



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



## الموضوع

أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف:

- فني فضيلة

إعداد الطالب:

- ناصر محمد لمين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	رحال سلاف
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر (أ)	فني فضيلة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	وفاء رايس

الموسم الجامعي: 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

أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

دراسة حالة: جامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف:

- فني فضيلة

إعداد الطالب:

- ناصر محمد لمين

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر (أ)	رحال سلاف
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر (أ)	فني فضيلة
بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر (أ)	وفاء رايس

الموسم الجامعي: 2022/ 2023

# شكر وعرفان

الحمد والشكر أولا وأخير لله سبحانه وتعالى أن وقتني وأعانتني لهذا، والذي ما كنا لنتمته إلا بفضلته، فما توفيتني إلا بالله  
كما وأشكر خاصة أستاذتي المشرفة "فني فضيلة" على توجيهي وأعانتني في هذا العمل المتواضع  
وأشكر عامة كل أستاذ أو أستاذة على كل معلومة أو توجيه أخذناه منهم لإتمام هذا العمل  
كما وأخيرا أشكر كل طالب أو زميل أعاننا من قريب أو من بعيد

## ملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة تطبيق جامعة محمد خيضر بسكرة لليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، حيث قسمت "اليقظة الاستراتيجية" للأبعاد: اليقظة التكنولوجية، اليقظة المحيطة، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية. تم اختبار تطبيقهم في الجامعة وتأثيرهم على اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال الإجابة عن الاستبيان الذي استُخدم كأداة للدراسة حيث حاول استهداف عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وبعض القيادات الإدارية الأخرى، تم توزيعه على (33) فردا ما بين (28 ماي) إلى (1 جوان). توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (اليقظة التكنولوجية، والمحيطية والتنافسية وأيضاً اليقظة التجارية) على اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05)، إذ أن اليقظة الاستراتيجية فسّرت (62.2%) من تباين القرار الاستراتيجي، وفسّرت أبعادها (اليقظة التكنولوجية، والمحيطية والتنافسية وأيضاً اليقظة التجارية) على التوالي (48.6%)، (38.7%)، (53.3%)، (42.6%) من تباين القرار الاستراتيجي، وتوصلت النتائج أن مستوى تبني جامعة محمد خيضر لليقظة الاستراتيجية وللقرار الاستراتيجي مستوى مرتفع، يمكن تعميم الدراسة على كل المؤسسات تقريبا للارتباط الوثيق بين متغيري الدراسة، وقد تعطي الحافز لتشجيع دراسة العلاقة بين متغيريها أو بين متغيرات منبثقة منهما خاصة في مؤسسات التعليم العالي باعتبار أن جودة قراراتها تنعكس بقوة - بشكل مباشرة أو غير مباشر - على كفاءة الطلبة.

## الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية، القرار الاستراتيجي

The study aimed to find out the application of strategic vigilance by the University of Mohamed Kheidar Biskra and its impact on its strategic decision-making. Their application at the university and their impact on strategic decision-making were tested by answering the questionnaire that was used as a tool for the study, as it tried to target deans of faculties, their deputies, heads of departments, and some other administrative leaders. It was distributed to (33) individuals between (28 May) to (1 June). The study concluded that there is an effect of strategic vigilance in its various dimensions (technological, peripheral, competitive, and commercial vigilance) on strategic decision-making at a significant level of (0.05), as strategic vigilance explained (62.2%) of the variance in the strategic decision, and explained its dimensions (technological, peripheral, and competitive vigilance as well as commercial vigilance) respectively (48.6%), (38.7%), (53.3%), (42.6%) of the strategic decision variance, and the results concluded that the level of adoption by Muhammad Kheidar University of strategic vigilance and strategic decision is a high level. Among the variables emanating from them, especially in institutions of higher education, given that the quality of their decisions is strongly reflected - directly or indirectly - on the competence of students.

**Keywords:** information system, strategic vigilance, strategic decision

## قائمة الأشكال

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	مكونات النظام	1-1
16	عناصر اليقظة التكنولوجية	2-1
17	عناصر اليقظة البيئية (المحيطية)	3-1
18	عناصر اليقظة التنافسية	4-1
19	عناصر اليقظة التجارية	5-1
21	مراحل اليقظة الاستراتيجية	6-1
23	ممثلوا اليقظة الاستراتيجية	7-1
31	مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	1-2
47	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة	1-3

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الإدارية	1-2
50	محتوى الاستبيان	1-3
51	معامل ألفا كرونباخ وصدق الحك للاستبيان	2-3
52	معامل بيرسون بين بعد اليقظة التكنولوجية وعباراته	3-3
53	معامل بيرسون بين بعد اليقظة المحيطية وعباراته	4-3
54	معامل بيرسون بين بعد اليقظة التنافسية وعباراته	5-3
55	معامل بيرسون بين بعد اليقظة التجارية وعباراته	6-3
56	معامل بيرسون بين محور القرار الاستراتيجي وعباراته	7-3
57	توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة	8-3
57	توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة	9-3
58	توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدرجة العلمية لعينة الدراسة	10-3
58	توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة لعينة الدراسة	11-3
59	استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية	12-3
60	استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة المحيطية	13-3
61	استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية	14-3
62	استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التجارية	15-3
63	استجابة عينة الدراسة حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية	16-3
63	استجابة عينة الدراسة حول محور اليقظة الاستراتيجية	17-3
63	مستوى القبول حسب قيم المتوسط الحسابي	18-3
64	استجابة عينة الدراسة حول عبارات محور القرار الاستراتيجي	19-3
66	نتائج تحليل اختبار شابيرو-ويلك للبيانات	20-3

## قائمة الجداول

67	نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	21-3
67	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لمحو اليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي	22-3
68	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء اليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي	23-3
69	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء اليقظة المحيطية على القرار الاستراتيجي	24-3
70	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء اليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي	25-3
71	نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء اليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي	26-3

مما لا شك فيه أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان اليوم هي من أكثر البيئات تعقُّراً وعلى جميع الأصعدة تقريباً، لهذا وجب على من يتأثر بهذا التغيير ويريد في نفس الوقت التكيف معه أن تكون له آليات لتحقيق ذلك، ولربما أن مؤسسات اليوم - باعتبارها نظاماً مفتوحاً متأثر وتُتأثر بالمحيط - على رأس من يُريدون الانسجام مع هذا التغيير إن أرادت تحقيق أهدافها خاصةً الإستراتيجية منها، ومن مُنطلق أن التكيف مع تغييرات البيئة بالنسبة للمؤسسة يعتمد بشكل كبير على قراراتها الإستراتيجية والتي بدورها تقوم على مورد مهم جداً ألا وهو المعلومة، فوجب وجود نظام تقوم عليه هذه المعلومات، لكن لدعم القرار الإستراتيجي الحالي يُتطلب وجود نظام مُعين جديد ومختلف للمعلومات يقوم على رصد وتحليل كافة المعلومات والإشارات بشكل استباقي، والذي يُعطي قراءةً تقديريةً بعيدة المدى تُساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذلك النظام هو نظام جديد نسبياً يسمى اليقظة الإستراتيجية.

### 1. طرح الإشكالية:

للقرار الإستراتيجي الصائب في المؤسسات الاقتصادية خاصة دور مهم في استمرارها مثلما له دور مهم أيضاً للمؤسسات التعليمية العالي لاختيار البديل الإستراتيجي المناسب للنهوض بخدماتها الإدارية وكفاءة مخرجاتها ومستواها التعليمي بشكل عام والذي يُفترض أن يتم اتخاذ هذا القرار عبر نظام اليقظة الإستراتيجية.

من هنا نصل لتساؤل الدراسة الرئيسي: ما هو أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي في جامعة محمد خيضر بسكرة من وجهة نظر قياداتها؟

يتفرّع من هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما مستوى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل هناك أثر لليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل هناك أثر لليقظة المحيطية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل هناك أثر لليقظة التنافسية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
- هل هناك أثر لليقظة التجارية في اتخاذ القرار الإستراتيجي بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

### 2. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: رتيبة نحاسية، (2018)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير دراسة حالة مؤسسة (Ooredoo) الجزائر، جامعة الجزائر3 إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، هدفت الدراسة للتعرف على أبعاد البيئة الخارجية للمؤسسة وأهم التغيرات الحاصلة فيها والتي قد تحد من قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وعلى اتخاذ القرارات السليمة، أيضاً حاولت الدراسة تبين أهمية مدخل نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات حديث والذي أثبت فاعليته في العديد من الدول المتقدمة باعتباره أحد مداخل نظم المعلومات الحديثة التي لا تغفل عن

## المقدمة

المتغيرات البيئية الخارجية عند اتخاذ القرار كما هدفت للتأكيد على ضرورة الاعتماد عليه للوصول للقرار السليم والمنافع التي ستحصل عليها المؤسسة محل الدراسة إذا طبقت اليقظة الاستراتيجية لتحسين قراراتها ، وتم تطبيق الدراسة في مؤسسة خدمية غير عمومية (Ooredoo) العاملة في قطاع الاتصالات اللاسلكية والمختصة في تقديم خدمة الهاتف النقال بأولاد فايت الجزائر العاصمة، أُعتمِدَ المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الحقائق والبيانات ثم محاولة تفسيرها حيث تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات هذا لطبيعة الموضوع فتّم مقابلة الإطارات المختصة فقط بنشاط اليقظة ولهذا تمّ تصميم دليل للمقابلة، وتم الاستناد لتقنية المسح المكتبي والتي هدفت لبلورة إطار البحث الفكري بالاطلاع على المراجع، الدورات العلمية والأبحاث ذات الصلة كما تم الاستناد على خدمة البحث في الويب والذي سمح بالتعمّق في موضوع البحث لاحتوائه على مصادر معلومات مُختلفة، وامتدت الدراسة من 23 مارس 2016 إلى 25 جوان 2016 عبر زيارات مُتقطّعة حسب ما يمليه الوقت المتاح للإطارات التي تمّ إجراء مقابلة معها، توصلت الدراسة لكون بيئة مؤسسة (Ooredoo) بيئة ديناميكية معقدة ومضطربة تحتاج توفر نظام اليقظة الاستراتيجية، كما تمّ التوصل إلى أن شركة (Ooredoo) تتبنى نظام اليقظة الاستراتيجية كنظام مكمل لنظام معلوماتها يساهم في المساعدة على اتخاذ القرار، والنتيجة العامة المتوصل لها عبر هذه الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية تُساهم مساهمة كبيرة في تحسين عملية اتخاذ القرار، خاصة الاستراتيجي منها.

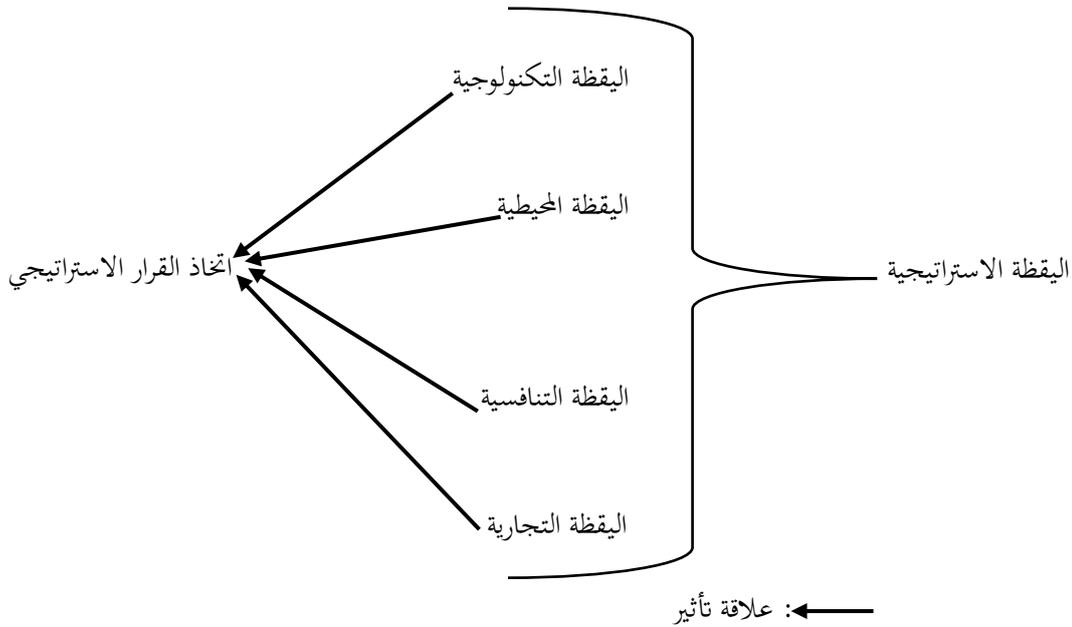
- الدراسة الثانية: سعد سالم غانم، 2022، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صالح الدين، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة (العراق)، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، أفلو، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ص 98-112، هدفت الدراسة لتعريف اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة واختبار طبيعة العلاقة بينهما والتعرف على أبعادهما وتأثير ذلك على خدمات المنظمات المبحوثة، حيث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أسلوبين لجمع البيانات أولاً من خلال العديد من المصادر كالمراجع العلمية والأطروحات والرسائل الجامعية... لتغطية الجانب النظري، أما الجانب الميداني فاستُخدم استبيان لتغطيته، وقد شملت الدراسة 70 مديراً من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صالح الدين في المستويات الإدارية المختلفة (مدير عام، معاون مدير عام، مدراء الأقسام، مدراء الشعب)، كانت من أهم نتائج الدراسة توفر المنظمات المبحوثة لإمكانات تبني اليقظة الاستراتيجية، واهتمامها بأبعادها التكنولوجية والتسويقية والبيئية ، كما وأن هذه الأبعاد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية مع التوجه الاستراتيجي، فكلماً اهتمت المنظمة بتبني اليقظة الاستراتيجية كلما عزّز ذلك وحقق التوجه الاستراتيجي. ونرى أنها دراسة يمكن تعميمها بسهولة على جميع المؤسسات للارتباط الوثيق المحتمل وعلاقة التأثير بين متغيرا الدراسة.

