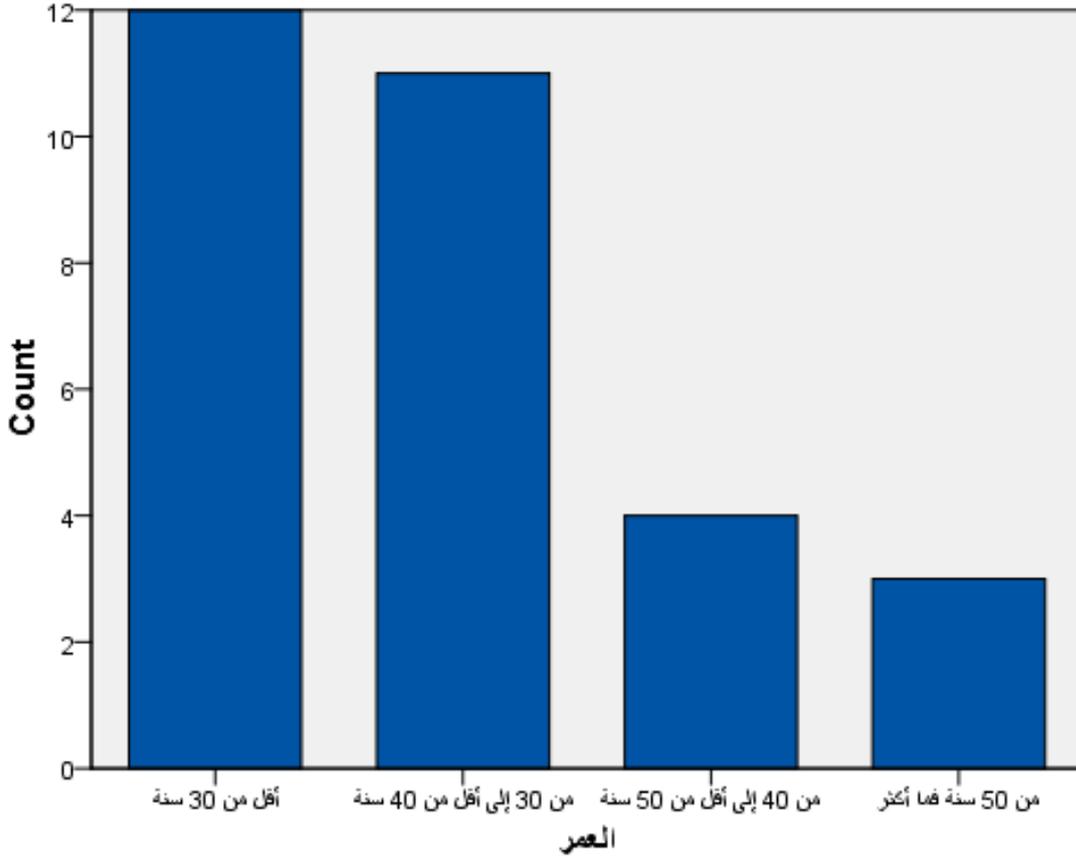
الفئات العمرية: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن عدد أفراد عينة الدراسة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة سجل أعلى مستوى حيث بلغ 12 فردا بنسبة %40 وهذا يعني أن أغلب العاملين بالمؤسسة تنتمي إلى فئة الشباب وهذا مؤشر جيد للمؤسسة، ولذلك يكون من المتوقع لأدائهم أن يكون مرتفع وقدرتهم على التعلم و تطوير قدراتهم باستمرار، يليه عدد الأفراد الذي تتراوح بين (من 30 إلى أقل من 40) ب 11 فردا و بنسبة %36.7، بحيث أن هذه المرحلة يكون فيها الأداء ممزوج بين الخبرة المتوسطة في العمل و الحيوية، بينما بلغ عدد الأفراد

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

التي تتراوح أعمارهم بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ب 4 أفراد بنسبة 13.3%، و الفئة الأخيرة و التي تكون من 50 سنة فما أكثر قدرت ب 3 أفراد وهؤلاء من ذوي الخبرة على المؤسسة الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم، و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 15

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



الجدول رقم 05

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
30%	9	بكالوريا وأقل
56.7%	17	ليسانس
13.3%	4	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	30	المجموع

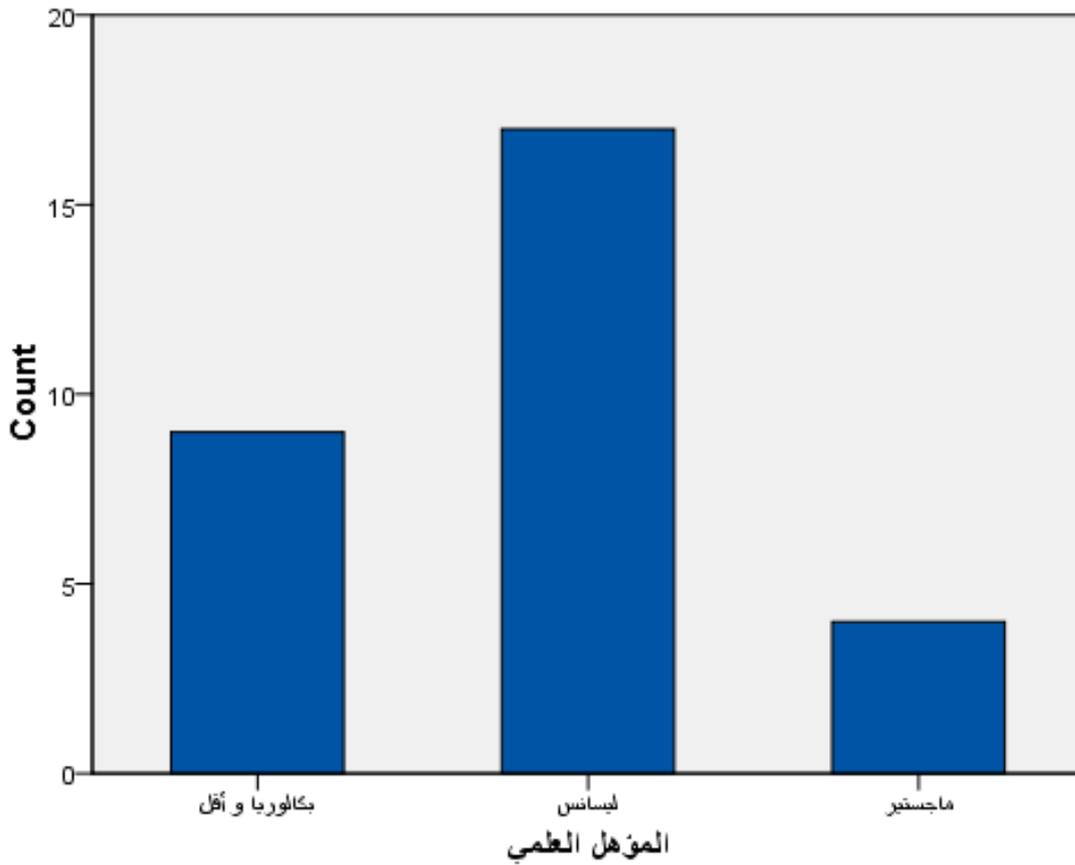
الفصل الثالث.....الإطار الميداني

المؤهل العلمي: من الجدول رقم (05) يتضح أن نسبة حاملي شهادة ليسانس هي السائدة من بين أفراد عينة الدراسة إذ مثلت (17) فردا بنسبة قدرت ب(56.7%) من إجمالي أفراد العينة، وأن ما نسبته (13.3%) من حاملي شهادة الماستر/الماجستير بلغ عددهم (04) أفراد ، أما الأفراد الذين يملكون شهادة البكالوريا أو أقل من ذلك فقد بلغ عددهم (09) أفراد بنسبة (30%).

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن المؤسسة تمتلك تركيبة بشرية أغلبها من حاملي شهادة ليسانس و البكالوريا أو أقل منها، و بالتالي نستنتج أن الشركة تضم كل من حاملي الشهادات الجامعية من أجل الإستفادة من مهاراتهم وكفاءاتهم العلمية وتطبيقها في العمل ، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أنها تحرص على توظيف الأفراد ذوي الخبرة المهنية وعدم الاهتمام بالشهادة من أجل الإستفادة من خبراتهم في الإدارة وطرق مواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها . نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تقوم بعملية المزج بين استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومهارات علمية و أفراد ذوي خبرة مهنية. و الشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 16

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



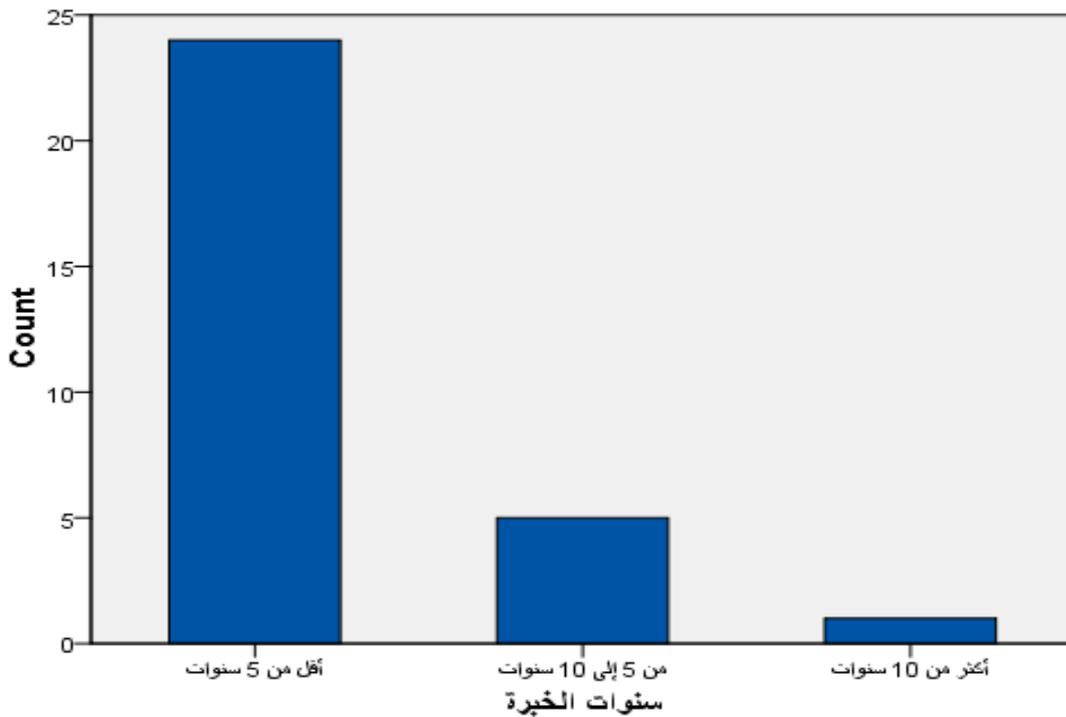
توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	24	80%
من 5 إلى 10 سنوات	5	16.7%
أكثر من 10 سنوات	1	3.3%
المجموع	30	100%

سنوات الخبرة: يتضح لنا من خلال الجدول (06) أن (24) فردا من عينة الدراسة ما نسبته (80%) خبرتهم في المجال أقل من 5 سنوات و يليه (05) أفراد لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات في المجال بنسبة (16.7%)، وأخيرا فرد واحد له أكثر من 10 سنوات خبرة في المجال بنسبة (3.3%)، ورغم تدني مستوى الخبرة لدى أفراد الشركة إلا أنه لا بد عليها الاستفادة من كفاءتهم و مهاراتهم و حداثة أساليبهم في العمل ، مع العمل على تسهيل عملية الاتصال من أجل دعم تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد ذوي خبرة قصيرة مع أفراد ذوي الخبرات الطويلة . والشكل الموالي يوضح توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة.

الشكل رقم 17

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



الجدول رقم 07

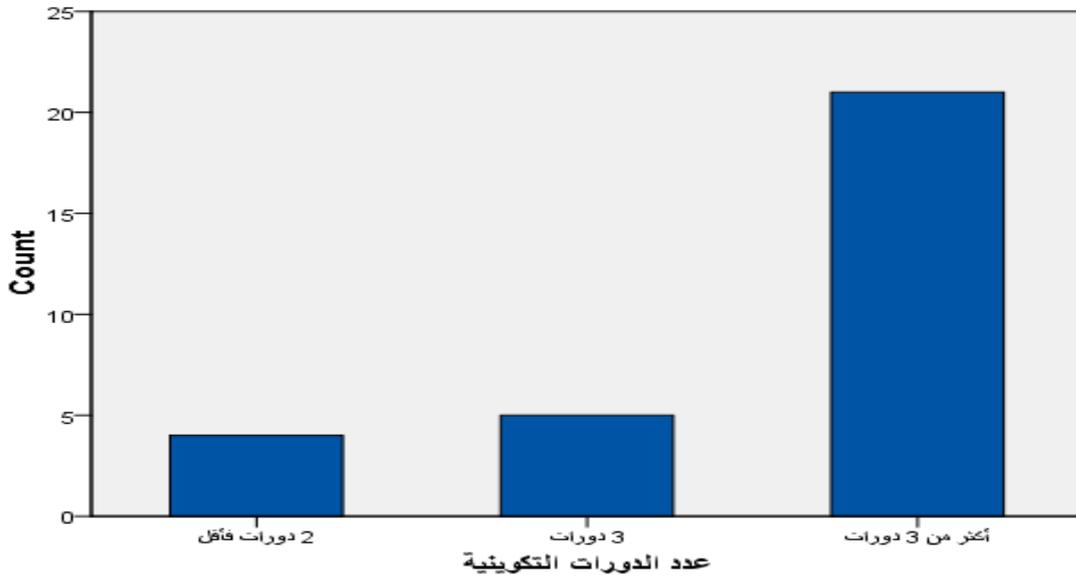
توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسب المئوية
2 دورات فأقل	4	%13.3
3 دورات	5	%16.7
أكثر من 3 دورات	21	%70
المجموع	30	%100

عدد الدورات التكوينية: من الجدول رقم (..) يتبين أنه (%70) أي ما يعادل (21) فردا من عينة الدراسة قام بأكثر من 3 دورات تكوينية وهذه نقطة إيجابية للمؤسسة، تليه نسبة (%16.7) أي ما يعادل 5 أفراد قاموا ب 3 دورات تكوينية، و (4) أفراد قاموا ب 2 دورات و أقل بنسبة (%13.3)، نلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة قاموا ب 3 دورات تكوينية فما أكثر وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بخلق المعارف و تكوين أفرادها، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 18

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الدورات التكوينية



المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات أساس البحث العلمي، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن يكتمل البحث العلمي، لذلك علينا إختيار مجموعة من الأدوات المساعدة في عملية جمع البيانات وفقا للمنهج الذي أتبعه الباحث في الدراسة بالإضافة إلى موضوع الدراسة. في هذا المطلب سنتطرق إلى أدوات جمع البيانات المستعملة في الدراسة.

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية، أما في الإطار الميداني تم الاعتماد على المصادر الأولية على النحو التالي: أولاً: المصادر الثانوية: تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، مقالات وملتقيات، مذكرات الماجستير والماستر، وأطروحات الدكتوراه من أجل بناء إطار نظري للدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: من أجل تسيير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم الإعتماد على كل من المقابلة بطريقة غير مهيكلة مع مدير الشركة لتأكيد بعض المعلومات كما تم الإعتماد بشكل أساسي لجمع البيانات على الاستبيان وبعض وثائق الشركة.

أ- تعريف المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم أدوات البحث العلمي لمساهمتها في توفير المعلومات للباحث حول موضوع و الظاهرة المراد دراستها، وتعرف المقابلة على أنها " محادثة هادفة" كما تعرف مقابلة البحث على أنها " محادثة بين شخصين يبدأها القائم بالمقابلة لغرض الحصول على معلومات مناسبة للبحث" (عطية، 1993، صفحة 73). وقد صنفنا المقابلة إلى نوعان مهيكلة و غير مهيكلة، الأولى يعتمد فيها الباحث على خطة متسلسلة من الأسئلة التي يوجهها للمستجيب، أما الثانية لا يعتمد فيها الباحث على خطة متسلسلة من الأسئلة التي يوجهها للمستجيب .

ووفقا لما يخدم دراستنا الحالية اعتمدنا على النوع الثاني من المقابلة وهو المقابلة الغير مهيكلة كأداة ثانوية لجمع البيانات الأولية المتعلقة بشركة منبع ماء القنطرة ، حيث تم توجيه بعض الأسئلة لمدير الشركة من أجل معرفة مدى إدراك وتطبيق موضوع الدراسة في الشركة قبل توجه نحو إستعمال الأداة الثانية (الاستبيان) بالإضافة إلى ذلك قام مدير بإطلاعنا على الرؤية المستقبلية للمؤسسة محل الدراسة ، كما تم إجراء مقابلة مع بعض رؤساء الأقسام بهدف جمع معلومات حول الثقافة التنظيمية للشركة وتزويدنا بمعلومات عامة حول الشركة.

ب- تعريف وثائق الشركة: تم الاطلاع عليها من خلال اجراء مقابلة مع المدير وبعض رؤساء الأقسام، حيث استعنا بها بهدف تكوين لمحة عامة حول الشركة.

ج- تعريف الاستبيان: يعرف الاستبيان بأنه " وسيلة للحصول على إجابات على أسئلة وذلك باستعمال استمارة يقوم المحبب بتدوين الإجابات عليها" (عطية، 1993، صفحة 95). اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان التي صممت خصيصا لجمع المعلومات كأداة أساسية وتم الإعتماد عليه بشكل أساسي بسبب ضيق الوقت وعدم موافقة إطارات المؤسسة محل الدراسة بالإجابات المطولة، وتقوم أداة الاستبيان على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها أفراد العينة.

وقد تضمن الاستبيان 28 عبارة تمت صياغتها بشكل واضح وبسيط لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنها بكل سهولة وموضوعية، ويتكون الاستبيان من جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة والتي تتضمن كل من: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التكوينية.

الجزء الثاني: يشمل متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها كما يلي:

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والذي احتوى على (16) عبارة تم تقسيمها على أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: اليقظة التنافسية (عبارة من 1 إلى 4)
- البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية (عبارة من 5 إلى 8)
- البعد الثالث: اليقظة التجارية (عبارة من 9 إلى 12)
- البعد الرابع: اليقظة البيئية (عبارة من 13 إلى 16)

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في النجاح الإستراتيجي والذي احتوى على (12) عبارة تم تقسيمها على ثلاثة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: البقاء (عبارة من 1 إلى 4)
- البعد الثاني: التكيف (عبارة من 5 إلى 8)
- البعد الثالث: النمو (عبارة من 9 إلى 12)

وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول 08

توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	لأنفق تماما	لا أنفق	غير متأكد	أنفق	أنفق تماما
الوزن	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	من 1 - 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة الموافقة	ضعيف	منخفض	متوسط	جيدة	عالية

- بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان قامت الباحثة بعرضه على الأستاذة المشرفة من أجل التحقق من ملائمة محتواه والتأكد من أنه يخدم أهداف البحث.
- قامت الباحثة بتعديل الاستبيان وفقا لنصائح وتوجيهات الأستاذة المشرفة.
- ضبط الاستبيان في صورته النهائية بعد إجراء التعديلات اللازمة.
- توزيع الاستبيان في شكله الإلكتروني على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الثبات Alpha Cronbach: من أجل التأكد من أن أداة الدراسة تقيس الظاهرة المراد قياسها، ومن أجل التأكد من صدقها قمنا بحساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الاتي: (من إعداد الباحثة بناء على مخرجات (Spss V26

الجدول رقم 09

معامل الثبات Alpha Cronbach والصدق

الأبعاد	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
اليقظة الإستراتيجية	16-1	0.856	0.925
البقاء	4-1	0.911	0.954
التكيف	8-5	0.565	0.751
النمو	12-9	0.778	0.882
النجاح	12-1	0.840	0.916

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة معامل (Alpha Cronbach)، كانت مرتفعة للمتغير التابع " النجاح الاستراتيجي " حيث بلغت (0.840) في حين بلغت قيمة معامل (Alpha Cronbach) للمتغير المستقل " اليقظة الإستراتيجية" (0.856)، وهي قيمة قوية وجيدة. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية فبلغت (0.825)، وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبانة. أما بالنسبة لمعامل الصدق فقد بلغت قيمته بالنسبة للنجاح الاستراتيجي (0.916)، وبالنسبة لليقظة الاستراتيجية (0.925)، وهما قيمتين مرتفعتين وعليه نقول أن العبارات التي تندرج ضمن أبعاد كل متغير هي صادقة، ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ (0.908)، وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على تساؤلات البحث و اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v26)، في معالجة البيانات إحصائياً، قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتمثل في كل من: معامل الثبات: حيث تم استخدام ألفا كرونباخ والذي يمثل الاتساق الداخلي للاختبار، أي يستعمل لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها. معامل الصدق: وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ويمثل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. التكرارات والنسب المئوية: تستخدم للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والتي كانت في دراسة (الجنس، الفئة العمرية، مؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدورات التكوينية). المتوسط الحسابي: استخدم لاستخراج متوسط درجات المجموعات.

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

الانحراف المعياري: استخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

معامل ارتباط بيرسون: استخدم لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

تحليل التباين: استخدم لإيجاد الفروق بين المجموعات.

معامل التحديد: وهو مربع معامل الارتباط وهو يفسر التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وينسبها إلى تغيرات في المتغير المستقل.

إختبار shapiro-wilk: يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للعينات الصغيرة.

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

تم إستعانة باختبار shapiro-wilk وهذا راجع لكون العينة صغيرة $n=30$

H_0 : تخضع عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05

H_1 : لا تخضع عينة الدراسة للتوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم 10

إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro-wilk	Df	Sig
0.950	30	0.166

من خلال النتائج نلاحظ أن القيمة الاحتمالية Sig (0.166) أكبر من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) وعليه فإن العينة تتوزع توزيعاً طبيعياً. ومنه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: تحليل آراء اتجاهات المبحوثين

سوف نقوم في هذا المطلب بعرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكارت الخماسي وفئات المتوسط الحسابي الموضحة في (الجدول رقم 2).

أولاً: عبارات اليقظة الإستراتيجية

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية من خلال كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والتجارية والبيئية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 11

اتجاهات الآراء بخصوص محور اليقظة الإستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
4	جيدة	0.294	3.96	تعمل المؤسسة باستمرار حول جمع معلومات حول مستوى أداء المنافسين.	اليقظة
3	جيدة	0.320	3.97	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.	