- الدراسة الثالثة: العيداني حبيبة، 2017، اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال-، جامعة الجزائر 3، هدف الدراسة لمعرفة مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة condor للصناعة الالكترونية والكهر ومنزلية، إذ أُستُخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم قياس اليقظة الإستراتيجية

## المقدمة

كمتغير مستقل من خلال أربعة أبعاد: اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، واليقظة البيئية، كما تم تحديد أبعاد للمتغير التابع (تنافسية المؤسسة) ليشمل التميز عن الآخرين والريادة، في حين تم قياس أبعاد الميزة التنافسية من خلال: التكلفة المتفوقة، التميز والتفوق، المرونة المتفوقة، الجودة المتفوقة، الإبداع والتجديد. وزع استبيان على مجتمع البحث المكون من الإطارات العاملين في مختلف وظائف مؤسسة Condor والبالغ عددهم (109) وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يتفق أفراد شركة Condor وبدرجة عالية أن الشركة تعتمد على اليقظة التنافسية والتكنولوجية والبيئية والتجارية إضافة للجودة المتميزة والتكلفة المتميزة، والتميز والتفوق والمرونة المتميزة والإبداع والتجديد وكل هذا بصورة فردية وكلية. أيضا توصلت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.01$  بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بنسبة 57.1% و بين الميزة التنافسية وتحقيق مستوى الاستدامة بنسبة 54.4% وكذلك بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق مستوى الاستدامة بنسبة 55.7% من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

### 3. نموذج الدراسة:



### 4. فرضيات الدراسة:

تكمن الفرضية الرئيسية للدراسة في التالي:

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).
- تنبثق من هذه الفرضية الرئيسية عدة فرضيات فرعية عن تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي كالآتي:
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة المحيطة في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).
- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).

## المقدمة

- هناك تأثير ذو دلالة احصائية لليقظة التجارية في اتخاذ القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).

### 5. التموضع الاستيمولوجي:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لجمع المعلومات ثم تحليلها وتفسيرها للوصول للنتائج، وهذا لطبيعة الموضوع الذي يحتاج الحيادية والموضوعية، حيث أننا نهدف لمعرفة التأثير بين مُتغيرا الدراسة (تأثير اليقظة الاستراتيجية على اتخاذ القرار الاستراتيجي) كما هو.

### 6. منهجية الدراسة:

تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث جُمعت المعلومات في الجانب النظري للدراسة من مختلف الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة من الأطروحات والمقالات الى الكتب...، وقد اخترنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي لتناسبها وموضوع الدراسة، حاولت استهداف عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام وبعض القيادات الإدارية الأخرى في بعض الإدارات بجامعة محمد خيضر بسكرة.

### 7. تصميم البحث:

- هدف الدراسة: وصف
- نوع الدراسة: بناء علاقة سببية
- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي
- التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية)
- وحدة التحليل: أفراد.
- المدى الزمني: دراسة مقطعية (مرة واحدة في وقت واحد)

### 8. أهمية الدراسة:

من منطلق أن الجامعات من أهم الجهات التي يُؤثر أداءها على كفاءة شريحة واسعة من المجتمع، وأنها مسؤولة على تخريج كفاءات المستقبل، وكون هذا الأداء يكون عادة وليد قرارات استراتيجية سليمة يُفترض أنها تنجم (خاصة حالياً) عن ما يسمى باليقظة الاستراتيجية والتي تُخدم التوجّهات والأهداف الاستراتيجية للجامعة، هنا تظهر أهمية الدراسة فضلاً عن أهمية موضوعا اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي بصفة عامة، وبسبب أيضاً أنّ موضوع اليقظة الاستراتيجية ربما عادةً ما يُسقط على المؤسسات ذات التوجّه الاقتصادي أكثر منه في المؤسسات الخدمية والتعليمية.

### 9. الخطة المختصرة للدراسة:

تم تقسيم الدراسة لثلاث فصول على النحو التالي:

## المقدمة

- الفصل الأول تحت عنوان: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية حيث تضمن مبحثين، المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات، والمبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية
- الفصل الثاني تحت عنوان: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي حيث تضمن مبحثين، المبحث الأول: ماهية القرار الاستراتيجي، والمبحث الثاني: القرار الاستراتيجي من منظور اليقظة الاستراتيجية.
- الفصل الثالث تحت عنوان: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة حيث تضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم لجامعة محمد خيضر بسكرة، والمبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة، والمبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

**الفصل الأول:**

**الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية**

تمهيد:

من الأشياء التي يُمكننا افتراضها تلقائياً عند وجود مؤسسة ما أنها تريد التطور، النمو، أو على الأقل البقاء، البقاء الذي ربما أصبح غايةً للعديد من مؤسسات اليوم، فالكل يعرف مدى وسرعة التغيرات التي يشهدها الفرد في عصرنا، فضلاً عن المؤسسات بجميع أنواعها، فهي التي تحتاج مواكبةً لهذا التغير لكي تبقى أو حتى لتصل للريادة، من هذا المنطلق يُصِرُّ الباحثون والخبراء على ضرورة وجود أداة من أهم أدوات مجابهة هذا التغير بالنسبة للمؤسسات، إذ تتمحور هذه الأداة حول ما يُسمى "بنظام اليقظة الاستراتيجية"، والذي وبكل اختصار هو نظام معلومات جديدٍ نسبياً يركز بشكلٍ أساسي على التقاط وتحليل المعلومات ذات الميزة الاستباقية لكي تكون المؤسسة مُتأهبةً لمواجهة التغيرات الممكن أن تتعرض لها خاصة الفجائية منها.

من هنا سنحاول في هذا الفصل إيضاح مفهوم اليقظة الاستراتيجية، بدءاً من التطرق لمدخلٍ حول نظام المعلومات (كون اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات في حد ذاته) إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية وتبيان أهم جوانبها، حيث سيتضمن هذا الفصل مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات

لنظام المعلومات أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات والشركات خاصة في عصرنا هذا الذي لطالما وُصِفَ بعصر المعلوماتية، فلا يكاد يُعقل أن هناك مؤسسة -أي كان نشاطها- لا تعتمد بشكل أو بآخر على نظامٍ للمعلومات بغض النظر أدرت هذا أم لا أو اهتمت لهذا النظام أم لا، فهو يساعدها في تحليل أوضاعها واتخاذ الإجراء المناسب.

### المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات

قبل التطرق لمفهوم نظام المعلومات، سنحاول تعريف النظام أولاً، ثم تعريف نظام المعلومات كالاتي:

### الفرع الأول: تعريف النظام ومكوناته

**أولاً: تعريف النظام:** من المفاهيم الشائعة جدا في جميع الأصعدة مفهوم "النظام"، وتم تعريفه حسب وجهات نظر متعددة.

عرف (النجار، 2007، كما ورد في حسين، حسين، شهاب، 2018، ص. 50) النظام "بأنه مجموعة من العناصر والاجزاء المترابطة التي تعمل وفق تنسيق تام متفاعلة فيما بينها، تمهها علاقات والية عمل محددة ضمن بيئة محددة لتحقيق غايات مشتركة وهدف عام".

كم يرى (الحسنية، 2002، ص 27، كما ورد في صياد، 2018، ص 8) أن "النظام مجموعة العناصر أو الأجزاء التي تتكامل مع بعضها وتحكمها علاقات وآليات عمل معينة و في نطاق محدد بقصد تحقيق هدف معين".

أيضا "النظام يُعرف بأنه مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضاً بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف. ويُعرف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معا بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة" (إبراهيم، 2012، ص. 178).

إذا يمكننا أن نقول أن النظام هو مجموعة عناصر تتفاعل بينها بشكل مُمَنِّح لتحقيق غاية ما.

**ثانياً: مكونات النظام:** جدير بالذكر أيضا أن أي نظام تقريبا يحتوي بصورة عامة أربع عناصر أساسية تتمثل في: (رجم، 2018، ص. 8)

أ. المدخلات (*Les Entrées*): وهي كل شيء يأتي من خارج النظام و تمثل عناصر موارده الرئيسية (موارد

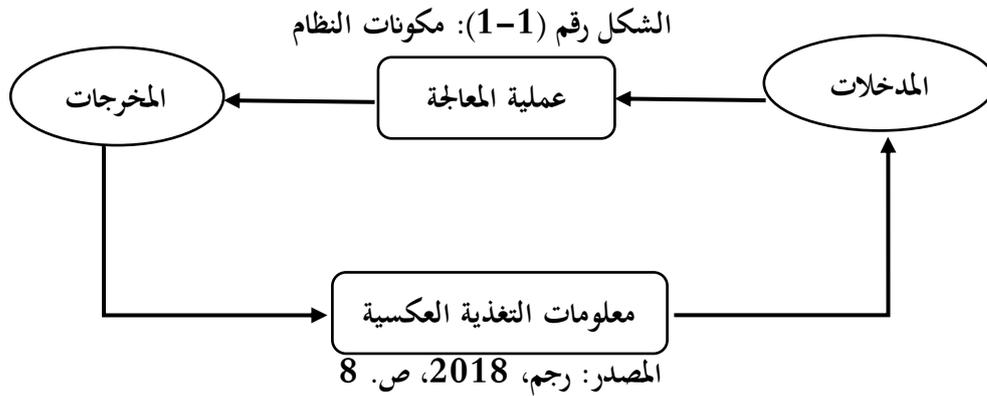
بشرية، الات بيانات معلومات...).

ب عملية المعالجة (*Le Treatment*): هي العمليات التحويلية المختلفة التي تؤدي الى تحويل المدخلات الى

مخرجات.

ج. المخرجات (*Les sorties*): هي الأشياء الناتجة عن عملية المعالجة [خطأ في المصدر] والتي تخرج من النظام قد تكون ملموسة أو غير ملموسة أو معلومات حيث قد تكون مخرجات نظام ما هي مدخلات بالنسبة الى نظام اخر.

د. التغذية العكسية (*Feedback*): أو المعلومات المرتدة حيث تمكن من اتخاذ الاجراءات التصحيحية أولاً بأول ومراجعة خططها حتى يتأكد من تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.



#### الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات

خلال تعريفنا لنظام المعلومات سنلقي الضوء على مصطلحي البيانات والمعلومات:

#### أولاً: تعريف البيانات

هنا العديد من التعريفات لمصطلح البيانات، نذكر منها:

البيانات Data هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول الى معلومات مفهومة و مفيدة، أو هي مجموعة من الحقائق والمشاهدات قد تكون أرقاماً أو كلمات أو رموز أو حروفاً، ومن الأمثلة على ذلك كميات الإنتاج، حجم المبيعات أسماء الطلبة، أعداد الطلبة، ويمكن أن تجمع عن طريق الملاحظة أو المشاهدة، وتخزن بإسلوب [خطأ في المصدر] معين، ويمكن أن تعبر عن حقائق حالية أو تاريخية أو مستقبلية. (محمد، 2015، ص ص 23-24)

أيضا يشير المصطلح "الى الحقائق التي يتم جمعها وتخزينها ومعالجتها بواسطة نظام المعلومات" (الجزراوي والجنابي، 2009، ص. 15).

أيضا البيانات هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية؛ التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام وبرموز أو كلمات أو إشارات ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدبة، وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة. (السالمي، 2003، ص، 8، كما ورد في بوبعابة، 2014، ص.

إذن فالبيانات هي مجموع الحقائق التي تجمع بطرق مختلفة، تتميز بقدرة محدودة أو ضيقة على التعبير عن ظاهرة معينة إلى أن يتم معالجتها بأنظمة معينة لوصولها لمرحلة تكون فيها معلومات مفيدة أكثر لدراسة تلك الظاهرة.

### ثانياً: تعريف المعلومات

أولاً سنحلل أصول عناصر اصطلاح المعلومات والذي له أصل لاتيني، لدينا كلمة (forma) كلمة لاتينية معناها شكل أو مظهر معين أو حتى إشارة أو نصح، كما ولدينا كلمة (formatio) والتي تعني بخلاف الأولى تشكيلا، أو إبداعا وتمثيلا وصفيا، ولدينا الفعل (formar) الذي فيما معناه الشخص القائم على عملية لإيصال معنى معين كالقيام بالتشكيل أو التمثيل وصياغة معينة، وأخيرا لدينا حرف (in) والذي يعتبر مصدرا يُعطي الكلمة زمانا ومكانا وحيزا ما (إبراهيم، 2012).