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

2	جيدة	0.320	3.97	تهتم مؤسستنا بمعرفة جميع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسة.	التنافسية
1	جيدة	0.371	4	تمتلك المؤسسة معلومات عن المنافسين المحتملين دخول الأسواق.	
4	جيدة	0.28884	3.9729	المتوسط العام للعبارة	
3	جيدة	0.434	4.13	تهتم المؤسسة بمعرفة كل المعلومات المتعلقة بتطورات التكنولوجيا والمعدات والتجهيزات الجديدة والمعايير في مجال نشاطها	اليقظة التكنولوجية
1	جيدة	0.379	4.17	تطلع حول معرفة المؤسسات المتطورة تكنولوجيا ورائدة في نفس نشاطها ومحاولة مواكبتها	
4	جيدة	0.254	4.07	تعد المؤسسة من الشركات الرائدة في استخدام الآلات والبرامج الأكثر حداثة مقارنة بالمنافسين.	
2	جيدة	0.346	4.13	تشجع إدارة المؤسسة على تطوير الاستخدامات التقنية من خلال البحث و التطوير للمنتجات التي تقدمها	
3	جيدة	0.29906	4.1250	المتوسط العام للعبارة	
2	عالية	0.498	4.40	تعمل المؤسسة على متابعة تطورات احتياجات الزبائن على المدى الطويل	اليقظة التجار
3	عالية	0.450	4.27	تقوم إدارة المؤسسة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموردين	
4	جيدة	0.289	3.97	تركز المؤسسة بشكل خاص على الزبائن من أجل تطوير منتجاتها.	
1	عالية	0.507	4.53	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة	
1	عالية	0.28303	4.2932	المتوسط العام للعبارة	
2	عالية	0.466	4.30	تتبع الإدارة وترصد تطور القوانين و الأنظمة في مجال نشاطها	

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

1	عالية	0.479	4.33	تحرص إدارة المؤسسة على إستخدام أجهزة و مواد التي تحافظ على البيئة	اليقظة البيئية
3	عالية	0.521	4.27	تأخذ إدارة المؤسسة الوضع الاقتصادي و المالي للمجتمع المحلي عند تسعير منتجاتها	
4	جيدة	0.461	4.17	تدرك إدارة المؤسسة مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع	
2	عالية	0.40965	4.2667	المتوسط العام للعبارات	
	جيدة	0.22981	4.1645	اليقظة الإستراتيجية بشكل عام	

اليقظة التنافسية:

تشير بيانات الجدول رقم (11) أن بعد اليقظة التنافسية جاء في مرتبة الرابعة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (3.9729) فإن آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة جيدة، و بانحراف معياري قدره (0.28884)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على باقي عبارات بعد اليقظة التنافسية أنها حظيت بدرجة موافقة جيدة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.96-4) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.294-0.320)، ونجد أن العبارتين " تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين" و " تهتم مؤسستنا بمعرفة جميع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسة" لهما نفس المتوسط الحسابي و الذي قدر ب (3.97) و نفس الانحراف المعياري والذي قدر ب(0.320) بدرجة جيدة.

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تدرك خطورة المنافسة في الأسواق لذلك تعمل جاهدة على توفير جميع المعلومات حول المنافسين والتي تتمثل في كل من المعلومات حول أدائهم والحصة السوقية ومنتجاتهم وهذا ما يندرج تحت مسمى اليقظة التنافسية وعليه نستخلص أن المؤسسة تعمل على تطبيق اليقظة التنافسية لضمان استمراريتها في السوق.

اليقظة التكنولوجية:

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد اليقظة التكنولوجية جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.1250) فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة جيدة، و بانحراف معياري قدره (0.29906)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على باقي العبارات بعد اليقظة التكنولوجية أنها حظيت بدرجة موافقة جيدة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.07-4.17) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.254-0.434)، ونجد أن العبارتين " تهتم المؤسسة بمعرفة كل المعلومات المتعلقة بتطورات التكنولوجيا والمعدات والتجهيزات الجديدة والمعايير في مجال نشاطها" و"تشجع إدارة المؤسسة على تطوير الاستخدامات التقنية من خلال البحث والتطوير للمنتجات التي تقدمها" لهما نفس المتوسط الحسابي و الذي قدر ب (4.13) بانحراف معياري (0.434) و (0.346) على التوالي بدرجة جيدة.

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى التطور والازدهار من خلال العمل على التعرف وجمع المعلومات حول كل التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال أعمالها والمؤسسات الرائدة في نفس مجال نشاطها، كما تشجع إدارة المؤسسة على تطوير الاستخدامات التقنية من خلال البحث والتطوير للمنتجات التي تقدمها من أجل تحقيق الريادة.

اليقظة التجارية:

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد اليقظة التجارية حل بالمرتبة الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة المستهدفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2932) بانحراف معياري (0.28303) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتفاق التام اتجاه الآراء حول بعد اليقظة التجارية وبدرجة موافقة عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على باقي عبارات بعد اليقظة التجارية أنها حظيت بدرجة موافقة عالية حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.27-4.53) بانحراف معياري تراوح ما بين (0.450-0.507)، ونجد أن عبارة " تركز المؤسسة بشكل خاص على الزبائن من أجل تطوير منتجاتها" لها متوسط حسابي قدر ب(3.97) بانحراف معياري (0.289) بدرجة موافقة جيدة.

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية كبيرة لأطراف ذات مصلحة، وهم الأطراف ذات علاقة معها ويتجسدون في كل من الموردين والزبائن، وذلك من خلال جمع معلومات كل المعلومات المتعلقة بهم، بالإضافة إلى الإطلاع ورصد كل المعلومات المتعلقة بالسوق، وكل هذه عمليات من رصد والمتابعة حول المعلومات المتعلقة بالسوق والأطراف ذات مصلحة تؤكد على تطبيق اليقظة التجارية من طرف المؤسسة محل الدراسة.

اليقظة البيئية:

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن بعد اليقظة البيئية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدروس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد (4.2667) و بانحراف معياري (0.40965) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على باقي عبارات بعد اليقظة البيئية أنها حظيت بدرجة موافقة عالي حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.27-4.33) بانحراف معياري (0.466-0.521)، ونجد أن عبارة "تدرك إدارة المؤسسة مختلف التغيرات التي يمكن تحدث في المجتمع" لها متوسط حسابي قدر ب(4.16) بانحراف معياري (0.461) بدرجة موافقة جيدة.

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على معرفة ورصد جميع التغيرات التي تحدث في بيئة كونها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر في مكوناته، لذلك تقوم برصد تطور كل القوانين في مجال نشاطها والأخذ بعين الاعتبار الوضع الاقتصادي والمالي في تسعير منتجاتها والوضع البيئي من خلال استخدام أجهزة ومواد للحفاظ عليها، وكل هذه الإجراءات تقوم بها المؤسسة بناءً على معلومات اليقظة البيئية التي تعمل على تطبيقها.

اليقظة الإستراتيجية:

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور اليقظة الإستراتيجية يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات هذا المتغير كانت بدرجة موافقة جيدة بحيث كان المتوسط الحسابي (4.1645) ينتمي إلى الفئة (3.40-4.19) حسب مقياس ليكرات الخماسي، بحيث يرى أفراد مجتمع الدراسة بأن اليقظة الإستراتيجية تطبق بمختلف أنواعها في شركة منبع ماء القنطرة -بسكرة- وذلك من خلال رصد و متابعة

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

جميع المعلومات في مختلف المجالات (أنواع اليقظة)، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب (0.22981) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، و بالتالي تقارب وجهات النظر الأفراد عينة الدراسة حول عبارات اليقظة الإستراتيجية.

ثانيا: عبارات النجاح الإستراتيجي

تهدف العبارات الواردة لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول النجاح الإستراتيجي من خلال كل من البقاء، التكيف، النمو، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 12

اتجاهات الآراء بخصوص محور النجاح الإستراتيجي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	البعد
1	عالية	0.479	4.33	تفتح المؤسسة أبواب الحوار مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان الارتقاء بتلبية مطالبهم.	البقاء
3	عالية	0.450	4.27	تتابع المؤسسة تقدم وإنجازات المؤسسات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها	
4	عالية	0.407	4.20	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وهي متميزة عن المؤسسات المنافسة	
2	عالية	0.466	4.30	تهدف المؤسسة الى تحقيق رضا أصحاب المصلحة كجزء من ثقافتها و أهم أولوياتها	
2	عالية	0.40124	4.2750	المتوسط العام للعبارات	
1	عالية	0.498	4.40	تقيم المؤسسة بشكل دقيق التغيرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها	التكيف
2	عالية	0.450	4.27	تعمل إدارة المؤسسة إلى إعتتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج	
4	جيدة	0.607	4.10	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج	
3	جيدة	0.434	4.13	تمكن المؤسسة عمالها بالصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل	
3	عالية	0.33056	4.2250	المتوسط العام للعبارات	
1	عالية	0.509	4.48	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلا	

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

3	جيدة	0.384	4.17	تستعين المؤسسة بذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها	النمو
4	جيدة	0.371	4.07	تمنح المؤسسة الأولوية لإستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الإستراتيجي	
2	عالية	0.501	4.41	تعمل إدارة المؤسسة إلى زيادة توظيف عمال ذو كفاءة وخبرات متميزة	
1	عالية	0.34540	4.2845	المتوسط العام للعبارات	
	عالية	0.27865	4.2653	النجاح الإستراتيجي بشكل عام	

البقاء:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد البقاء جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المجتمع المدروس، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عند هذا البعد (4.2750) و بانحراف معياري (0.40124) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة عالية، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على باقي عبارات بعد البقاء أنها حظيت بدرجة موافقة عالي حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.20-4.33) بانحراف معياري (0.407-0.479).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تعمل جاهدة على الحفاظ على مكانتها و البقاء في ميدان المنافسة لأطول مدة ممكنة وهذا يترجم من خلال الحفاظ على علاقاتها مع أطراف ذات المصلحة عن طريق فتح أبواب الحوار ومحاوله تلبية كافة إحتياجاتهم ، بالإضافة إلى متابعة المؤسسات المتقدمة و العمل على مواكبتها ومن الأساليب التي تتبعها المؤسسة من أجل التقدم و الحفاظ على مكانتها أسلوب الإدارة بالمشاركة أي تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، كما تضع المؤسسة تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة من أهم أولويتها وجزء لا يتجزأ من ثقافتها التنظيمية.

التكيف:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد التكيف جاء بالمرتبة الثالثة حيث بلغ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة (4.2250) فإن اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة جيدة، و بانحراف معياري قدره (0.33056) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافقة عالية، في حين نجد العبارتين " تقيم المؤسسة بشكل دقيق التغيرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها" و "تعمل إدارة المؤسسة إلى إعتتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج" باتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حولهما يشير إلى درجة الموافقة عالي، حيث تراوحت متوسطوهما الحسابية (4.27-4.40) وانحرافهما المعياري (0.450-0.498)، في حين نجد العبارتين "تتم المؤسسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج" و " تمكن المؤسسة عمالها بالصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل" باتجاه آراء أفراد عينة

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

الدراسة حولهما يشير إلى درجة الموافقة جيدة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية (4.10-4.13) وانحرافهما المعياري (0.434-0.607).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على التكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في بيئة أعمالها وذلك يتوضح من خلال البحث عن طرق جديدة لخفض تكاليف وإعتماد أساليب وتقنيات تكنولوجية متطورة في مختلف العمليات الإنتاجية، بالإضافة إلى تمكين عمالها بالصلاحيات اللازمة لإتخاذ القرارات من أجل مواجهة تحديات وعقبات العمل.

النمو:

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد النمو حل بالمرتبة الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة المستهدفة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.2845) بانحراف معياري (0.27865) وهو يدل على تقارب وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرات المكونة لهذا الجزء، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى إتفاق التام اتجاه الآراء حول بعد النمو وبدرجة موافقة عالية، في حين نجد العبارتين " تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلا" و " تعمل إدارة المؤسسة إلى زيادة توظيف عمال ذو كفاءة وخبرات متميزة" باتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حولهما يشير إلى درجة الموافقة عالية، حيث تراوحت متوسطهما الحسابية (4.41-4.48) وانحرافهما المعياري (0.501-0.509)، في حين نجد العبارتين " تستعين المؤسسة بذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها" و " تمنح المؤسسة الأولوية لإستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الإستراتيجي" باتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حولهما يشير إلى درجة الموافقة جيدة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية (4.07-4.17) وانحرافهما المعياري (0.371-0.384).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى النمو والتوسع وذلك من خلال تخصيص موارد تحدم المشاريع التي تنوي الاستثمار فيها بالمستقبل، كما تقوم المؤسسة بالاستعانة بذوي الخبرة في تحديد المشاريع الصالحة للاستثمار، بالإضافة إلى ذلك يتضح لنا من خلال النتائج أن المؤسسة تعتمد على إستراتيجية التوسع بهدف النمو وزيادة حصتها السوقية من جهة و من جهة أخرى تعمل على توظيف موارد بشرية ذوي كفاءة وهذا بغرض زيادة حجمها.

النجاح الإستراتيجي:

ومما سبق ومن خلال المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور النجاح الإستراتيجي يتضح أن الاتجاه العام حول عبارات هذا المتغير كانت بدرجة موافقة عالي بحيث كان المتوسط الحسابي (4.2653) ينتمي إلى الفئة (4.20-5) حسب مقياس ليكارت الحماسي، بحيث يرى أفراد مجتمع الدراسة بأن النجاح الإستراتيجي يتحقق بمختلف أبعاده (البقاء، التكيف، النمو) في شركة منبع ماء القنطرة -بسكرة-، وذلك من خلال التكيف مع التغيرات التي تحل بيئة الأعمال وعمل على إستغلال الفرص من أجل النمو وهذا ما يسمح لها بالبقاء لأطول مدة ممكنة، وكان الانحراف المعياري للمتغير يقدر ب (0.27865) وهو يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة، و بالتالي تقارب وجهات النظر لأفراد عينة الدراسة حول عبارات النجاح الإستراتيجي .

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

H0: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و النجاح الإستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05.

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

H1: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و النجاح الإستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05.

وفيما يلي عرض النتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في نجاح الإستراتيجي عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول رقم 13

نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط N=30

R ² معامل التحديد		R معامل الارتباط			المتغير التابع
0.511		0.714			النجاح الإستراتيجي
مستوى الدلالة sig	F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	النموذج
0.000009	29.213	1.150	1	1.150	الانحدار
		0.039	28	1.102	الخطأ
			29	2.252	الإجمالي

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة هي (29.213) وذلك بقيمة احتمالية sig قدرها (0.000009) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة (0.05=α) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل و المتمثل في اليقظة الإستراتيجية في تحقيق المتغير التابع المتمثل في النجاح الإستراتيجي، من خلال نتائج التحليل الواردة في الجدول أعلاه يتضح أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين متغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في المؤسسة محل الدراسة و تشير قيمة R إلى أن الارتباط موجب بين اليقظة الإستراتيجية و المتغير التابع النجاح الإستراتيجي و الذي قدر ب (0.714)، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.511) وهذا يعني 51.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية.

وعليه فأنتنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل: النجاح الإستراتيجي = $0.866+0.657$ اليقظة الإستراتيجية.

ثانياً: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وبعد البقاء عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط $N=30$

المتغير التابع	B	قيمة T	Sig	F	R	R^2
بعد البقاء	1.201	5.016	0.000027	25.156	0.688	0.473

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (25.156) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.000027) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية في تحقيق البقاء للمؤسسة محل الدراسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و بعد البقاء للمتغير التابع يقدر ب (0.688) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.473) وهذا يعني أن (47.3%) من التغيرات الحاصلة في بعد البقاء للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و الباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و بعد البقاء للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في شركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.016) بمستوى دلالة (0.000027) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وعليه فأنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و بعد البقاء في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و البقاء عند مستوى الدلالة 0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل: البقاء = $-1.201+0.727x$ اليقظة الإستراتيجية.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و بعد التكيف عند مستوى الدلالة 0.05.

نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط $N=30$

المتغير التابع	B	قيمة T	Sig	F	R	R^2
بعد التكيف	0.714	3.024	0.005293	9.145	0.496	0.246

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (9.145) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.005293) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية في تحقيق التكيف للمؤسسة محل الدراسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و بعد التكيف للمتغير التابع يقدر ب (0.496) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.246) وهذا يعني أن (24.6%) من التغيرات الحاصلة في بعد التكيف للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و الباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و بعد التكيف للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في شركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-، إذ بلغت قيمة T المحوسبة (3.024) بمستوى دلالة (0.005293) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

وعليه فأنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين اليقظة الإستراتيجية و بعد التكيف في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتكيف عند مستوى الدلالة 0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل: التكيف = $0.714+1.253$ اليقظة الإستراتيجية.

رابعا: نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية و بعد النمو عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 16

نتائج الاختبار باستخدام أسلوب تباين الانحدار البسيط $N=30$

المتغير التابع	B	قيمة T	Sig	F	R	R^2
بعد النمو	0.657	2.499	0.019	6.245	0.433	0.188

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (6.245) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النمو للمؤسسة محل الدراسة.

ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل و بعد النمو للمتغير التابع يقدر ب (0.433) وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.188) وهذا يعني أن (18.8%) من التغيرات الحاصلة في بعد النمو للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و الباقي يعزى لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) و بعد النمو للمتغير التابع (النجاح الإستراتيجي) في شركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-، إذ بلغت قيمة T المحوسبة (2.499) بمستوى دلالة (0.019) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

وعليه فأنا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي بين اليقظة الإستراتيجية وبعد النمو في المؤسسة محل الدراسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والنمو عند مستوى الدلالة 0.05". وتكون معادلة خط الانحدار $y=a+bx$ بهذا الشكل: النمو = $0.657+1.555x$ اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الرابع: تفسير نتائج الفرضيات

يهتم هذا الجزء بتفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، وعلى ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة الميدانية التي أقيمت بشركة ماء منبع القنطرة - بسكرة-.

الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى تم التوصل إلى أنه هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق البقاء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية و بعد البقاء، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها مما تسمح لها برصد مختلف المعلومات المتواجدة في بيئة أعمالها و بناء هذه المعلومات تتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة و تتخذ قراراتها الإستراتيجية بشكل صحيح وهذا بدوره يمكنها من البقاء لأطول مدة ممكنة في مزولة نشاطها.

ويمكن تأكيد هذا النتائج من خلال مجموعة من المؤشرات نذكر منها:

- تحافظ المؤسسة محل الدراسة على مكانتها واستمرارها في النشاط من خلال صياغة رؤية واضحة والتي تتمثل في " زيادة القدرة الإنتاجية من أجل تغطية جميع الأسواق الوطنية" والعمل على تحقيقها بفاعلية ويظهر ذلك من خلال زيادة عدد خطوط الإنتاج حيث كانت تمتلك المؤسسة محل الدراسة في بداية نشاطها على خطين للإنتاج هما:

خط الإنتاج الأول (01): إنتاج 35000 عبوة /ساعة لعبوة L0.5.

خط الإنتاج الأول (01): إنتاج 24000 عبوة /ساعة لعبوة L1.5.

خط الإنتاج الثاني (02): إنتاج 12000 عبوة / ساعة لعبوة L2

وتم إضافة خط الإنتاج الثالث (03): إنتاج 477 BIDON (5L) في ساعة، بالإضافة إلى زيادة في إنتاج عدد العبوات في الساعة.

- كما تحافظ المؤسسة محل الدراسة على بقائها من خلال وضع أهداف إستراتيجية محددة تعمل على تحقيقها بكفاءة وفاعلية والتي تتمثل في كل من:

• تحقيق الربحية والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.

• تلبية الطلب المحلي من المياه.

• زيادة ورفع حجم الإنتاج.

• تنمية حصتها السوقية من خلال التوسع والدخول في أسواق جديدة.

• تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة.

- كما حافظت المؤسسة على بقائها لمدة 6 سنوات والاستمرار في وجود منافسة عالية في صناعة المياه المعدنية وذلك من خلال الحفاظ على صورة علامتها التجارية وكسب ثقة الزبائن ويظهر ذلك في عدم تقديم شكاوى في حق المؤسسة.

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

بمقارنة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الدراسة (اليقظة الاستراتيجية والنجاح الإستراتيجي) ونتائج دراستنا الحالية نلاحظ أن: دراستنا توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، التكنولوجيا، التجارية، البيئية) ببعد البقاء، بينما توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية والبقاء، كما توصلت إلى أن اليقظة التنافسية هي المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح الإستراتيجي (البقاء). ويرجع إختلاف النتائج إلى طريقة وضع نموذج الدراسة وطبيعة المؤسسة التي تمت فيها الدراسة (شركة ليبنا للهاتف المحمول) حيث تركز المؤسسة على المعلومات حول التغيرات التكنولوجية والمنافسين والإعتماد عليها من أجل البقاء. كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة لعلاقات الأثر أن اليقظة الاستراتيجية تؤثر وبشكل جيد في النجاح الإستراتيجي، بينما دراستنا لم تتطرق لدراسة الأثر.

الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الثانية تم التوصل إلى أنه هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق التكيف في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية و بعد التكيف، ويمكن تفسير ذلك إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها مما تسمح لها بالاطلاع ورصد كل التغيرات و الاضطرابات التي تحدث في بيئة أعمالها وبناءا على هذه التغيرات تتخذ المؤسسة كل من قراراتها الإستراتيجية وتقوم بتحديد طرق و أساليب لمواجهتها وهذا بدوره يصب في بعد التكيف الذي يساهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي. ولتأكيد هذه النتائج يمكن طرح مجموعة من التغيرات التي حدثت في بيئة المؤسسة محل الدراسة واستطاعت على موجهتها والتكيف معها من بين هذه التغيرات:

- ظهور قرار في 05 فيفري سنة 2018 من طرف وزارة التجارة وترقية الصادرات ينص على، منهج معايرة الفسفور في الماء بقياس الطيف باستعمال موليبدات الأمونيوم، إجباريا.

- بسبب تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال قامت المؤسسة محل الدراسة بتنزيل تطبيق خاص بيها يسهل عملية الشراء.

بمقارنة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الدراسة (اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي) ونتائج دراستنا الحالية نلاحظ أن: دراستنا توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، التكنولوجيا، التجارية، البيئية) ببعد التكيف، بينما توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية والتكيف، كما توصلت إلى أن اليقظة التنافسية هي المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح الإستراتيجي (التكيف). ويرجع إختلاف النتائج إلى طريقة وضع نموذج الدراسة وطبيعة المؤسسة التي تم فيها الدراسة (شركة ليبنا للهاتف المحمول) حيث تركز المؤسسة على المعلومات حول التغيرات التكنولوجية والمنافسين ذلك من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وسرعة تغير معاييرها.

الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية للفرضية الفرعية الأولى تم التوصل إلى أنه هناك دور لليقظة الاستراتيجية في تحقيق النمو في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، ووجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية وبعد النمو، ويمكن تفسير ذلك

الفصل الثالث.....الإطار الميداني

إلى أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تحرص على تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها مما تسمح لها من إكتشاف الفرص المتواجدة في بيئتها وإستغلالها بهدف تحقيق النمو للمؤسسة.

ولتأكيد هذه النتائج سوف نتطرق لمجموعة من المؤشرات التي يقاس نمو المؤسسة بها نذكر منها:

عدد العمال: تزايد عدد العمال في المؤسسة محل الدراسة حيث بلغ عددهم 93 عامل سنة 2017 وتزايد مع مرور الوقت حيث أصبح حوالي 150 عامل حاليا وصرح مدير المؤسسة محل الدراسة أنه يرغب بزيادة كل من الطاقة الإنتاجية وزيادة عدد عمال إلى 260 عامل. الإستراتيجية التوسع: تتبع المؤسسة محل الدراسة لإستراتيجية التوسع حيث تعمل على توزيع منتجاتها في مختلف أسواق الجزائر وكانت أول خطواتها بالمشاركة بمعرض الدولي لصناعة المشروبات والأغذية السائلة بالجزائر الذي يعد فرصة لها لعرض منتجاتها وتوسيع شبكة علاقاتها مع الزبائن والموزعين.