أما عن تعريف المعلومات فقد ذهب (Laudon&Laudon، كما ورد في إبراهيم، 2012، ص. 15) بالتعبير عنها "بالبيانات التي تم صياغتها بشكل ذي معنى ومفيد للأفراد".

وهناك من يقول إننا "مجموعة الحقائق التي تصف الناس، أو الأماكن، أو موضوعا، أو أفكارا معينة، والتي يمكن الحصول عليها بعدة وسائل، كالبحث والاتصال، والملاحظة، والتعلم..." (علي، 2011، ص، 478، كما ورد في راهي، 2019، ص. 2).

وهي أيضا "معطيات تم تسجيلها وتنظيمها وتصنيفها في قالب معين لظهارها عند الحاجة إليها، ويتم ارسالها ومعالجتها والاحتفاظ بها في الحاسوب" (رجم، 2018، ص. 9)

إذن يمكننا التسليم بأن المعلومات ببساطة كانت في أصلها بيانات فتّمت معالجتها وتنقيحها وإعادة صياغتها لتصبح على ما هي عليه للمساعدة على اتخاذ الإجراء المناسب.

### ثالثاً: تعريف نظام المعلومات

هناك من عرف نظام المعلومات على أنه:

"يتجزأ إلى مجموعة من النظم الفرعية، ويتكون من مجموعة من العناصر التي توظف بواسطة الإنسان لتقوم بنشاط أو وظيفة معينة، وهذه العناصر تتفاعل فيما بينها وتؤثر وتتأثر بالبيئة التي حولها، ويسعى الإنسان من خلال هذه النظم لتحقيق أهداف معينه، وتوفير المعلومات التي تسهم في اتخاذ القرار بصورة علمية". (محمد، 2022، ص. 63).

يمكن تعريف نظام معلومات أنه "مجموعة من الأفراد والإجراءات والمصادر أو الموارد التي تجمع وتحول وتبث المعلومات في المنظمة" (الصباغ، 2000، ص. 19).

أما (Dourneau) اعتبر نظام المعلومات " هو تلك الذاكرة الضخمة، التي تسعى إلى خدمة صانعي القرار و مختلف مستعملي المعلومات، بحيث تكون قادرة على إحاطتهم بالوضع الحالية للمنظمة، وكذلك الأحداث التاريخية التي تمهم و التي قامت بتسجيلها" (بن بلغيث، 1998، ص 18، كما ورد في صياد، 2018، ص. 22).

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام المعلومات

#### الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات

كما يظهر من اسمه -نظام المعلومات - جُعل أساسًا لتنظيم ومعالجة المعلومات وهذا بدوره ما يساعد في عملية اتخاذ القرارات في أي جهة خاصة إدارات المؤسسات، لكن يمكن تجزئة هذا الهدف لعدة أهداف جزئية على النحو التالي (الهزامة، 2009، كما ورد في جاب الله، 2012، ص. 118):

- مساعدة المديرين في مهامهم في مجال التخطيط والرقابة وهذه المعلومات تنجز عندما تصل معلومات كاملة ودقيقة وفي الوقت المناسب؛
  - إعطاء معلومات وتقارير بتكلفة أقل مع المحافظة على الدقة للمعلومات؛
  - بلورة وتصنيف المعلومات التي تصل إلى المديرين ويعتمد عليها؛
  - تقديم سلسلة من الطرائق البديلة لإنجاز العمل بشكل يبين تأثيرات ونتائج القرارات المختلفة قبل أن تطبق عمليا؛
  - والاستفادة القصوى من وقت المديرين وعدم إشغالهم في عملية استخراج المعلومات من خلال كثرة البيانات والمستندات.
- كما ويمكن أن نضيف بعض الأهداف (الصحح، 1999، ص 85، كما ورد في بوبعاية، 2014، ص. 89):
- توفير أساس لتحليل إشارات التحذير المبكرة، التي قد تأتي من داخل المؤسسة، أو من خارجها، فأى نظام للمعلومات، يحتوي على قاعدة بيانات تقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها في ملفات، تشترك إدارات المؤسسة المختلفة في استخدامها.
  - تحقيق استمرارية العمل الروتيني في المؤسسة، كتوفير تقارير المخزون أو المرتبات والأجور وغيرها، من واقع قاعدة البيانات وبالتالي تقليل الحاجة إلى من يقوم بإمسك سجلات البيانات اللازمة لإعداد هذه التقارير.

#### الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات

لدى نظام المعلومات أهمية كبيرة يمكن تلخيصها فيما يلي (جودة، الزعيبي، و المنصور، 2004، ص. 278، كما ورد في بوعنيني، 2021، ص ص 329-330)

- دعم عملية صياغة رؤية ورسالة المنظمة.
- دعم عملية صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وترتيبها حسب الأولويات.

- دعم نظام الرقابة والتقييم الإستراتيجي.
- تسهيل الاندماج البنوي بين الأنشطة والأعمال الجوهرية.
- دعم وتسهيل عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية.
- صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- جمع المعلومات المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية.

### المطلب الثالث: خصائص وأنواع نظام المعلومات

#### الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات

يمكن تلخيص خصائص نظام المعلومات من خلال تعاريفه السابقة كما يأتي: (جاء الله، 2012، ص. 118):

- يمثل العنصر البشري أحد المكونات الأساسية في نظام المعلومات.
- يشمل نظام المعلومات على مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من صحة تدفق المعلومات المناسبة وانسيابها إلى مختلف هياكل المؤسسة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات سليمة.
- وجود فرق جوهري بين نظام المعلومات والحاسب الآلي حيث يساهم هذا الأخير بشكل مباشر في تطوير هذه النظم (نظم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة...)، وبالتالي تعتبر هذه الحواسيب الآلية كأداة هامة لتخزين ومعالجة واسترجاع وعرض المعلومات ذات الخصائص المطلوبة.
- وإعداد وضع برمجيات باعتبارها مجموعة من القواعد والتعليمات التي تعمل على توجيه والتحكم في عمليات تشغيل الحواسيب الآلية، أي تدخل في إطار تصميم وبناء نظم المعلومات الحديثة، وبالتالي فالحواسيب الآلية هي جزء فقط من نظام المعلومات وليست هي كل نظام المعلومات.

#### الفرع الثاني: أنواع نظام المعلومات

هنا العديد من الأنواع لنظم المعلومات وبمعايير تقسيم مختلفة، لكن سنتطرق باختصار لبعض أنواع نظم المعلومات.

#### أولاً: نظم معالجة المعلومات: TPS - Transaction Processing Systems

نظام معلومات محوسب يعالج ويسجل البيانات الناتجة عن أحداث مبادلات الأعمال الروتينية اليومية الضرورية لإدارة الاعمال، وتخدم المستوى التشغيلي في المنظمة بجعل المعلومات متوفرة للمستخدمين داخل وخارج المنظمة حين طلبها على شكل تقارير للمستخدم كما تُعالج نظم معالجة المعاملات الآلاف من المعاملات التي تحدث كل يوم في العديد من وظائف المنظمة سواء في المبيعات، أو المدفوعات، أو المقبوضات، أو المخزون، أو مدفوعات العمال، كما تنتج الوثائق لنتائج معالجة المعاملات. (رجم، 2018، ص. 17)

ثانيا: نظم المعلومات الإدارية: **Information Management System**:

عرفها (النجار، 2007، 26، كما ورد في الشيخ والحديثي، 2019، ص. 61) "بأنه نظام محوسب يعمل على جمع البيانات من مصادر متعددة وتكاملها بهدف تقديم المعلومات الضرورية للمستفيدين منها".

ثالثا: نظم دعم القرارات: **DSS** :

اعتبره (6: 2006, Laudon & Laudon، كما ورد في الحيايلى، 2022، ص. 330) "نظام موجه الذي يدمج النماذج التحليلية مع البيانات والاستفسارات والتحليل التفاعلي لمساعدة المدراء في مستويات الإدارة الوسطى الذين يواجهون حالات القرارات شبه مهيكلة".

رابعا: النظم الخبيرة **Systems Expert**:

" تستخدم النظم الخبيرة لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطواتها. وتعتمد على الذكاء الاصطناعي" (رجم، 2018، ص. 28).

خامسا: نظام المعلومات الإستراتيجي:

عرفها (Wiseman، كما ورد في الرجى، 2012، ص. 288) بأنها "إحدى أصناف نظم المعلومات التي ترتبط بإستراتيجية المنظمة وتدعمها وبما يمكنها من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة".

المبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية

كانت تستطيع منظمات الماضي البقاء والاستمرار بل وحتى التطور والتحسين في ظل ثبات محيطها نسبيا دون بذل الجهود المعتبرة لمحاولة استباق الأحداث، لكن من المسلمات أن ذلك قد تغير في الآونة التي بعدها خاصة مع بدء بواذر التطور التكنولوجي خاصة من ناحية نقل المعلومات وأنظمتها، أما الآن ونحن في أوج هذا التطور التكنولوجي فإمكانية بقاء المؤسسات دون اعتماد مبدأ الاستباق قد تغير جذريا، فعدد المؤسسات قد زاد وعدد المتعاملين كذلك، كما وقد تعقدت بيئتها وطرق التفاعل معها، فوجب ادخال نظام يقوم على المعلومات الاستباقية لمجارات ذلك التغير السريع والتعقيد الكبير، ذلك نظام اليقظة الاستراتيجية الذي يحاول التردد لكافة الإشارات و الملاحظات لاتخاذ الإجراءات الصحيحة خاصة الاستباقية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

مصطلح اليقظة الاستراتيجية كغيره من المصطلحات تم تعريفها حسب زوايا متعددة، ومن طرف العديد من الباحثين، لكن قبل تعريفها يجب تعريف مفهوم اليقظة في حد ذاته.

الفرع الأول: تعريف اليقظة

قال (sauvannet,2000,p. 27، كما ورد في كريمة وجعلاب، 2022، ص. 279) "ومصطلح اليقظة (veille) مشتق من المصطلح اللاتيني (vigila) والذي يعني حسب موسوعة (larousse) قام بالمراقبة، حراسة مستمرة، أي أن تكون حالة إستقبال وتلقي الأشياء، وان تكون جاهزا للإكتشاف [خطأ في المصدر] شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط وأين".

ان استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار (Surveillance par radar) وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة (Surveillance) ذلك العمل المنظم المستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، وتلعب المراقبة دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف. (Philippe BAMARD,1991، نحاسية، 2018، ص. 57)

منه نستنتج أن لفظ "اليقظة" يدل على نفسه تحديدا، فهو يرتبط بمعنى الاستيقاظ والصحو والقدرة على التفطن المسبق.

الفرع الثاني: تعريف اليقظة الاستراتيجية

تعد اليقظة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا، هناك العديد من التعريفات لليقظة الاستراتيجية نذكر منها تعريف (هاشم وناصف، 2017، 198، كما ورد في عبد العال، 2018، ص. 7). "اليقظة الاستراتيجية هي عملية مستمرة من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الاستراتيجية والقيام بنشرها للتحكم في المحيط (التحديات والفرص)، مما يساهم في اتخاذ القرارات واستخدام وسائل معينة لاستقطاب العاملين والتركيز على الأنشطة الداخلية والخارجية".

عرف (S. Gros et D. Coudol، ص ص 2-3، كما ورد في نحاسية، 2018، ص. 66) اليقظة الاستراتيجية بأنها "نظام يساعد على اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للبيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية وللمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية لخفض التهديدات واقتناص الفرص، وتُركّز اليقظة الاستراتيجية على المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي وعلى القرارات المهمة".

كما تم تعريفها من زاوية الجامعات بأنها "نشاط أو عملية تساعد الجامعة على الاطلاع الدائم بكافة التغييرات الممكنة والمحتملة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال المراقبة المستمرة، والذكية للمنظمة بأبعادها التكنولوجية، والتنافسية، والتجارية، والبيئية، وذلك لاستباق التغييرات، والوصول إلى أفضل القرارات، مما يساعد على اغتنام الفرص، وتجنب التهديدات والمخاطر، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للجامعة". (صلاح الدين، 2020، ص. 186).

كما يرى (Aguilar، كما ورد في صدوقي، ص. 24) أنها "جمع واستعمال المعلومات المتعلقة بأحداث ومتغيرات البيئة وعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية وتقديم المعرفة لدعم المدراء في رسم وتخطيط مستقبل المؤسسة".

منه يمكننا تعريف اليقظة الاستراتيجية بأنها مجموع النشاطات والمهام والجهود المبذولة من طرف المؤسسة من أجل جمع ومعالجة وتحليل كافة البيانات والإشارات من البيئتين الداخلية والخارجية لاتخاذ القرار -والذي عادة ما يكون ذو طبيعة استراتيجية استباقية - الصحيح في الوقت الصحيح.