بالإضافة إلى ذلك قامت المؤسسة محل الدراسة بزيادة إنتاجيتها بإضافة خط الإنتاج الثالث (03): إنتاج BIDON 477 (5L) في ساعة، بالإضافة إلى زيادة في إنتاج عدد عبوات في الساعة. كما أضافت منتج جديد لإكمال تشكيلتها BIDON (5L).

بمقارنة نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الدراسة (اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي) ونتائج دراستنا الحالية نلاحظ أن: دراستنا توصلت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين اليقظة الاستراتيجية مجتمعة بأبعادها (اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) بعد النمو، بينما توصلت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة طردية بين اليقظة التنافسية والنمو وهي المحدد الوحيد من محددات اليقظة الإستراتيجية المرتبط بكافة محددات النجاح الإستراتيجي (النمو).

ويرجع إختلاف النتائج إلى طريقة وضع نموذج الدراسة وطبيعة المؤسسة التي تم فيها الدراسة (شركة ليبينا للهاتف المحمول) حيث تركز على المعلومات اليقظة التنافسية وذلك من أجل إستغلال الفرص والتوسع وسيطرة على سوق الإتصال بليبيا.

وفي الأخير يمكن القول بأن تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بمختلف أنواعها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) يمكنها من رصد ومتابعة جميع المعلومات التي تساعد في عملية صنع القرار، حيث نجد المؤسسة التي تطبق اليقظة الإستراتيجية على إطلاع دائم بمختلف التغيرات التي تحدث في بيئتها مما ترغم المؤسسة على بحث عن مختلف الطرق و الوسائل التي تسمح لها بالتكيف و تأقلم مع هذه التغيرات، أو إكتشاف فرص و إستغلالها من أجل النمو كما تسمح لها بإكتشاف التهديدات وعمل على تجنبها و مجمل هذه العمليات يمكن المنظمة من البقاء و الاستمرار لأطول فترة ممكنة. وبالتالي فإن لليقظة الإستراتيجية دور في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل المتضمن للدراسة الميدانية، حاولنا إسقاط موضوع بحثنا والمتمثل في إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي على شركة منبع ماء القنطرة -بسكرة-، إذ تطرقنا إلى عرض لمحة عامة عن الشركة محل الدراسة من خلال البطاقة التعريفية لها، التطرق إلى أهدافها ورؤيتها وثقافتها التنظيمية بالإضافة إلى عرض الهيكل التنظيمي الخاص بها.

كما تناولنا حدود الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومن ثم قمنا بعرض واقع كل من اليقظة الإستراتيجية والنجاح الاستراتيجي بشركة منبع ماء القنطرة-بسكرة-، بدراسة أبعاد كل متغير على حدى.

وحسب دراستنا الكمية التي اعتمدنا فيها على تحليل الاستبيان الذي تم توزيعها على عينة من شركة منبع ماء القنطرة و التي تركز على الأفراد المشاركين في عملية صنع القرار، استنتجنا أن شركة منبع ماء القنطرة تعمل على تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها الأربعة (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية)، و تتبناها كأداة فعالة لتحقيق النجاح الإستراتيجي.

خاتمة عامة

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية التي اختصت بها المذكورة و التي شملت اليقظة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، تمكننا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية ومختلف أنواعها و التي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور و التيقظ لكل ماهو جديد و العلم بتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية، فعملية اليقظة تعني رصد و البحث عن المعلومات الجديدة و المناسبة وجمعها من أجل إستخدامها في عملية صنع القرار، مما ينمي قدرتها على البقاء في ميدان المنافسة (السوق) والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة و الجديدة في مختلف المجالات: التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية... هذا من جهة، كذا اشتداد المنافسة من جهة أخرى.

من هنا يبرز لنا دور تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المنظمات ومدى مساهمتها في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وذلك من خلال جعل المنظمات منفتحة و متطلعة على بيئتها وذلك بهدف الحفاظ على مكانتها و البقاء لأطول مدة ممكنة بالإضافة إلى تمكينها من الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية من أجل العمل على التكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة. كما أن الهدف من تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو إكتشاف التهديدات التي توجهها و الفرص المتاحة لاقتناصها و اكتسابها بهدف تحقيق النمو و زيادة حجمها.

ولن تتمكن المؤسسة من تحقيق النجاح الإستراتيجي إلا بالفهم الجيد لتغيرات الحاصلة في بيئتها في مختلف مجالات، مالم تكن تعتمد على نظام لليقظة. حيث توصلنا إلى نتيجة هامة تتمثل في كون اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها لأنها تزودها بمعلومات التي تؤهلها إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

وفي الأخير سنستعرض أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث في الجانب الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات، والتي قد تساعد شركة منبع ماء القنطرة - بسكرة- في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديه و المتعلقة بتغيرات البحث (اليقظة الإستراتيجية- النجاح الإستراتيجي).

وفي البداية سوف نقوم بتلخيص الجانب النظري في النقاط التالية:

- اليقظة الإستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار و تكون المؤسسة يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات و تغيرات في محيطها.
- هناك مجموعة من المصطلحات التي يتم الخلط بينها و بين مصطلح اليقظة الإستراتيجية من بينها مصطلح الذكاء الاقتصادي و الذكاء الإستراتيجية و توجد علاقة تربط بين هذه المصطلحات و اليقظة الإستراتيجية.
- تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تتمثل في: الإستراتيجية، الطوعية، عمل جماعي، المحيط، التوقع، الإبداع، الإبداع
- تشكل اليقظة الإستراتيجية أنواع مختلفة تتمثل في: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية.
- تتميز اليقظة الإستراتيجية بثلاث أنواع من المعلومات: معلومات التحكم، معلومات التأثير، الإشارات الضعيفة.
- تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من المراحل يمكن تلخيصها في كل من: الاستهداف، جمع البيانات، المعالجة و التركيب، التحليل، الانتشار و الاتصال، التطبيق و التنفيذ.

الخاتمة العامة

- يحتاج تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وخصائص معينة ويطلق عليهم مصطلح أعوان اليقظة الإستراتيجية.
- يتطلب تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مجموعة من المتطلبات التكنولوجية (الأجهزة، البرمجيات، الأنترنت..)، ومتطلبات تنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي..).
- لم يظهر مفهوم النجاح الإستراتيجي بصورة فلسفية أو نظرية، بل كانت الجذور التاريخية لظهوره من أرض الواقع.
- هناك عدت تعاريف للنجاح الإستراتيجي تم إعتقاد على " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها".
- هناك عدة مداخل ونماذج للنجاح الإستراتيجي تم الإعتقاد في الدراسة على مدخل الكفاءة والفاعلية وطرح مجموعة من النماذج لبعض الباحثين.
- يركز تحقيق النجاح الإستراتيجي في المنظمات إلى مجموعة من العوامل تتجسد في كل من: الرؤية، الرسالة، الثقافة التنظيمية، القيم.
- من أجل قياس النجاح الإستراتيجي هناك العديد من المؤشرات تطرقت الدراسة إلى ثلاثة من وهي البقاء، التكيف، النمو.
- لتحقيق النجاح الاستراتيجي في المنظمات عليها توفير مجموعة من المتطلبات والمقومات
- تواجه المنظمة في طريقها لتحقيق النجاح الاستراتيجي عدة عقبات لذلك تعمل جاهدة لإيجاد طرق لمواجهتها.
- هنالك علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي، يؤدي تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المنظمة إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي.

نتائج الدراسة التطبيقية:

- تم التوصل في البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي بالنسبة لشركة منبع ماء القنطرة - بسكرة-، وفيما يلي سنستعرض جملة من هذه الاستنتاجات كما يلي:
- إن غالبية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب وهي الفئة النشيطة والطموحة وهذا أمر جيد بالنسبة للمؤسسة والذي يتطلب المبادرة للقيام باليقظة الإستراتيجية كونها عملية طوعية تتطلب فئة نشطة وحيوية من الأفراد.
- تمتلك المؤسسة مجموعة من الأفراد ذوي الخبرة المهنية وهذا ما يسعدها في ترجمة المعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية وإستغلالها في صنع القرارات الإستراتيجية والتي بدورها تساهم في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- غالبية الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يمتلكون إما شهادة علمية (ليسانس/ماجستير) وبعض الأفراد يمتلكون شهادة البكالوريا أو أقل ونستنتج من خلال هذا أم المؤسسة محل دراسة تزج بين الكفاءات والمهارات العلمية والخبرة المهنية عند توظيف الأفراد.
- أن أكثر من نصف المستجوبين لديهم على الأقل 3 دورات تكوينية فما أكثر وهذا دليل على أن المؤسسة تهتم بخلق المعارف وتكوين أفرادها.
- من خلال إجابات الباحثين نستنتج أن المؤسسة تعي مفهوم كل من اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي وتعمل على تطبيقهما.

الخاتمة العامة

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في شركة منبع ماء القنطرة بولاية "بسكرة" عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحقيق البقاء لشركة منبع ماء القنطرة بولاية "بسكرة" عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحقيق التكيف لشركة منبع ماء القنطرة بولاية "بسكرة" عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود دور معنوي لليقظة الإستراتيجية في تحقيق النمو لشركة منبع ماء القنطرة بولاية "بسكرة" عند مستوى الدلالة $(0.05=\alpha)$.

التوصيات:

- ضرورة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.
- تشجيع العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة وهو أحد عوامل نجاحها
- من أجل ضمان فاعلية نظام اليقظة الإستراتيجية على الإدارة العليا للمؤسسة القيام بدعم وتمكين جهود الأفراد المتطوعة والمشاركة في عملية اليقظة.
- العمل على تكوين فريق خاص لليقظة الإستراتيجية بالشركة وتجهيزه بكافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعمل على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها.
- تأكيد على القادة الإستراتيجيين بالمؤسسة على ضرورة تحقيق النجاح الإستراتيجي
- من المهم حث الشركة محل الدراسة على الاستفادة من المعلومات المتحصل عليها من عملية اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الإستراتيجية.

إسهامات الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة أحد أهم المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي لا يزال يكتنفها شيء من الغموض، والمتمثلة في مفهوم النجاح الاستراتيجي، هذا الأخير الذي يتقاطع مع العديد من المفاهيم والمصطلحات من بينها التنافسية والأداء الاستراتيجي. إذ حاولنا من خلال هذه الدراسة المساهمة في رسم حدود مصطلح النجاح الاستراتيجي، بالتطرق لمختلف وجهات نظر الباحثين، وتبسيط الضوء على أبعاده التي تبيننا منها ثلاثة تتمثل في: البقاء، التكيف والنمو، كون أن هذه الأبعاد الثلاث تعد من بين أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات لتحقيقها ومن ثم تحقيق النجاح.
- أثار النجاح الاستراتيجي اهتمامات بحثية وافرة للعديد من الدارسين في عدة قطاعات، لكن الإجابة عن التساؤل حول كيفية بلوغ المنظمات لهذا النوع من النجاح لم يستوفي حقه من الدراسة، وعليه هدفت دراستنا لإبراز دور اليقظة الاستراتيجية كأداة فعالة تمكن المنظمات بأن تتوسم بصفة المنظمة الناجحة استراتيجيا. أين تسمح اليقظة الاستراتيجية للمنظمة بالرصد لمختلف مستجدات بيئتها المتسارعة والعمل على رد على هذه تغيرات بطريقة تفاعلية أو استباقية.
- المزج بين الأدوات الكيفية كالمقابلة الغير مهيكلة والكمية كالاستبيان، ساهم في إظهار واقع متغيرات الدراسة بالشركة المبحوثة بشكل واضح.

الخاتمة العامة

الآفاق المستقبلية للدراسة: انطلاقاً من دراستنا الحالية، يمكن مواصلة البحث في آفاق أخرى قد تقدم أبعاداً جديدة لموضوع الدراسة، يمكن التطرق إليها فيما يلي:

- تحسين الدراسة الحالية من خلال الدمج بين المقاربتين الكيفية والكمية لتعزيز مصداقية الدراسة، ودعم النتائج المتوصل إليها.
 - بسبب حجم عينة البحث الغرضية التي شملت بعضاً من أفراد المشاركين في عملية صنع القرارات وإطارات الشركة محل الدراسة، فرضت قيود على صدق الخارجي للدراسة، والذي يعني بدرجة تعميم عالية للنتائج، لذا تظهر الحاجة الملحة للبحوث المستقبلية لتطبيق عينة كبيرة.
 - محاولة التعمق أكثر في الدراسة، من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات من أجل قابلية تعميم النتائج.
 - إمكانية تسليط الضوء على مدى تأثير كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) في تحقيق النجاح الإستراتيجي.
 - التعمق في البحث في مفهوم النجاح الإستراتيجي لإبراز أوجه التقاطع بينه وبين عدة مصطلحات كالأداء، التنافسية، وغيرها لرسم الحدود الفاصلة بين هذه المفاهيم.
- مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع، تحت العناوين التالية:
- تأثير التوجه الإستراتيجي على تحقيق النجاح الإستراتيجي.
 - مساهمة الابتكار في تعزيز اليقظة الإستراتيجية
 - دور اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرارات الإستراتيجية.
 - تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق النجاح الإستراتيجي.
- صعوبات الدراسة:** على الرغم من نقاط الإيجابية التي تناولتها الدراسة، هناك بعض القيود التي ينبغي الاعتراف بها:
- صعوبة الحصول على المراجع الأصلية لموضوع الدراسة خاصة المراجع الأجنبية
 - عدم القدرة على إجراء مقابلة مهيكلية مع إطارات المؤسسة محل الدراسة بسبب ضيق الوقت ورفض الأفراد على إجراء مقابلة بحجة الإنشغال في الأعمال والسرية حول معلومات المؤسسة.
 - رغبة بإجراء الدراسة في مجموعة من المؤسسات لآكن بسبب ضيق الوقت (سداسي) وصعوبة التنقل بين مختلف المؤسسات (في أماكن مختلفة).
 - قد لا يكون حجم العينة ممثلاً لجميع المؤسسات، مما قد يحد من قابلية تعميم النتائج.
 - الغموض الذي يكتنف مصطلح النجاح الإستراتيجي، وصعوبة قياسه.
 - تعدد وجهات نظر الباحثين حول مؤشرات قياس النجاح الإستراتيجي.
 - ندرت الدراسة التي جمعت بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي في دراسة واحدة (دارستين فقط).
 - غياب بعض المعلومات المهمة في التحليل والتفسير بالدراسة الميدانية، كون الموضوع يمس الجانب الإستراتيجي للشركة، أي لم تفصح هذه الأخيرة على المعلومات المتعلقة بعملية التشخيص الاستراتيجي، وكذا تلك المتعلقة بجانبها التنافسي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة.
	الإهداء.
	شكر وعرهان.
	ملخص الدراسة.
	Abstract.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ-ن	مقدمة عامة
18-1	الفصل الأول: اليقظة الإستراتيجية - تأطير نظري -
1	تمهيد.
6-2	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم اليقظة.
3-2	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الإستراتيجية.
4-3	المطلب الثالث: تفرقة بين اليقظة الإستراتيجية وبعض المصطلحات.
6-4	المطلب الرابع: خصائص اليقظة الإستراتيجية.
9-6	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
6	المطلب الأول: اليقظة التنافسية.
7	المطلب الثاني: اليقظة التكنولوجية.
8	المطلب الثالث: اليقظة التجارية.
9-8	المطلب الرابع: اليقظة البيئية.
17-9	المبحث الثالث: أساسيات اليقظة الإستراتيجية.
10-9	المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية.
12-10	المطلب الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.
14-12	المطلب الثالث: ادوار وخصائص أعوان اليقظة الإستراتيجية.
16-14	المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية.
17-16	المطلب الخامس: أهمية اليقظة الإستراتيجية.
18	خلاصة.
38-20	الفصل الثاني: النجاح الإستراتيجي - تأطير نظري -
20	تمهيد.
26-21	المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي.

22-21	المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي
24-22	المطلب الثاني: مداخل النجاح الإستراتيجي.
26-25	المطلب الثالث: أهمية وأهداف النجاح الإستراتيجي.
31-26	المبحث الثاني: أساسيات النجاح الإستراتيجي.
29-26	المطلب الأول: نماذج النجاح الإستراتيجي.
30-29	المطلب الثاني: مؤشرات النجاح الإستراتيجي.
31	المطلب الثالث: أسباب عدم تحقيق النجاح الإستراتيجي وطرق مواجهتها.
35-32	المبحث الثالث: ركائز النجاح الإستراتيجي
34-32	المطلب الأول: عوامل النجاح الإستراتيجي.
34	المطلب الثاني: متطلبات النجاح الإستراتيجي.
35-34	المطلب الثالث: مقومات النجاح الإستراتيجي
37-35	المبحث الرابع: مساهمات ودور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي
36-35	المطلب الأول: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالبقاء
36	المطلب الثاني: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتكيف
36	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق النمو للمنظمة
37	المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بتحقيق النجاح الإستراتيجي
38	خلاصة
67-40	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة منبع ماء القنطرة -بسكرة-
40	تمهيد.
45-41	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة منبع ماء القنطرة -بسكرة-.
42-41	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لشركة منبع ماء القنطرة -بسكرة-
42	المطلب الثاني: رؤية وأهداف شركة منبع ماء القنطرة.
43-42	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية لشركة محل الدراسة.
45-43	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة منبع ماء القنطرة.
54-46	المبحث الثاني: حدود الدراسة و أدوات جمع البيانات.
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
51-46	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية
52	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات
54	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
67-54	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
61-55	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.

64-61	المطلب الثاني: تحليل آراء اتجاهات المبحوثين.
67-65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
68	خلاصة.
72-69	خاتمة عامة
69	خاتمة.
71-70	النتائج التطبيقية.
71	التوصيات.
71	إسهامات الدراسة.
72	آفاق الدراسة.
72	صعوبات الدراسة.
	فهرس المحتويات.
	قائمة المراجع.
	قائمة الملاحق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

❖ المقالات:

1. إبراهيم عباس الزهيري. (2018). اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق الميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، المجلد (52)، العدد (52)، الصفحات 1-39.
2. أسيل عبد النبي مجيد، وبيداء ستار لفتة. (2019). العلاقة التفاعلية بين أبعاد متطلبات الذكاء الاقتصادي والنجاح الاستراتيجي للمصارف. *مجلة دراسات محاسبية ومالية JAFS*.
3. إكرام قمري، وفاطمة محبوب. (2020). تحليل الصناعة الدوائية في الجزائر وفقا لنموذج القوى الخمسة لبورتر. *مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والادارية*، المجلد (03)، العدد (03)، الصفحات 27-48.
4. الطائي، ناجي. (2015). دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي-وزارة النفط. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، المجلد (21)، العدد (82)، الصفحات 46-70.
5. الطيب داودي، ومراد محبوب. (2007). تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الإستراتيجي. *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد (12)، الصفحات 37-58.
6. اياد فاضل محمد التميمي، وشاكر جارا الله الخشالي. (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد (11)، العدد (03)، الصفحات 641-667.
7. أياد محمود عبد الكريم الرحيم. (2007). التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف "دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية". *مجلة التقني*، المجلد (20)، العدد (02).
8. إيمان بن قصير، وسارة عمرون. (2018). دور اليقظة التجارية في توجيه القرارات تطوير المنتجات الجديدة: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي مطاحن عمر بن عمر بالفجوج قالمة. *مجلة الباحث الاقتصادي*، العدد (05)، الصفحات 274-294.
9. باية وقتوني، ونادية عبد الكريم. (2020, 6 30). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، المجلد (05)، العدد (01)، الصفحات 35-50.
10. حاتم الطعان. (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي. *مجلة الدنانير*، (العدد الثالث)، الصفحات 196-246.
11. حسن عبد السلام علي عمران، ومسعود سالم علي نصر أبو نجيم. (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها. *مجلة العلوم البحثية والتطبيقية*، المجلد (18)، العدد (02)، الصفحات 88-100.
12. حمودي حيمر. (2017). أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات: دراسة حالة مستشفى الإخوة مغلاوي بميلة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE*، الصفحات 159-174.
13. خديجة منصف بن. (2015, 06). اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، العدد (32)، الصفحات 241-275.
14. خديجة منصف بن، ولمية سولمية. (2017). دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال. *مجلة التنمية الاقتصادية العدد (03)*.
15. خليل، حمود. (2019). تأثير نظام إدارة استمرارية الأعمال (ISO 22301:2012) في النجاح الاستراتيجي. *العدد (05)*.

16. خولة مسراقي، ونصر الدين بن نذير. (2020). اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولاية البليدة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد (23)، العدد (02)، الصفحات 663-684.
17. دليلة بركان، ونوال هاني. (2022). اليقظة التكنولوجية كعامل استراتيجي لتحقيق الابداع التكنولوجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بولاية بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد (05)، العدد (02)، الصفحات 311-330.
18. سليمة قواسمية، وصفاء مباركي. (2021). مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة Inpha بالمديس. Revue Algérienne d'Economie de gestion، المجلد (15)، العدد (01).
19. شمس ضيات خلفلاوي. (2013). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (10)، الصفحات 225-242.
20. شمس ضيات خلفلاوي. (2017). تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (26).
21. صلاح الدين عواد الكبيسي. (2017). علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي: بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (24)، العدد (103)، الصفحات 18-35.
22. صونيا كيلاني. (2019). مساهمة رسالة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر. مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد (09)، العدد (02)، الصفحات 44-58.
23. عبد المالك يحي. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. مجلة الآفاق للعلوم، العدد (06)، الصفحات 298-305.
24. عدون ناصر دادوي. (2001). الإدارة والتخطيط الإستراتيجي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
25. عماد الدين براهيموش، ونوال حمداش. (2022). أثر بعض القيم التنظيمية السائدة في المنظمة على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من إطارات مؤسسة ميناء جن جن جيجل. مجلة العلوم النفسية والتربوية، الصفحات 71-94.
26. لمروس مريم. (2019, 09). أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. المجلد (02)، العدد (08).
27. محمود محمد أمين عثمان، وكلثوم قادر كرسو. (2021). دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان آربيل. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد (09)، العدد (01)، الصفحات 167-184.
28. مريم بالحاج. (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، الصفحات 193-206.
29. مزهود عبد المليك. (2001, 11). الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية العدد (01)، الصفحات 85-100.
30. مصطفى محمود أبو بكر. (2005). التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
31. مصطفى بودرامة. (2018, 03 08). واقع الذكاء الاقتصادي في الجزائر. مجلة البحوث والدراسات، 15(01)، الصفحات 427-438.
32. مؤيد يوسف نعمة الساعدي. (2010). الدور التفاعلي لإدارة المعرفة عبر إدارة علاقات الزبون في النجاح المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (12)، العدد (01)، الصفحات 8-40.