ربما قد يقع لبس بين مصطلحي اليقظة الاستراتيجية والتجسس خاصة في القطاعات الصناعية لكن "تختلف اليقظة الاستراتيجية عن التجسس باكتسابها للشرعية بسبب شرعية مصادر معلوماتها، فإذا كانت مصادر المعلومات شرعية فنحن أمام يقظة، والا فيعتبر هذا تجسساً يعاقب عليه القانون. (ثلجون وقاسمي، 2012، ص 18، كما ورد في غانم، 2022).

### المطلب الثاني: أبعاد ومراحل اليقظة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تتلخص أهم أبعاد وأنواع اليقظة الاستراتيجية في الأبعاد التالية:

#### أولاً: اليقظة التكنولوجية

لقد كان أول ظهور لمفهوم اليقظة في ميدان المعلومة العلمية والتقنية تحت اسم اليقظة التكنولوجية، فكان الهدف منها هو تحسين تنافسية المؤسسة انطلاقاً من متابعة التطورات التكنولوجية، إجراءات التصنيع وبراءات الاختراع؛ ولقد حظيت اليقظة التكنولوجية بتطبيق واسع بحكم احتياج قطاع التصنيع لكل ما هو جديد من ابتكار وإبداع. وكان أول ظهور لمفهوم اليقظة التكنولوجية في فرنسا، وهذا راجع للسياسة الصناعية التي انتهجتها فرنسا في الستينات من القرن الماضي والموجهة للقطاعات الحساسة كالمدافع، الطيران والقطاع النووي. وقد اتبعت الحكومة الفرنسية سياسة الإبداع منذ السبعينات من القرن الماضي فوفرت عدة مؤسسات وهيئات وطنية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسة اليقظة التكنولوجية... . (Delesse, 2011, p 110 كما ورد في نحاسية، 2018، ص ص 59-60)

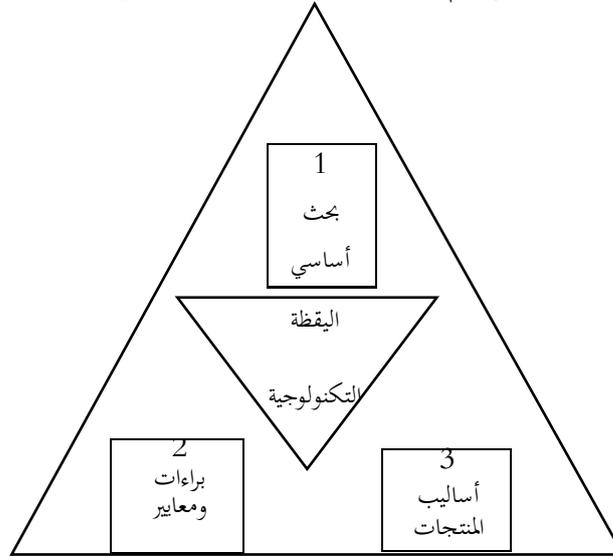
رغم أن اليقظة التكنولوجية تعد أول أنواع اليقظة الاستراتيجية إلا أنها لاتزال حالياً من أهم أنواع اليقظة الاستراتيجية تقريباً، طبعاً هذا بسبب ما يتميز به عصرنا من تطور خاصة من الناحية التكنولوجية، فاليقظة التكنولوجية كم يراها (محمود، 2019، 210، كما ورد في صالح، 2022، ص. 154) "تتم بجمع المعلومات التي تساعد المنظمة من تحقيق سبق في مجال الإبداع التكنولوجي والتطور التكنولوجي والتقني والتجديد التكنولوجي والاكتشافات العلمية وتحسين خطوات البحوث والتطوير والصناعة وبراءات الاختراع".

كما يراها (خيرة، 2013، ص 87، كما ورد في لمروس، 2019، ص. 70) أيضاً على أنها "عنصر مكون لليقظة الاستراتيجية فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على استراتيجية المؤسسة، وعلى التحركات الاستراتيجية (التكنولوجية) للمنافسين، وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية على تطور التكنولوجيات والتقنيات أي الاكتشافات العلمية والابداعات التكنولوجية".

منه يمكننا تعريف اليقظة التكنولوجية بأنها ذلك النوع من اليقظة الاستراتيجية الذي يهتم بتحليل خاص للبيئة التكنولوجية من أجل الاستعداد واتخاذ القرار -خاصة الاستراتيجي- المناسب ضمن المجال التكنولوجي.

تركز اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر من الجهود المبذولة في البحث والبحث في أساليب الإنتاج والمعايير البراءات كما في الشكل (1-2) التالي:

الشكل رقم (1-2): عناصر اليقظة التكنولوجية



المصدر: كما ورد في محمود، 2019، الشكل رقم 1، ص. 134.

#### ثانياً: اليقظة البيئية (المحيطية)

يرى (الكلاي والموسوي والحدراوي، 2018، كما ورد في صلاح الدين، 2020، ص. 212) اليقظة البيئية وهي عملية البحث، والجمع، والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، والقانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية، واليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات الجنائية، وقانون المالية، والشروط المنظمة للسوق، وتغير المواقف، وسلوك المستهلكين، والمخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك). ومن أهداف اليقظة البيئية هو تحفيز الإدارات على إعادة النظر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة؛ لغرض الحد من مستوى عدم التأكد الذي يتعلق ببيئتها، ويجب أن تكون المؤسسة يقظة بيئياً، وعلى علم بالتطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية، وقادرة على الرصد البيئي المستمر للحد من التأثير السلبي، والأنشطة التي يقوم بها المنافسون.

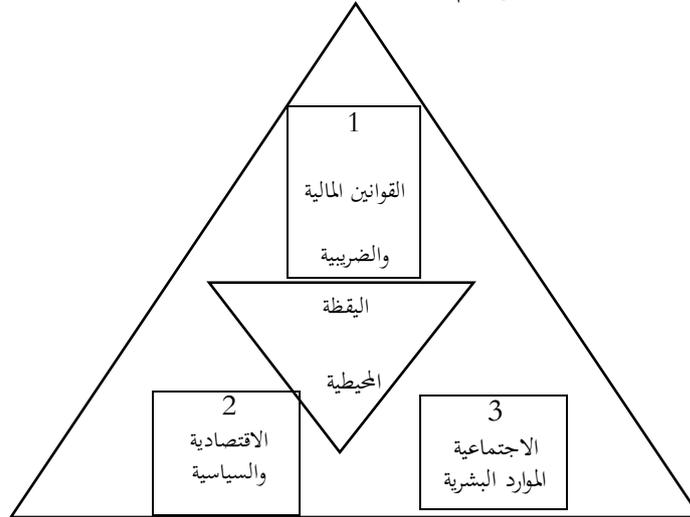
وترى (علاوي نصيرة، 2011، ص ص 115-116، كما ورد في لمروس، 2019، ص. 81) "وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية".

من الجهات التي تُعنى باليقظة البيئية الجامعات باعتبارها مؤسسات يتعلق نشاطها بفترة كبيرة من المجتمع خاصة من طلاب وأيضاً أساتذة وعمال.

فالجامعات يجب أن ترتبط بمجتمعاتها، وتتكيف مع ثقافة المجتمع، لذا يجب عليها الدراسة المستمرة لأي تغيير في هذا المجتمع وثقافته؛ حتى تستطيع أن تتكيف مع الجديد، وبالتالي لا تظهر الجامعة منعزلة عن مجتمعها، فالجامعة هي قاطرة التنمية للمجتمع، ولتحقيق ذلك يجب على الجامعات أن يتوافر لديها نظام فعال للمعلومات الخاصة بالبيئة المحيطة بها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية (صلاح الدين، 2020، ص ص 212-213).

منه يمكننا تعريف اليقظة البيئية بأنها عملية تحليل المؤسسة لبيئتها التي تتواجد فيها بصفة شاملة تشمل كل الجوانب أكانت الاجتماعية، الاقتصادية، وحتى القانونية، فالمؤسسة موجودة في ذلك الحيز المسمى بالمجتمع والذي بدوره تتغير فيه كل تلك الجوانب سالف الذكر.

الشكل رقم (1-3): عناصر اليقظة المحيطة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على محمود، 2019، الشكل رقم 4، ص. 137.

### ثالثاً: اليقظة التنافسية

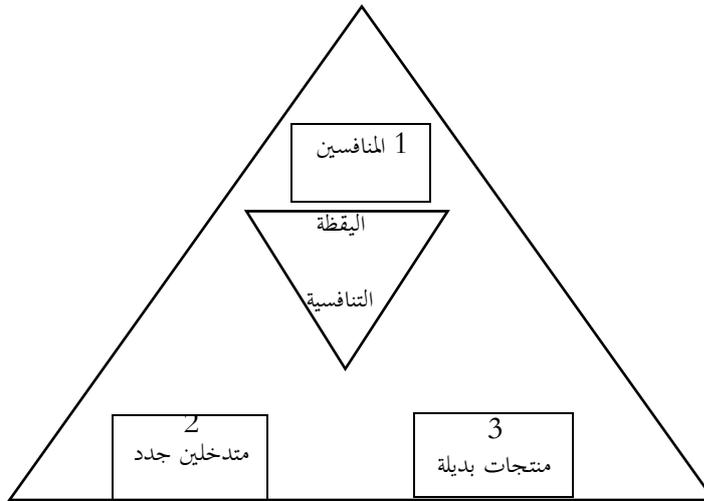
يرى (هوارى معراج، ناصر دادي عدون، ص 164، كما ورد في لمروس، 2019، ص. 73) بأنه "تشير اليقظة التنافسية إلى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين، بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين في عملية اتخاذ القرار".

كما يتم تعريف اليقظة التنافسية على أنها الإستماع المستمر لما يجري في المحيط و المتعلق بالمنافسة و المنافسين ، فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية و التسويقية و التسييرية للمنافسين الفعليين كما تبحث على المنافسين المحتملين و إمكاناتهم . و تمكن هذه اليقظة المؤسسة من المعرفة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات الملائمة

قصد تحسين مكانتها في السوق و لا شك أن الإهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على التنظيم و الإنتاج و التكاليف ، فهي تهتم بمتابعة نقاط القوة و الضعف و تنظيم المؤسسة و التصنيع و التكاليف. (بركاني، 2015، ص. 223)

هناك من يرى "أنّ اليقظة التنافسية تختص بجمع المعلومات الخاصة بالمنافسة والمنافسين في جوانب عديدة: منتجاتهم، استراتيجياتهم، التكنولوجيا المستخدمة.. وتحليلها لتصبح مفيدة لاستعمالها في عملية اتخاذ القرار، وتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين" (العيداني، 2017، ص. 137).

الشكل رقم (1-4): عناصر اليقظة التنافسية



المصدر: كما ورد في محمود، 2019، الشكل رقم 2، ص. 135.

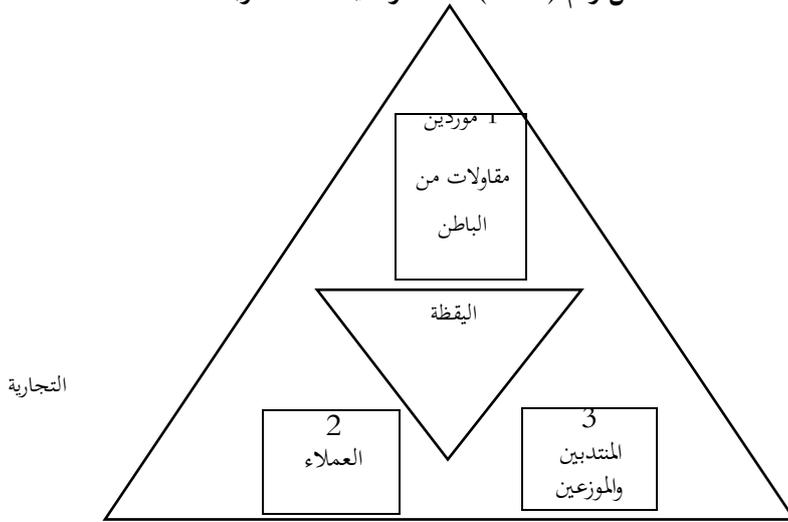
#### رابعا: اليقظة التجارية

تعد اليقظة التجارية أيضا من أنواع اليقظة المهمة والتي تحتاج إليها المؤسسات وإن كانت عمومية حيث:

في هذا النوع من اليقظة يتم التركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل، وكذا تطور العلاقة بين المنظمة والزبائن، كما يتم تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمنظمة، وامكانية المورد من انتقاء المنتجات التي تحتاجها المنظمة بأقل كلفة. (Dalila, 2012، نجم و خليل، 2019، ص. 97)

ويعرف البعض اليقظة التجارية Commercial Vigilance بأنها " (يقظة التسويق) وتعني عملية البحث والمعالجة والتوزيع للمعلومات المتعلقة بأسواق المنظمة، والتي تهتم بمتابعة تطور السوق، وسلوك المستهلك، وطرح منتجات جديدة ..... الخ" (Centredoc، 2003، نجم و خليل، 2019، ص. 97).

الشكل رقم (1-5): عناصر اليقظة التجارية



المصدر: كما ورد في محمود، 2019، الشكل رقم 3، ص. 136.