33. نسرین صالح محمد صلاح الدین. (2020). ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، المجلد (04)، العدد (44)، الصفحات 171-261.
34. نصيرة علاوي. (2014). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. مجلة الباحث الاقتصادي العدد (02)، الصفحات 162-181.
35. نهاية عبد الهادي التلباني، محمد جودت فارس، ورافع يوسف الوحيدي. (2014). القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية/قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادي، المجلد (01)، العدد (02)، الصفحات 49-84.
36. نوال هاني، وحليمة عطية. (2018). دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية العدد (04)، الصفحات 240-259.
37. هارون العشي، وفايزة بورس. (2020). أهمية نظم المعلومات الإدارية في تحسين عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة: دراسة حالة شركة الدراسات وإنجاز الأعمال الفنية للشرق-باتنة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد (14)، العدد (03)، الصفحات 83-100.
38. وليد حسين حسين. (2020). الكفاءة الذاتية للموارد البشرية ودورها في النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار. مجلة المنصور، العدد (34)، الصفحات 1-23.
39. وهيبه بوزيان. (2021, 07 30). دور اليقظة الإستراتيجية في توجه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها: دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات المصدرة بولاية جيجل. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد (05)، العدد (01)، الصفحات 261-277.
- ❖ الكتب:
1. أحمد محمود الزنفلي. (2013). التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي. مصر: مكتبة الأنجلو المصرية. تم الاسترداد من [./https://scholar.google.com](https://scholar.google.com)
2. الشماع، حمود. (2000). نظرية المنظمة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. حامد سوادى عطية. (1993). دليل الباحثين في الادارة والتنظيم. الرياض المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
4. حكيم بن جروة، وعبد الحق بن تفات. (2020). كتاب تسويق العلاقات مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم في بيئة تنافسية. مركز الكتاب الأكاديمي. تم الاسترداد من [./https://books.google.com](https://books.google.com)
5. عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، وعبد الستار العلي. (2006). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. فاضل حمد القيسي، وعلي حسون الطائي. (2013). الإدارة الإستراتيجية: نظريات.مداخل.أمثلة وقضايا معاصرة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. فضيلة سلمان داود. (2019). الادارة الاستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية (الإصدار الطبعة الثانية). بغداد: دار السيسبان.
8. فضيلة سلمان داود. (2019). التخطيط الإستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة (الإصدار الطبعة الأولى). بغداد: دار السيسبان للنشر والتوزيع.
9. كاظم نزار الركابي. (2004). الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
10. مجيد الكرخي. (2009). التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. محمد أحمد حسان. (2008). نظم المعلومات الإدارية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية. تم الاسترداد من [./https://books.google.com](https://books.google.com)
12. محمد إسماعيل السيد. (2009). نظم المعلومات لاتخاذ القرار الإدارية (الإصدار طبعة 2). الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.

13. محمود عبد الفتاح رضوان. (2012-2013). مهارات اعداد الهياكل التنظيمية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

❖ ملتقيات ومؤتمرات:

1. رتيبة حديد، وحديد نوفيل. (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة التنافسية المؤسسة. مؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكومات. ورقلة: جامعة ورقلة كلية العلوم القانونية والاقتصادية. تاريخ المؤتمر 08-09 مارس، 2005.
2. سعيد كرومي، واحمد مرسي. (2010). أهمية المفضلة الإستراتيجية تحسین القرارات الإستراتيجية والتنمية المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة حسيبة بن بو علي. تاريخ المؤتمر 9-10، 11، 2010.
3. محمود حسن جمعة. (2018). أثر التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في شركة دبالى العامة للصناعات الكهربائية. واقع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية الإدارية-بغداد-. بغداد: الجامعة التقنية الوسطى. تاريخ المؤتمر 28-29، 11، 2018.

❖ الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. أحمد بوريش. (2019). الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات وإستغلال الفرص: دراسة حالة موبيليس لولاية تلمسان (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
2. السعيد قاسمي. (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
3. اليمين فالتة. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
4. اميرة خضير كاظم العنزلي. (2010). دور أبعاد علاقات الزبون والتفكير الإبداعي في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية النجف (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.
5. بسمة بن شريط. (2020). أثر العوامل الإجتماعية والثقافية في نمو المؤسسات المتوسطة والصغيرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
6. حليلة لخداري. (2022). دور اليقظة الإستراتيجية في رفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر.
7. حنان يحي الشريف. (2018). تأثير نظم المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
8. خديجة غالب عثمان. (2020). أثر ممارسة القيادة الخادمة في تحقيق النجاح الإستراتيجي بالجامعات الفلسطينية: دراسة حالة جامعة الأقصى (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والتمويل، فلسطين: جامعة الأقصى.
9. خديجة منصف بن. (2012). محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.

10. سليمة قاصدي. (2018). اليقظة البيئية وإستراتيجية الإتصال العمومي في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية علوم الإعلام والإتصال، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
11. عبد العزيز رمضان. (2018). دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
12. فراح حفيظ. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
13. كريمة صوفان، ومليكة بوراوي. (2017). استخدامات الإنترنت في المؤسسات الاقتصادية وأثرها على الأداء المهني للعمال: دراسة ميدانية بمؤسستي ميناء جن جن ودي بولاية جيجل (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
14. مراد مرمي. (2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
15. ندى عمر عبد الله أبو عايدة. (2016). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات: دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية (رسالة ماجستير). غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: جامعة الأزهر.
16. نصيرة علاوي. (2011). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
17. نور العابدين قوجيل. (2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس (رسالة الماجستير). كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
18. نورهان قرون. (2021). أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات: دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
19. وليد حميد محمد. (2021). دور جودة المعلومات باعتماد المواصفات الدولية (ISO8000:2020) لتحقيق النجاح الإستراتيجي: دراسة حالة على عينة من جامعة الأنبار (رسالة ماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.

❖ المواقع:

1. عبد الواسع عبد الغني المخلافي. (2015). الرؤية الاستراتيجية ومستقبل المنظمات. تاريخ الاسترداد 04 5, 2023، من صحيفة جامعتي <https://np.psau.edu.sa/>
2. محمد علواني. (26 أوت، 2019). رؤية المنظمة في التخطيط للمستقبل. تاريخ الاسترداد 04 17, 2023، من رواد الأعمال: www.rowadalaamal.com

❖ **Articles :**

1. Amoli, S. J., & Aghashahi, F. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership (pp. 447-454). Dubai: procedia social and behavioral sciences.
2. Amoli, A. (2016). An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex. journal of procedia-Social and Behavioral Sciences, 230, pp447-454.
3. Blixt, A., Jamse partners, S., & Associates, D. T. (2004, January/February). Accelerating Strategic Change:Application of the Whole-Scale Approach to Leading and Managing Change. Learnende Organisation, 1-16.
4. Gatzert, N., & Schmit. (2015, october). Supporting Strategic success through enterprise-wide reputation risk management. Récupéré sur [https://www.vwrm.rw.fau.\)](https://www.vwrm.rw.fau.)
5. Josée audit.(2003). La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons Intersites. revue international PME16 ,(2).
6. Lesca, H., Boulifa, I., & Ben Soltane, R. (2003). UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE POUR L'AMELIORATION DE LA FORMATION UNIVERSITAIRE EN ENTREPRENEURIAT. Colloque AIRPME (pp. 1-16). <http://www.veille-strategique.org/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf>.
7. lesca, H. (1997). veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie. Récupéré sur <http://www.veille-strategique.org>
8. Maller, B. (2002). Strategic Success: How to Implement yow strategic planning. Récupéré sur <http://www.bmallerbsconsulting.com/>
9. Mbaka, R. M., & Mugambi, F. (2014, July). Factors affecting successful strategy implementation in the water sector in kenya. Journal of Business and Management, 16(07), 61-68.
10. Mohamed Jaouad EL Qasmi. LE MANAGEMENT PAR PROCESSUS & LA VEILLE STRATEGIQUE. Journal international des Sciences de l'Information et de la communication.

11. Nittana, S. (2005). E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of E-Commerce Entrepreneurs. Consulté le 04 15, 2023, sur <https://www.semanticscholar.org/>.
12. Simon, A., Kumar, V., Schoeman, P., Moffat, P., & Power, D. (2011). Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures. *Management Decision*, 49(8), pp. 1305 – 1326.
13. Sukasamek, N. (2005). E-Service Quality: A Paradigm for Competitive Success of ECommerce Entrepreneurs. Récupéré sur <https://scholar.google.com/>
14. Thomas, C. c. (2005). creating wining Board. 21(03).
15. Waldron, D., & Antonio, S. (2008). Trans nationality: An index of strategic success. *International Journal of Business Strategy*, 08(02), 152–163.
16. Zaitseva, N., Goncharova, I., & Androsenko, M. (2016). Necessity of Changes in the System of Hospitality Industry and Tourism Training in Terms of Import Substitution. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 1(6), 288–293.

❖ **Books :**

1. Paris, K. (2000). CREATING MEASURES OF SUCCESS FOR YOUR PLAN. Etats Unis : OFFICE OF QUALITY IMPROVEMENT.
2. ANSOFF. (1976). Stratégie du développement de l'entreprise. Editions d'organisation.
3. David, F., & David, F. (2015). Strategic Management Concepts and Cases (éd. 15). Londres : PEARSON EDUCATION.
4. Dufoulon, S. (2012). Internet Oula Boite A Usages. Paris : Le harmattan.
5. EL HAJOUI, F. (1995, JUILLET). LES PROFILS DE VEILLE TECHNOLOGIQUE DANS LA PME MANUFACTURIERE QUEBECOISE. CANADA : Université du Québec à Trois-Rivières.
6. Hubert, D., & Gérard, V. (1994). LES POLITIQUES DE DÉVELOPPMENT TECHNOLOGIQUE. Paris: Editions de l'IHEAL. Récupéré sur <https://books.openedition.org/iheal>
7. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (éd. Seventh edition). The financial times prentice hall imprint.

8. O'Brein, J. (1995). Les Systemes d'Information de Gestion. (R. pédagogique, Éd.) Montréal.
9. partnership, c. (2002). economic intelligence : A guid for beginners and practioners. european commission. Récupéré sur <https://www.madrimasd.org/>
10. R. Jones, G. (2012). Organizational Theory, Design, and change (éd. Seventh Edition). Pearson Education Limited.
11. Thiétart, R.-A. (1991). La stratégie d'entreprise (éd. deuxième). paris: Mc Graw-Hill.

❖ **Thésis :**

1. BEKADDOUR, H. (2014). VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAC DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES (Mémoire de Magister). Tlemcen, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Algérie: Université Abou Bekr Belkaid.

❖ **Power point présentation :**

1. Legendre, R. (2004, 10 08). la veille stratégique(ppt). Récupéré sur <http://www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre pdf>.

الملاحق

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

استمارة مذكرة ماستر موجه:

للأفراد المشاركين في عملية صنع القرار والإطارات بمؤسسة مياه القنطرة - بسكرة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

تحية طيبة، أما بعد:

سيدي (تي) الكريم (ة) يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدد إعداده،
والخاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي " / دراسة
ميدانية بمؤسسة مياه القنطرة - بسكرة -

لذا نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المخصص للجواب، و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط، دون الإشارة إلى صاحبها. مقدرين لكم تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم و المعرفة.
يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل والقياس.
سيتم التعامل مع إجاباتكم بسرية وستعرض النتائج الإجمالية بشكل أعداد ومجاميع ومؤشرات إحصائية عامة وستستعمل لأغراض هذا
البحث العلمي حصرا.

الطالبة: شلي آية

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب.