### الفرع الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية

قد تتعدد مراحل اليقظة الاستراتيجية من باحث لآخر، لكن عند التمعّن جيدا في اليقظة الاستراتيجية خاصة فيما يتعلق بتعريفها فنجد أنّ أغلب تلك التعاريف وبصفة عامة تذكر أو -تُوحى- بمرحلتين أساسيتين لليقظة الاستراتيجية، مرحلة تجمع فيها المعلومات (مرحلة مراقبة المصادر) وأخرى لاستخدام هاته المعلومات (مرحلة استغلال المعلومات).

أولا: مرحلة مراقبة المصادر: لا يُقصد بهذه المرحلة -كما يبدو من اسمها- تلك المرحلة التي تتوقف على مراقبة مصدر المعلومة فحسب، بل هي مرحلة شاملة وواسعة تشتمل على ثلاث مراحل فرعية:

(أ) البحث/محاوِر المراقبة: "يتم فيه تحديد الهدف و تحدياته من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ماهي مصادر المعلومات المراد مراقبتها - أو متابعتها -، وأي المصادر نحتاج؟ يجب وضع إستراتيجية كاملة للبحث عن المعلومة" (بركاني، 2015، ص. 138).

(ب) جمع المعلومات: وللمعلومات عدة مصادر، تختلف هذه المصادر حسب نوعها نذكر منها:

01) المصادر الرسمية: هي كل مصدر واضح يعتمد عليه بصفة أساسية ومعترف به لجمع المعلومات سواء أكانت هذه المصادر داخل المؤسسة كالتقارير، الدوريات، والإعلانات والتعليمات...، أو كانت خارجية كالقوانين والتشريعات الحكومية ومكاتب الدراسات أو الأبحاث التي أُجريت على المؤسسة... .

02) المصادر غير الرسمية: وتشمل مصادر المعلومات التي لا تكون مُعتمدة من طرف المؤسسة بشكل أساسي، كالمعلومات والمعارف المأخوذة بين الأفراد، وتلك الناتجة عن الاجتهادات الشخصية والاستنتاجات لبعض الأفراد.

(ج) المصادقة على المعلومات: حيث هي المرحلة الأخيرة من الشق الأول لمراحل اليقظة الاستراتيجية، حيث فيها:

يتم معالجة البيانات و المصادقة عليها لنحصل على معلومات دقيقة و يتم ذلك حسب عدة مؤشرات مع الأخذ بعين الاعتبار: حداثة المعلومات، صحة المعلومات ومدى فائدتها، نظرات وعدم [خطأ في المصدر] الخبراء لها بعد المصادقة على المعلومات التي تم جمعها ، يعطي للمعلومات الخام القيمة المضافة ، وهي المرحلة التي تعطي معنى للمعلومة ، وتزودنا بالمعرفة و تسمح لنا بتكوين إشكاليات ، و الارتكاز عليها في اتخاذ القرارات حسب تسلسل القيادة داخل المؤسسة . (بركاني، 2015، ص. 141)

كما ويتم هنا تخزين هذه المعلومات داخل أنظمة الحفظ الخاصة بالمؤسسة باختلاف أنواعها تقليدية كانت أو الكترونية.

ثانيا: **مرحلة استغلال المعلومات:** هنا يتم القيام بعدة خطوات والتي تهدف أساسا لوضع هذه المعلومات في قالب الجاهز للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

(أ) **معالجة وتحليل المعلومات:** وهنا يتم تحليل وتفسير وإعادة صياغة لكافة المعلومات المصادق عليها بُغية تحويلها لمعلومات جاهزة للنشر وجاهزة للتلقي والاستيعاب من طرف المستفيدين في المؤسسة.

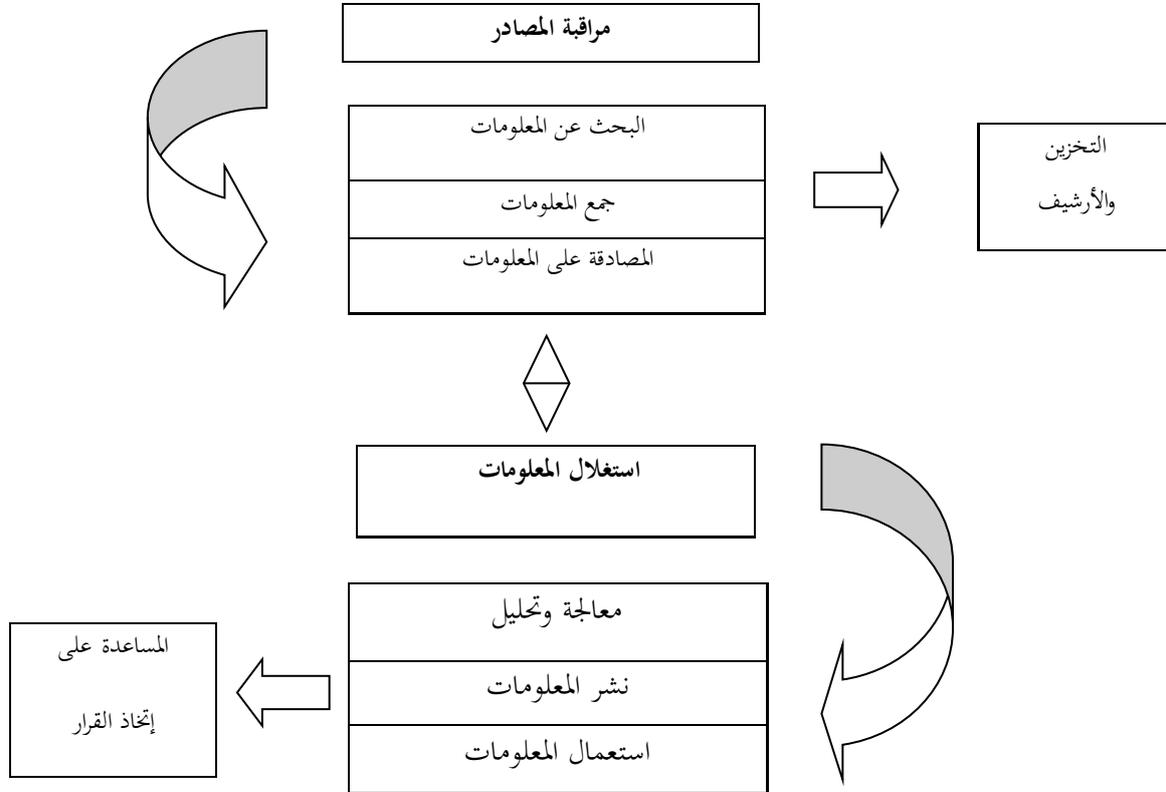
(ب) **نشر المعلومات:** وهي المرحلة التي يتم فيها توزيع ونشر كافة المعلومات الجاهزة للنشر عبر كافة المؤسسة للأشخاص المعنيين في الأوقات المناسبة وعبر عدة قنوات اتصال. ويمكن حصر هذه القنوات عبر (إبراهيم، 2012، ص. 186):

- "الدوريات أو النشرات الموجهة إلى جمهور عام أو متخصص.
- الإفادة بوسائل الاتصال الجماهيرية.
- المؤتمرات والبرامج الدراسية.
- خدمات الاتصال الشخصي"

(ج) **استعمال المعلومات:** " لا جدوى من المراحل السابقة ما لم تستعمل المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة، والتي تترجم في شكل ردود استباقية واستحداث الفعل، للإستفادة من الفرص وتجنّب التهديدات، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة" (العيداني، 2017، ص. 126). فتُوجّه هذه المعلومات مباشرة لأصحاب اتخاذ القرار، لاتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها عليها.

ويمكن تلخيص كل هذه المراحل في الشكل (1-6) التالي:

الشكل رقم(1-6): مراحل اليقظة الاستراتيجية



المصدر (F. JKOBIAK, 2001, P.26، كما ورد في بركاني، 2015، جدول 3-3، ص. 137)

المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية:

مثلما تحتاج المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية لأهميته، فهذا النظام في حد ذاته لديه متطلباته أيضا، لذلك نذكر تلك الأهمية والمتطلبات كما يلي:

الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تكمن الأهمية الكبيرة لتبني نظام اليقظة الاستراتيجية في العديد من النقاط نذكر منها: (بوقلقول، 2014، ص ص 103-104، كما ورد في علوط ومعين، 2018، ص ص 198-199)

- دعم للتخطيط: تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل، وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها؛

- دعم الاستجابة: تمثل اليقظة الاستراتيجية نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي دائم ومعرفة بتطورات الاسواق والمنافسين، وتساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل التهديدات والضغوط وكذا الفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة بسرعة. ومنه تمكن اليقظة الاستراتيجية من تنمية استجابة فعالة للتغيرات البيئية وتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل؛
- دعم الإبداع: تقوم اليقظة الاستراتيجية بمقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مع وضعيات المنظمات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، هذا ما يحفز على الابداع والابتكار، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعم موقعها التنافسي، وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى؛
- حل المشاكل وتدعيم القرارات تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين والقوانين واحداث التكنولوجيات.. الخ، وبالتالي تقلل من عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة، وتساعد على فهم المشاكل وحلها؛
- تدعيم التوقع واستباق الاحداث تعمل اليقظة الاستراتيجية على توسيع قدرات المنظمة من خلال اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المطلوب، هذا ما يمكن من استباق فرص جديدة والقضاء على التهديدات والمخاطر المحتملة؛

#### الفرع الثاني: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

هناك عدد من المتطلبات الرئيسية التي يتوجب على كل مؤسسة تريد انتهاز نظام اليقظة الاستراتيجية توفيرها نذكرها فيما يلي:  
**أولاً: المتطلبات البشرية:** وتمثل هذه الوسائل البشرية فيما يلي (كرومي، 2013، كما ورد في العيداني، 2017، ص ص 127-128):

أ) شبكة المترصدين: مهمتها البحث وجمع ونشر المعلومة الخامة والمختارة، ويمكن أن نميز بين:

1. المترصدون المؤسسين: هذه الفئة تتعامل مع المعلومة الوثائقية، وهي مكلفة بجمع المعلومات المنشورة، أي التعامل مع المصادر الرسمية. ويُشترط امتلاك القدرة والمهارة والكفاءة لفهم احتياجات الخبراء، وانتقاء المعلومة التي تهم الخبراء فقط من بين المعلومات المحصل عليها.

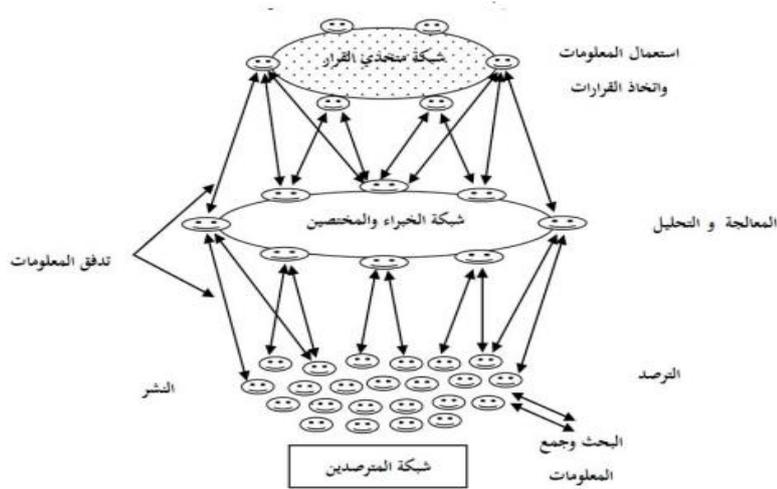
2. المترصدون الآخريين: هي الفئة المكلفة بالبحث وجمع المعلومة غير الرسمية والغامضة، ولكل مترصد طريقته الخاصة في التردد للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.

ب) شبكة الخبراء و المتخصصين: تمثل مجموعة الأفراد الذين يقومون بمعالجة المعلومات التي تم جمعها من طرف المترصدون ومن طرفهم أيضاً، بفضل جهود اتصال بينهم وبين شبكة المترصدون، مما يضمن انتقال المعلومات بين الطرفين وتوفيرها في

الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة، بالإضافة إلى توفير المعلومات في شكلها النهائي وتقديمها إلى متخذ القرار، لذا تعتبر الركيزة الأساسية لنظام اليقظة الإستراتيجية.

(ج) شبكة متخذي القرار: هذه الفئة تستخدم المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرارات.

الشكل رقم (1-7): ممثلو اليقظة الاستراتيجية



المصدر: (كرومي، 2013، ص 21، كما ورد في العيداني، 2017، ص. 128)

ثانيا: المتطلبات التكنولوجية: وتتمثل فيما يلي (بوداود، 2019):

(أ) الأجهزة والمعدات: هي جميع الوسائل المادية التي تسمح للمؤسسة بإدخال البيانات ومعالجتها وتخزينها، من حواسيب إلى كافة التجهيزات المكتبية والتجهيزات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

(ب) البرمجيات: هي العناصر غير الملموسة التي تأتي عادة داخل العناصر المادية لتكنولوجيا المعلومات، كالبرامج والتطبيقات...، والتي تكون ضرورية لتشغيلها.

(ج) الانترنت: تعتبر الانترنت مجموعة كبيرة جدا من الحواسيب الموزعة حول العالم، تحوي ملايين الشبكات سواء خاصة أو حكومية، حيث توجد بروتوكولات وأنظمة داخلها مثل - بروتوكول نقل الملفات وتبادلها (FTP) - تسمح وتسهل التواصل بين مستخدمي تلك الحواسيب، من أمثلة خدمات الإنترنت وأشهرها خدمة البريد الإلكتروني الذي يسمح بالتشارك والتواصل بين أقطاب العالم بسرعة وتكلفة منخفضة.

(د) بنود المعلومات: هي قواعد بيانات استخدمت حديثا، تركز على جمع المعلومات الضخمة المتشابهة مع بعضها البعض بغير سهولة استرجاعها.

ثالثاً: المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية: لتطبيق اليقظة الاستراتيجية لابد للمؤسسة من تبني ما يلي (صدوقي، 2022، ص. 61):

- وضوح عناصر الاتجاه الاستراتيجي خاصة الرؤية.
- إدراك خصائص البيئة وتأثيرها على المؤسسة.
- الانفتاح على البيئة الخارجية والرغبة في احداث التغيير فيها.
- تحديد ممثلي اليقظة.
- اتصال داخلي جيد
- التحسيس والتعبئة بأهمية اليقظة الإستراتيجية.
- الروح الجماعية بين مختلف الموظفين.
- التركيز على الهدف من اليقظة الإستراتيجية وليس الأهداف الكلية للمؤسسة.
- اعتبار اليقظة الإستراتيجية كوظيفة إدارية مستقلة...

### خلاصة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على مفهوم نظام اليقظة الاستراتيجية من خلال مدخل لماهية نظام المعلومات - باعتبار اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات - وإلى التفصيل في تعريفها وأهم الجوانب المتعلقة بهذا المصطلح، حيث استنتجنا أن اليقظة الاستراتيجية توجه حديث نسبيا، كما وأن مؤسسات اليوم تحتاج هذه اليقظة الاستراتيجية لعدة أسباب، ربما أهمها لتأثير هذه الأخيرة على القرارات الخاصة بالمؤسسة خاصة الاستراتيجية منها.

الفصل الثاني:

العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقرار

الاستراتيجي

تمهيد:

لطالما كانت القرارات الصائبة التي تمتاز بالمكان والزمان المناسبين من أهم ما تُركز عليه مؤسسات اليوم باختلاف توجهاتها، وتزداد أهمية تلك القرارات بازدياد شمولها ومداهها البعيد-أي القرارات الاستراتيجية-، فظهرت العديد من التوجهات التي تهتم بتلك القرارات خاصة وباقي القرارات عامة، ولعل من أبرزها نظام اليقظة الاستراتيجية الذي تم التطرق له في الفصل السابق، من هذا المنطلق سنحاول عرض علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية في القرار الاستراتيجي، حيث سيحتوي الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القرار الاستراتيجي

المبحث الثاني: القرار الإستراتيجي من منظور اليقظة الاستراتيجية

### المبحث الأول: ماهية القرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي مفهوم مهم جدا للمؤسسات، حيث تحتاج لمعرفة ومعرفة أهم ما يميزه وكل ما يتعلق به، لهذا سنحاول في هذا المبحث التعريف بالقرار الاستراتيجي وتوضيح أهم الجوانب المتعلقة به.

### المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

بغية فهم القرار الاستراتيجي بشكل مفصل، سنحاول التطرق ابتداءً لمفهوم القرار.

### الفرع الأول: تعريف القرار

هناك العديد من التعريفات للقرار نذكر منها:

عرّف (Jean, Brigitte، 1998، كما ورد في ترغيني، 2018، ص. 109) القرار بأنه: "اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة".

كما اعتبره (حسين، 1998، كما ورد في ترغيني، 2018، ص. 109) "نتج العملية الإدارية وجوهرها، ويعرف على أنه سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار".

كما ويعرف القرار أنه "البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة والقرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أم معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره" (صابر سيد تعلق، 2011، ص. 34، كما ورد في بروبة، 2020، ص. 376).

وهناك من يقول "إن القرار **Decision** هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه" (بلحاج، 2016، ص 270، كما ورد في علوط ومعين، 2018، ص. 203).

منه يمكننا أن نعرف القرار اختصارًا بأنه خيار يفترض أنه الأفضل من بين أقرانه، له إطار زمني ومكاني معين ويخدم قضية معينة.

### الفرع الثاني: تعريف القرار الاستراتيجي

تعرض القرار الاستراتيجي لعدة تعريفات سنذكر بعضها منها كالآتي: (جهاد، حامد، 2020، ص. 221)

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة في تكنولوجيا المعلومات، والنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وظهور القوة الإقليمية الجديدة وغيرها الكثير، إذ ان المديرين يواجهون، العديد من القرارات كل يوم، في بيئة الأعمال المعقدة والسريعة، التغير عليهم

اتخاذها حتى لو لم يكونوا على استعداد للقيام بذلك (Noorai 2012 :405) بدون قرارات لا تستطيع المنظمة تحقيق أي نجاح، يمكن العثور على تعريف مختلفة لعملية صنع القرار في الأدبيات ، لكنها تشير جميعها إلى أنها عملية مستمرة ، وتستغرق وقتنا طويلاً بالنسبة لصانع القرار، وتمثل أساس وجود الأعمال والأداء، وتستهدف بشكل رئيسي المديرين، من بين قرارات المختلفة، يعتبر اتخاذ القرار الاستراتيجي هو الأكثر أهمية ويلعب أدواراً حيوية في أي منظمة يمثل نشاط إداري مركزي في جميع أنواع منظمات الأعمال كبير وصغير، سواء كان قطاع عام ام خاص . (Elbanna & Child,2007:562)

يرى (طالب، 2019، ص. 261) بأن تعريف القرار الاستراتيجي إجرائيا "هو القرار الذي يتطلب اتخاذه دراسة وتحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ويتطلب اتخاذه كذلك وقت أطول مما يتطلبه اتخاذ القرارات الروتينية لما له من تأثير على مستقبل المنظمة ككل"

كما و"تعرف هذه القرارات على أنها تتخذ في مستوى أعلى للإدارة، فهي قرارات هامة تتطلب قدرا من الجهد والوعي ومهمة في حياة المؤسسة. وترتبط بأهداف المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها في مدى زمني أطول، وتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وتقوم من خلالها المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات البيئية وبالتالي فهي جزء هام من المعلومات. تتعلق هذه القرارات بكيان المؤسسة ككل ومكانها في البيئة المحيطة بها وتؤثر على قدرتها على التكيف مع الظروف المستقبلية". (ترغيني، 2018، ص. 110)

أيضا عرف (الشاهري، 2016، ص. 84) القرار الاستراتيجي بأنه "ذلك القرار الذي يحل مشكلة المواءمة بين ما تواجهه المنظمة من اضراب بيئي، وما تمارسه من عمليات تخطيط إستراتيجي رسمي وما تصممه من هياكل تنظيمية"

"وقد تناولت العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية مفهوم القرارات الاستراتيجية بوجه عام، والتي خلصت إلى أنه قرار تخطيطي طويل المدى ويعتبر من أصعب أنواع القرارات وذلك لندرة المعلومات وصبغتها بعدم التأكد وازدياد المخاطرة والتعامل مع المجهول..." (سليمان، 2019، ص. 21).

### المطلب الثاني: مراحل وأهمية القرار الاستراتيجي

للقرار الاستراتيجي عدة مراحل رئيسية أثناء اتخاذه، يتم الأخذ بها لتطبيق عملية اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وكل هذا لأهمية القرار الاستراتيجي، من هنا سنحاول تبيان أهم مراحل القرار الاستراتيجي إضافة لأهميته.

#### الفرع الأول: مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

طبقاً لمرحلة أيّ عملية أو مصطلح ما تقريبا يُعتبر مما يُختلف فيه عادةً بين الباحثين، ومرحلة القرار الاستراتيجي ليست استثناء، لكن سنحاول إيضاح أهم المراحل المشتركة وهي كالآتي: (طالب، 2019، ص. 261)

**1- مرحلة التشخيص:** وهي المرحلة الأولى من مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي وتمثل بالتعرف على المشكلة التي تمثل انحراف عن الهدف المحدد ومن متطلبات هذه المرحلة تحديد المشكلة بشكل واضح والحاجة إلى مسح البيئة الخارجية لتحديد التهديدات والفرص وتقييم البيئة الداخلية لتحديد عناصر الضعف والقوة.

**2- مرحلة تحديد البدائل:** تقوم الإدارة في هذه المرحلة بالبحث عن البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساعد في سد الفجوات وحل المشاكل. وتتطلب هذه المرحلة الخبرة وتوفر المعلومات بالإضافة إلى الاستعانة بالمستشارين والمساعدین لغرض تحديد مجموعة من البدائل الاستراتيجية ليتم اختيار احدها لاحقاً (ALGhalbi, Idris, 2008, 152-153).

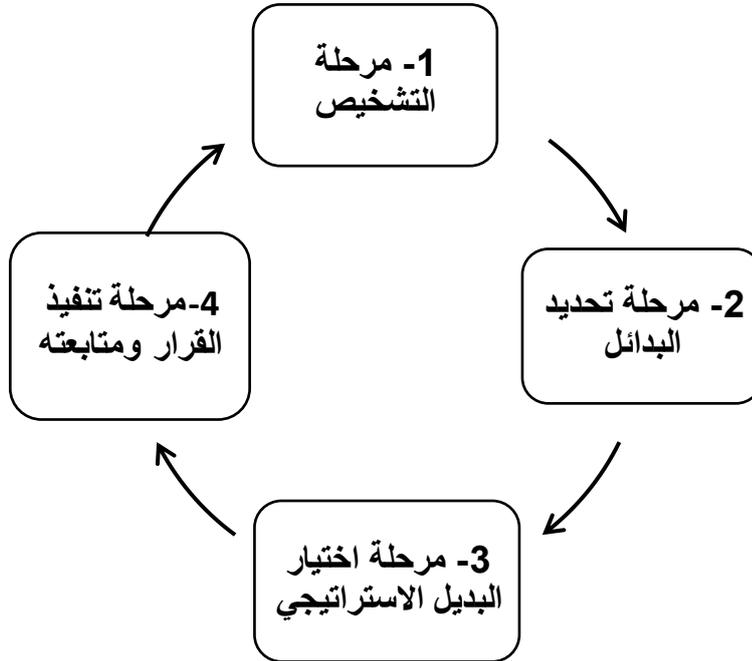
### 3- مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي:

تُختار البدائل وفقاً لعدة معايير كالتالي: ( العكيدي، الخياط، 2022، ص ص 179-180)

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة ، اذ يفضل البديل الذي يحقق الأهداف او الاكثر مساهمة في تحقيقها.
- قبول أفراد المؤسسة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه على الوجه المطلوب.
- اتفاق البديل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمؤسسة مثل العادات والتقاليد.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- كفاءة البديل، وما الذي سيحققه إتباع البديل المختار. (العتيبي ، 2008:16)
- معيار الجهد المبذول لكل بديل. معيار الدقة وجودة المخرج.
- معيار التكلفة لكل بديل.
- معيار المكاسب لكل بديل وقيمة العائد منه. (صلاح الدين، 2018 : 13)

**4- مرحلة تنفيذ القرار ومتابعته :** يتطلب اختيار البديل الأفضل تنفيذه ووضع موضع التطبيق وتحويله إلى عمل فعال، ويقتضي تنفيذ القرار مشاركة ومساهمة من لهم علاقة بالتنفيذ حتى تتم عملية تحويل البديل الأفضل المختار إلى عمل حيوي فعال في تحقيق الأهداف التي من أجلها تم اختياره من بين تلك البدائل المتاحة، ولذلك فإن شعور العاملين بمشاركتهم في صنعه يسهم بشكل كبير في حسن تطبيقه. (بحيري، 2019، ص. 62)

الشكل رقم (1-2): مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب

### الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

هناك العديد من النقاط التي تُبرز أهمية اتخاذ القرارات الاستراتيجية نورد منها: (جهد وحامد، 2020، ص. 221)

أ. اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة يعمل على تحديد المستقبل التي ترتبط على المدى الطويل في اهداف ونجاح المنظمة او فشلها.

ب. تعد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي احدى أهم مقومات الادارة الناجحة في الوقت الحاضر باعتبارها عملية ملازمة للمدير وعلى مختلف المستويات الادارية (47: 2014, Wahiba, and Waalash).

ج. تهتم القرارات الاستراتيجية بتوزيع الموارد البشرية والمالية التي تؤثر بشكل أو بآخر على العاملين.

د. القرار الاستراتيجية له أهمية كبيرة للمنظمة، وذلك لأنه يحدد الرؤية المستقبلية لها ويتوقف قدرتها على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على الادارة الجيدة لقراراتها الاستراتيجية (87: 2017, AL-Rabiawi and Hafez).