1. الجنس:

أنثى	ذكر

2. العمر:

أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما أكثر

3. الشهادة العلمية:

بكالوريا وأقل	ليسانس	ماجستير	دكتوراه

4. سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

5. عدد الدورات التكوينية:

2 دورات فأقل	3 دورات	أكثر من 3 دورات

القسم الثاني: محاور الدراسية

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية: هي عملية يقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل طوعي عن طريق جمع معلومات من البيئة الخارجية للمنظمة وتحليلها وتوزيعها، بهدف تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات إستراتيجية صحيحة على شكل استغلال الفرص أو تجنب التهديدات من أجل البقاء والنمو.

الرقم	العبرة	لأتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما
اليقظة التنافسية: هي عملية رصد ومتابعة المعلومات الخاصة بالمنافسين.						
1	تعمل المؤسسة باستمرار حول جمع معلومات حول مستوى أداء المنافسين.					
2	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.					
3	تهتم مؤسستنا بمعرفة جميع المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسة.					
4	تمتلك المؤسسة معلومات عن المنافسين المحتملين دخول الأسواق.					
اليقظة التكنولوجية: رصد ومتابعة كل التطورات الحاصلة في الميادين التكنولوجية و التقنية.						

					5	تهتم المؤسسة بمعرفة كل المعلومات المتعلقة بتطورات التكنولوجيا و المعدات و التجهيزات الجديدة و المعايير في مجال نشاطها.
					6	تطلع حول معرفة المؤسسات المتطورة تكنولوجيا و رائدة في نفس نشاطها ومحاولة مواكبتها.
					7	تعد المؤسسة من الشركات الرائدة في استخدام الآلات و البرامج الأكثر حداثة مقارنة بالمنافسين.
					8	تشجع إدارة المؤسسة على تطوير الاستخدامات التقنية من خلال البحث و التطوير للمنتجات التي تقدمها.
اليقظة التجارية: رصد ومتابعة المعلومات الخاصة بكل من الزبائن والموردين، الأسواق						
					9	تعمل المؤسسة على متابعة تطورات احتياجات الزبائن على المدى الطويل
					10	تقوم إدارة المؤسسة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الموردين.
					11	تركز المؤسسة بشكل خاص على الزبائن من أجل تطوير منتجاتها.
					12	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول لأسواق جديدة.
اليقظة البيئية: رصد ومتابعة التغيرات الحاصلة في الجوانب التالية القانونية، السياسية، الاجتماعية.						
					13	تتبع الإدارة وترصد تطور القوانين والأنظمة في مجال نشاطها.
					14	تحرص إدارة المؤسسة على استخدام أجهزة ومواد التي تحافظ على البيئة.
					15	تأخذ إدارة المؤسسة الوضع الاقتصادي والمالي للمجتمع المحلي عند تسعير منتجاتها.
					16	تدرك إدارة المؤسسة مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع.

المحور الثاني: النجاح الإستراتيجي: يتحقق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة من خلال قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الحاصلة واستغلال الفرص من أجل النمو وهذا ما يساهم في بقاء واستمرار المؤسسة.

الرقم	العبرة	لأتفق تماما	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماما
البقاء: استمرار المؤسسة في مزاولة نشاطها بجدارة.						
1	تفتح المؤسسة أبواب الحوار مع كافة الأطراف ذات العلاقة بعملياتها لضمان الارتقاء بتلبية مطالبهم.					
2	تتابع المؤسسة تقدم و إنجازات المؤسسات التي تعمل ضمن قطاعها لمواكبتها.					
3	تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في إتخاذ القرارات في نشاطها وهي متميزة عن المؤسسات المنافسة.					
4	تهدف المؤسسة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة كجزء من ثقافتها و أهم أولوياتها.					
التكيف: تجاوب المؤسسة مع أي تغيرات تحدث في البيئة الداخلية والخارجية.						
5	تقيم المؤسسة بشكل دقيق التغيرات المتلاحقة في بيئتها الخارجية وتكيف نفسها معها.					
6	تعمل إدارة المؤسسة إلى اعتماد تقنيات تكنولوجية متطورة في الإنتاج.					
7	تهتم إدارة المؤسسة بإيجاد طرق جديدة لتخفيض تكاليف الإنتاج.					
8	تمكن المؤسسة عمالها بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تعالج التحديات في العمل.					
النمو: اقتناص الفرص من أجل الزيادة والتوسع.						
9	تخصص المؤسسة الموارد اللازمة لنجاح المشاريع الاستثمارية التي تنوي تنفيذها مستقبلا.					

					تستعين المؤسسة بذوي الخبرة من أجل تقديم الاستشارة بخصوص أفضل مشاريع النمو التي ترغب بتنفيذها.	10
					تمنح المؤسسة الأولوية لإستراتيجية التوسع عند تحديد توجهها الإستراتيجي.	11
					تعمل إدارة المؤسسة إلى زيادة توظيف عمال ذو كفاءة وخبرات متميزة.	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 16 - 04 - 2023
إلى السيد: مدير مؤسسة ماء منبع
القنطرة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 470 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

1 - شلي أية

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي "

تحت إشراف: د/رحال سولاف

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة
بالطبيعية
د. غريبي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر - بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،.....شلي آية.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207839039..... الصادرة بتاريخ: 2022/05/05.....

المسجل بكلية: ... العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير..... قسم: ... علوم التسيير.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.....

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

التاريخ: 2023/06/07.....

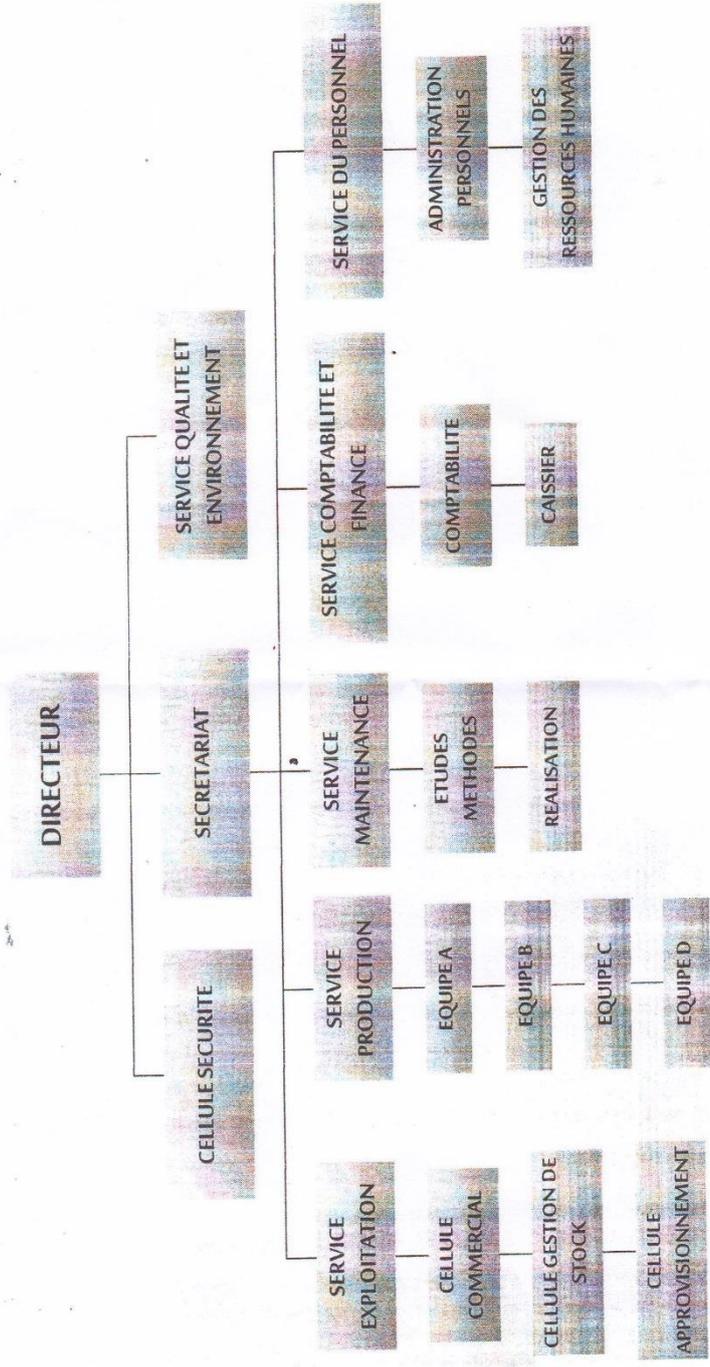
إمضاء المعني بالأمر



SARL INDTRAV
Capital Social: 5.000.000.000 RFA
UNITE DE REGISTRATION: 15/04/2014
N° de Reg. Commerce: 15/04/2014
N° de Reg. Mairie: 15/04/2014
N° de Reg. Police: 15/04/2014
N° de Reg. Gendarmerie: 15/04/2014
N° de Reg. Douane: 15/04/2014
N° de Reg. Impôts: 15/04/2014
N° de Reg. Sécurité: 15/04/2014
N° de Reg. Santé: 15/04/2014
N° de Reg. Travail: 15/04/2014
N° de Reg. Environnement: 15/04/2014
N° de Reg. Culture: 15/04/2014
N° de Reg. Sport: 15/04/2014
N° de Reg. Tourisme: 15/04/2014
N° de Reg. Éducation: 15/04/2014
N° de Reg. Santé: 15/04/2014
N° de Reg. Travail: 15/04/2014
N° de Reg. Environnement: 15/04/2014
N° de Reg. Culture: 15/04/2014
N° de Reg. Sport: 15/04/2014
N° de Reg. Tourisme: 15/04/2014
N° de Reg. Éducation: 15/04/2014



ORGANIGRAMME SARL INDTRAV ELKANTARA



Toute fourniture de produit doit obéir aux dispositions en vigueur

ARTICLE 06 : OBLIGATION DU CLIENT.

Le client s'engage à régler ses achats du mois avant la fin calendaire du mois considéré

ARTICLE 07 : POIDS ET COMPTAGE.

Pour éviter tout problème relatif au manque de poids et comptage, le fournisseur procédera au tarage des camions à l'entrée et déterminera le poids réel de chaque produit à la sortie et le nombre, sur cette base il établira le bon de livraison et la facture, toutefois le client pourra procéder au contrôle du poids à l'arrivée et le nombre.

ARTICLE 08 : FORCE MAJEURE.

Si pour des raisons indépendantes à sa volonté :

- Si le fournisseur se trouve dans l'impossibilité de satisfaire les quantités, il devra porter ce cas à la connaissance du client en temps opportun.
- Et si le client se trouve dans l'impossibilité d'enlever les quantités des déchets pour des raisons de mévente ou de maintenance devront porter ce cas à la connaissance du fournisseur en temps opportun.

ARTICLE 09 : REGLEMENT DES LITIGES.

Les deux parties s'engagent à régler tous litiges à l'amiable. A défaut le tribunal de Biskra est seul compétent et habilité à arbitrer.

ARTICLE 10 : DISPOSITION DIVERSES.

Les deux parties s'engagent à respecter toutes les dispositions du présent contrat.

ARTICLE 11 : DUREE ET ENTREE EN VIGUEUR.

Le présent contrat prendra effet à compter du 26/03/2023 et durera jusqu'au 26/03/2024, renouvelable par tacite reconduction en cas d'accord par les deux parties.

Fait à El-Kantara le: 26/03/2023

LE VENDEUR



Le Gérant
SALAH SAKER

L'ACHETEUR

ETS HYGIENE TECH
RÉCUPÉRATION DES MATIÈRES NON MÉTALLIQUES
RECYCLABLES / RÉCUPÉRATION DES MATIÈRES
MÉTALLIQUES RECYCLABLES
Zone d'activité N°01 Aïn El Hadjar - Bouira
RCN: 10/00028399 R 14