ويمكن إضافة النقاط التالية: (1, 2021, Chatterjee, كما ورد في ياسين، همو، عبد اللطيف، جلال، 2022، ص.

(538)

- تسهل عملية التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء والنتائج التنظيمية وتقليل احتمالية الفشل الاستراتيجي أو المنافسة، وتحدد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات والتنبؤ بها.
- يوفر اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة ميزة تنافسية، ومن المهم الحفاظ على مهارات اتخاذ القرار الاستراتيجي ومواصلة تطويرها بمرور الوقت.
- تعد من أهم الأنشطة التي يمكن لأي منظمة القيام بها، وهي قرارات تتطلب درجة عالية من المسؤولية وتركز على الأهداف طويلة المدى. إنهم بحاجة إلى الكثير من المعرفة حول العديد من الأشياء بما في ذلك العمليات والأنظمة والسياسات.
- أداة رئيسية لتطوير الأعمال، وأنها أفضل طريقة لتحقيق هدف العمل وتحديد ما هي المخاطر، وتعتبر مجموعة محددة جيدًا من السياسات والقواعد التي يلتزم بها الجميع.
- تكمُن أهمية القرار الاستراتيجي أيضا من وجه نظر أخرى في أنه (الهوري، 1996، ص 488، كما ورد في بوبعاية، 2014، ص. 133):

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة لقراراتها الإستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدرا كبيرا من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.

أي أنه لا مناص من تركيز الجهود الكبيرة لصياغة القرارات الاستراتيجية إذا كانت المؤسسة تريد تحقيق أهدافها، إذ يمكن اختصار أهمية القرارات الاستراتيجية بأنها أكثر القرارات التي تؤثر بشكل واسع على أي مؤسسة ومن جميع جوانبها.

### المطلب الثالث: خصائص ومعوقات القرار الاستراتيجي

للقرار الاستراتيجي ما يميزه وما يتخصص به عن باقي القرارات التي تتخذها المؤسسة، حيث أن جل هذه الخصائص يمكن أن تُستنبط من الشق الثاني من المصطلح "الاستراتيجي"، فسنحاول توضيح أهم هذه الخصائص التي تميز القرار الاستراتيجي عن باقي القرارات الإدارية، كما وأن هناك معوقات تواجه متخذ القرار أثناء تطبيقه لهذا القرار، سيتم توضيح كل ذلك في الآتي.

### الفرع الأول: خصائص القرار الاستراتيجي

للقرار الاستراتيجي جملة من الخصائص تميزه عن باقي القرارات الإدارية في المؤسسة نجملها فيما يلي (اسماعيل، 1997، ص ص 14-15، كما ورد في بوبعاية، 2014، ص ص 135-136):

**أولا - المستوى التنظيمي:** تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة ويمتلك رأس الهرم التنظيمي القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانيات

على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتباره من الوسائل المهمة التي تريد من ثقة عناصر المؤسسة وبلورة القرارات، مما يسهل المضي في تطبيقها، والإشراف على تنفيذها

**ثانياً- التأثير الزمني:** نتائج القرارات الاستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق، لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله، يمكن أن تحقق المؤسسة، قفزة نوعية، ومتميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

**ثالثاً- التوجه المستقبلي:** تقوم القيادة العليا في المؤسسة، بمسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف، داخل البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار، له تأثير على مستقبلها، وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الاستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة، من تحويل نفسها من المرحلة الآنية إلى الم إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

**رابعاً- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:** تتطلب عملية تنفيذ القرارات الاستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوفرة لدى المؤسسة، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها، وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات، من قبل الأقسام.

**خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة:** حيث تتأثر القرارات الاستراتيجية بالقيم والمعتقدات وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها. وينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف، ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة، والتأثير الكبير على المؤسسة.

**سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:** حيث تعد عملية تثبيت الأهداف، من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الاستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً، لتلك الإدارات عند صنعهم للقرارات، التي يجب أن تتناسب، وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، كما يجب التفكير دائماً بأن الأهداف الاستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المؤسسة بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها وإدارتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف؛ المحطات الأخيرة، لكافة وظائف الإدارة التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية.

**سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح:** عملية التطور والمنافسة، يتطلب من المؤسسة، التوجه إلى بيئتها الخارجية، إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها، في الأجل البعيد، يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

أي أن القرارات الاستراتيجية تختلف عن باقي القرارات في المؤسسة، والجدول (1-2) يوضح تلك الفروق:

الجدول رقم (2-1): الفرق بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الإدارية

القرارات الإدارية	القرارات الاستراتيجية	الخصائص
روتينية مهيكلة	غير روتينية غير مهيكلة	طبيعة القرار
جزئي	شاملة	نطاق القرار
قريبة ومتوسطة الأمد	بعيدة المدى	أفق القرار
قليلة	مرتفعة	التكلفة والموارد
تحدها المشكلة	كبيرة	كمية المعلومات
داخلي	داخلي وخارجي	مصدر المعلومات
دقيقة (لتكرارها)	محدودة	دقة المعلومات
اعتيادية	كبيرة	نسبة الإبداع والرشد
مبرمجة	غير مبرمجة	بناء الخطوات
نسبي	عدم التأكد	نسبة التأكد
اعتيادية	نادرة	ندرة القرار
محدودة	متنوعة	مجال الاهتمام
مستقرة	متغيرة	الظروف البيئية
منخفضة	عالية	درجة السرية

الإدارة الوسطى	الإدارة العليا (الاستراتيجية)	متخذ القرار
مفردة أو أكثر	شاملة متنوعة	تحقيق الأهداف
قطعي وحاسم	مرن	من حيث القوة والمرونة
محدودة	متعددة	أبعاد القرار
فردية	جماعية	المشاركة
لا تخضع للمناقشة والجدل	ذات طبيعة جدلية	المناقشة
منخفضة	مرتفعة	نسبة المركزية
محدودة/كبيرة	كبيرة/محدودة	درجة التعقيد والوضوح
مجزئة	متراصة	من حيث التنسيق
متأقلمة بدرجة متوسطة	متأقلمة بدرجة كبيرة	درجة التكيف والتأقلم
نظامي طبيعي	مثالية	شخصية متخذ القرار

المصدر: عبد الغفار عمر أعراف ص.46، كما ورد في بوبعاية، 2014، ص. 137

الفرع الثاني: معوقات القرار الاستراتيجي

توجد بعض الأسباب الوجيهة لإعاقة اتخاذ القرار الاستراتيجي أو حتى عدم اتخاذه بطريقة كفؤة نذكرها كالآتي: (العكدي والخياط، 2022، ص ص 204-205)

**1. قصور البيانات والمعلومات:** ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات ، عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وامكاناته ، اذ تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية

- عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات (رفاعي ، 1977 : 208)

**٢. التردد عدم (الحسم):** اي ما ينتاب صانع القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن أن نرجع ذلك للأسباب التالية: - عدم القدرة على تحديد الأهداف او المشكلات بدقة

- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

- تشديد الرقابة على متخذ القرار وما ينتج عنه من خوف وشك وسلبية.

- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على وجه غير مرض.

- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار والتكاليف وغيرها.

**3. ضعف الثقة المتبادلة:** يؤدي ضعف الثقة بين رئيس القسم والمرؤوسين إلى ضعف القرار نفسه وعدم فاعليته ولا يحقق النتائج المرجوة.

**4. وقت القرار:** نظرا لان العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات فإنه يفرض على متخذ القرار إصدار القرار في عجلة تحول دون إجراء دراسة وبحث كافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ويخفق في تحقيق الهدف.

**5. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:** تعتبر دوافع الافراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة وكذا المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك الافراد من العوامل المؤثرة في صنع القرار ، وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يعيق اتخاذ القرار .

**6. عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تطبيق الاساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة ضابط لعملية اتخاذ القرار وليس صانعا لها ، وهذا ما يجرنا إلى

الحديث عن النوعين الرئيسيين للقيادة المعتمدان في مختلف المنظمات والمؤسسات عموماً والتربوية منها على الخصوص ، القيادة البيروقراطية وتركز اهتمامها بالأساس على تطبيق القوانين اثناء ادارة العمل منطلقة من مجموعة من المبادئ أهمها "العقلانية والكفاءة" ، والقيادة الديمقراطية وتركز اهتمامها على مشاركة المرؤوسين في صناعة واتخاذ مختلف القرارات منطلقة من تجميع المعلومات والافكار والبدائل المتاحة. (جدوالي ، 2014 : 149)

### المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي من منظور اليقظة الاستراتيجية

من منطلق أن القرار الاستراتيجي يعتمد وبشكل كبير وأساسي على المعلومات الدقيقة والمسبقة وذات التوقيت المناسب، فإنه من المعقول ومن المفترض أن تكون اليقظة الاستراتيجية لها تأثير كبير عليه، من خلال رصدها للمعلومات الاستباقية من المحيطين المحيط الداخلي إضافة للمحيط الخارجي وتوفير هذه المعلومات خاصة في التوقيت المناسب للإدارة العليا في المؤسسات فهي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

من هنا سنحاول في هذا المبحث مناقشة الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية للتأثير في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسات.

### المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار

يقوم دور خلايا اليقظة الاستراتيجية على جمع وتحليل إضافة لتفسير المعلومات ذات الصلة اليقظة والاستباقية من البيئتين الداخلية والخارجية، هذا ما أدى لتوجيه اهتمام الباحثين نحو محاولة توعية المدراء ومُتخذي القرار بالمؤسسات بأهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية بل حتى تفوقها على عملية إرساء اليقظة الاستراتيجية في حد ذاتها، إذا يتمحور الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في عدة نقاط هي: أولاً أن من أسس هذه المعلومات تركيزها على ثنائيات نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، حيث لا شك أن اهتمام المؤسسة بهذه العناصر يُعطيها أسلوباً هجومياً وصورة واضحة أثناء اتخاذها لقراراتها، ثانياً أنّ الميزة التي تميز هذه المعلومات عن باقي المعلومات في المؤسسة أنّها تحاول تقدير واستباق ما قد يحدث مستقبلاً ومحاولة الاستعداد له، إذ أن هذا يُعتبر من أهم المقومات الأساسية- ان لم يكن أهمها- عند اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها، فمتخذوا القرارات عادة ما يلجؤون لتبسيط الظواهر على شكل نماذج سواء من خلال المحاكات أو الملاحظة وهذا قطعاً يحتاج افتراضات مسبقة، ثالثاً يتمثل دورها الآخر في التقليل من درجة التعقيد أثناء صياغة القرارات، حيث أنه ونسبياً كلما زاد البُعد الزمني للقرارات كلما زادت درجة تعقيدها وعدم اليقين بأفضليتها، فتأتي اليقظة الاستراتيجية لإعطاء أيّ إشاراتٍ صغيرةٍ والتي يُمكن من خلالها توضيح الصورة وتقليل درجة عدم اليقين لدى مُتخذي القرارات في حالات التعقيد وعدم اليقين (فالتة، 2013، ص 150، 154، 157، كما ورد في علوط ومعين، 2018، ص ص 206-207).

المطلب الثاني: خصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية

تمكن اليقظة الاستراتيجية المسؤولين على اتخاذ القرار بما فيها القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل وذلك من خلال ما تتميز به معلوماتها، حيث تتميز هذه المعلومات بما يلي (وقنوبي، 2016، ص. 77):

- ✓ متجددة ولها قيمة مضافة، تساهم في أخذ القرارات الهامة وإعداد الإستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تركز على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، وتوجه للكشف عن تغيرات وأخطار وفرص المحيط الخارجي.
- ✓ من أهدافها الكشف عن الغموض والتقليل من حالات عدم التأكد.
- ✓ متوفرة في الوقت الملائم وللشخص المناسب.
- ✓ إستباقية، بحيث تركز أكثر على استشراف المستقبل والبحث عن إشارات الإنذار المبكرة.
- ✓ معظمها بيضاء وغير رسمية، وتُستمد خاصة من الملاحظة ومن الفم إلى الأذن (de bouche a Oreille).
- ✓ تقوم على المراقبة مع صعوبة قياسها وارتفاع تكلفتها.
- ✓ زيادة حجمها نظرا لإستمرارية تدفقها في الغالب، وتنوع الأنشطة الإستراتيجية التي تحتاج إلى ترصد مستمر.
- ✓ شاملة، بحيث أنها تركز على كل الاحتمالات التي تمس المتعاملين المستهدفين، كما أنها تنبيهية للتحذير من حدوث تهديد معين.
- ✓ تكتسب بطريقة قانونية وتحتاج إلى وقت طويل أحيانا، وجهد كبير.

المطلب الثالث: موقع مجالات اليقظة الاستراتيجية من مراحل عملية اتخاذ القرار

حيث لكل نوع أو مجال من مجالات اليقظة الاستراتيجية طريقة مساهمته في عملية اتخاذ القرارات بالشكل التالي (علوط ومعين، 2018، ص. 207):

1. تحديد وتحليل المشكلة:

ان المعلومات المقدمة من مختلف مجالات اليقظة يساعد في تحديد المشكلة. فالرصد الدائم للبيئة يساهم في تحسس العقبات والثغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها وفق الصياغ الذي تنتمي إليه سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجارية وما إلى ذلك.

2. تحديد البدائل وتقييمها:

تعمل مجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على المشكلة، كالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك، إضافة إلى التكاليف، وكل هذا من شأنه أن يؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

3. اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

إن المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد أفضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة (سواء كان متعلق بمشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية)، فهذه المعلومات تؤثر على عملية

تنفيذ البديل ونقصها قد يُبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الأخير، على المسؤول أن يقوم بعملية مراقبة وتقييم لتنفيذ القرار، وهذا يدخل ضمن إطار عملية اليقظة.

### خلاصة الفصل

اذن لعملية اتخاذ القرارات خاصة القرارات الاستراتيجية أهمية كبيرة لدى المؤسسات، كما وتقوم هذه القرارات أساسا على توافر معلومات بميزات معينة تتواجد في اليقظة الاستراتيجية، اذ تتميز معلوماتها عموما أنها استباقية ومُتَعَقِبَة للإشارات الصغيرة، وهذا بالضبط ما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المناسبة عبر استغلال ما تتميز به تلك المعلومات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة جامعة محمد

خيضر بسكرة

## تمهيد

من المسلّم بما كان أن المؤسسات تحتاج أنظمةً لتدير ذلك المورد الذي تزداد لأهميته يوماً بعد يوم وهو المعلومة، حيث وكما نعلم أن اليقظة الاستراتيجية هي نوع معين من تلك الأنظمة والتي تهتم بتحليل المعلومات واستباق الأوضاع، من هذا المنطلق احتاجت مؤسسات اليوم اليقظة الاستراتيجية لاتخاذ الإجراءات الصحيحة خاصة في عصر التقلّبات هذا ، ولعل من أبرز هذه المؤسسات مؤسسات التعليم العالي، فالجامعات مثلاً تحتاج لتبني نظامٍ لليقظة الاستراتيجية ليس فقط لأهمية دورها في النهوض بكفاءات ومؤهلات المجتمع، بل لطبيعة عملها في حد ذاته-التعليم-والذي يقتصر على التعامل مع الأفراد مباشرةً وتعامل الأفراد بعضهم مع بعض من طلاب وأساتذة وعمال وصولاً إلى الجهات الخارجية التي تتعامل معها الجامعة، والذي نعلمه أنه من الصعب التعامل مع الفرد ومعرفة ما يريده، من هذا وقع اختيارنا على جامعة محمد خيضر بسكرة لمحاولة معرفة واقع تطبيقها لمفهوم اليقظة الاستراتيجية ومعرفة تأثير ذلك في اتخاذها لقراراتها خاصة الاستراتيجية.

المبحث الأول: تقديم جامعة محمد خيضر

سنحاول في هذا المبحث إعطاء نظرة على ماهية جامعة محمد خيضر من خلال الاطلاع على نشأتها وهيكلها التنظيمي وصولا لأهدافها.

المطلب الأول: نشأة جامعة محمد خيضر

تبعد جامعة محمد خيضر بسكرة على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) من وسط مدينة بسكرة على الطريق الموصل لمدينة سيدي عقبة.

مرت الجامعة بعدة محطات كما سيأتي (موقع الجامعة، <https://univ-biskra.dz>):

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992):

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها

1. المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254 - 84 المؤرخ في: 18/08/1984).

2. المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).

3. بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية في عام 1986 (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986)

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998):

تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992.

منذ عام 1992 تم فتح معاهد أخرى:

- معهد العلوم الدقيقة.
- معهد العلوم الاقتصادية.
- معهد الأدب العربي.
- معهد الهندسة المدنية.
- معهد الإلكترونيك.
- معهد علم الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا):

بعد صدور المرسوم رقم 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 03 كليات.

ثم في 2004/08/24 صدر المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة، المعدل بحيث أصبحت الجامعة تتكون من أربع (04) كليات هي:

1 - كلية العلوم وعلوم المهندس

2 - كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

4- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير

الوضعية الحالية

ثم جاء الرسوم التنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق ل: 17 فبراير 2009، الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم: 98-219 المؤرخ في: 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ت (06) كليات:

1- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2- كلية العلوم والتكنولوجيا.

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

4- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

6- كلية الآداب واللغات.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت تضم مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع (4) نيابات مديرية تكلف على التوالي بالمهام الآتية:

. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

. نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

. نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

. نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر**

يتفرع الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر على النحو التالي: (موقع الجامعة، <https://univ-biskra.dz>)

**أولاً: مدير الجامعة**

**ثانياً: نيابات الجامعة: وهي كالتالي:**

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي التكوين المتواصل والشهادات:

حيث تشتمل على مصلحتين: مصلحة التعليم والتدريب والتقييم ومصلحة الشهادات والمعادلات.

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:

حيث تشتمل على مصلحتين: مصلحة العلاقات الخارجية والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية ومصلحة التعاون والتبادل والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج:

حيث تشتمل على ثلاثة مصالح: مصلحة ما بعد التدرج ومصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة البحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

حيث تشتمل على مصلحتين: مصلحة الإحصاء والاستشراف ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

**ثالثاً: الأمانة العامة:** حيث تشتمل على أربع مديريات:

- المديرية الفرعية لشؤون الموظفين والتكوين

- المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية

- المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة

- المديرية الفرعية للوسائل العامة والصيانة

**رابعاً: مجلس إدارة الجامعة**

**خامساً: المجلس العلمي للجامعة**

**سادساً: لجنة الأخلاقيات والآداب الجامعية**

سابعاً: المكتبة المركزية

ثامناً: المصالح المشتركة للجامعة: تحتوي على:

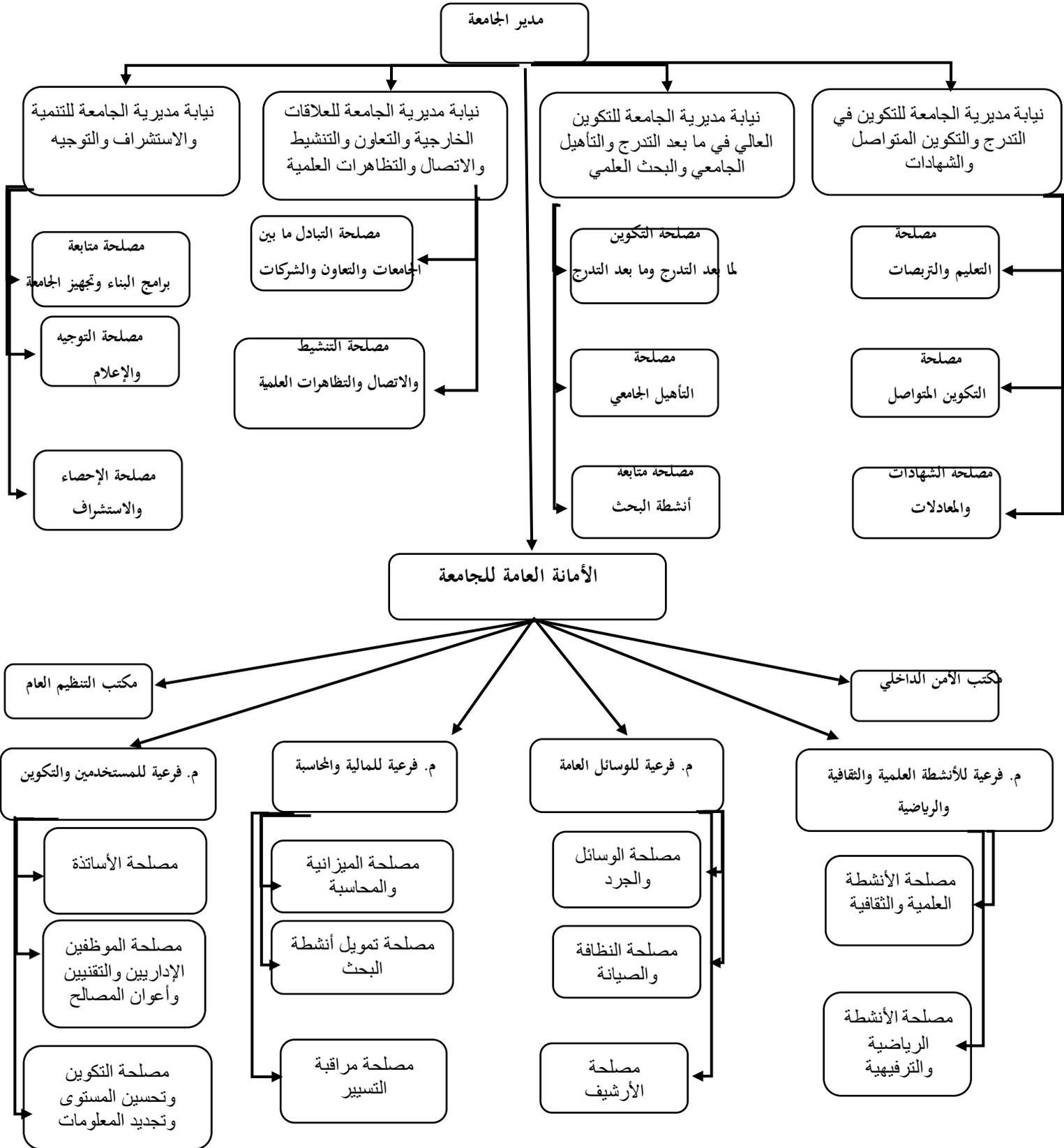
- مركز التعليم المكثف للغات
- مركز الشبكات وأنظمة الإعلام والاتصال
- مديرية النشر
- وحدة الطب الوقائي

تاسعاً: كليات الجامعة: والمتمثلة في:

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.

والشكل (3-1) يوضح الهيكل التنظيمي للجامعة:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة



المصدر: الأمانة العامة للجامعة

المطلب الثالث: أفاق جامعة محمد خيضر بسكرة

هذه بعض من الآفاق التي تتطلع جامعة محمد خيضر بسكرة الوصول لها: (موقع الجامعة، <https://univ-biskra.dz>)

- تدعيم التأطير البيداغوجي بتوظيف أساتذة جدد ومحاولة الوصول إلى المستوى العالمي في التغطية البيداغوجية
- توزيع أمثل لمختلف الإدارات والأقسام والكليات.
- الرقي بالبحث العلمي وتشجيع الأساتذة على تشكيل فرق ومخابر بحث جديدة ومواصلة منح فرص التكوين بالخارج للأساتذة والطلبة والموظفين.
- توسيع اتفاقيات التعاون مع الجامعات والمؤسسات المحلية والوطنية والدولية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد تقديم كلاً من متغيري الدراسة "اليقظة الاستراتيجية" و"القرار الاستراتيجي" في الجانب النظري للدراسة وتبيان أهم الجوانب المتعلقة بهما، سنحاول في الفصل تسليط الضوء على الجزء الميداني منها، حيث سنتطرق لمنهج وأداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وصولاً لتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها

الفرع الأول: منهج الدراسة

من منطلق أننا نريد وصف تطبيق جامعة محمد خيضر بسكرة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية (التكنولوجية، المحيطة، التنافسية، والتجارية)، وأثر هذا في قراراتها الاستراتيجية فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي لتماشيه وطبيعة الدراسة، فبعد جمع المعلومات وتحليلها تعمم على الظاهرة.

الفرع الثاني: حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 28 ماي إلى 1 جوان.

الحدود المكانية: تم توزيع الاستمارة في مختلف كليات الجامعة إضافة لمديرية الجامعة والأمانة العامة لها.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يمكن حصر مجتمع الدراسة في جميع إداري الإدارة العليا للجامعة لإمكانية مشاركتهم في الدراسة، من منطلق أن القرارات الاستراتيجية عادة ما تكون من مسؤوليات الإدارة العليا، أما عن عينة الدراسة فقد حاولت استهداف عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام، وبعض القيادات الإدارية الأخرى من إدارات مختلفة.

## المطلب الثالث: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من الطرق لجمع بيانات الدراسة موضحة كالاتي:

-المسح المكتبي: تم الاعتماد على مختلف الأدبيات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة كمصادر ثانوية لجمع المعلومات الخاصة بالجانب النظري للدراسة، كالكتب والأطروحات والمقالات ... .

- الاستبيان: تم الاعتماد على الاستبيان (الملحق رقم 1) كمصدر أولي لجمع بيانات الجزء التطبيقي من الدراسة، وهذا لتوافقه وطبيعة الدراسة لمحاولة الوصول للنتائج والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، حيث تضمن قسمين الأول عبارة عن جملة من الأسئلة الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة بغية معرفة طبيعة وتصنيفات العينة، واحتوى القسم الثاني بدوره على محورين المحور الأول تضمن عبارات تقيس مدى تطبيق الجامعة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية وهي كالاتي ( اليقظة التكنولوجية، اليقظة المحيطة، اليقظة التنافسية و اليقظة التجارية)، أما المحور الثاني فاحتوى على عبارات حول القرار الاستراتيجي للجامعة، تم إعطاء العينة إجابات جاهزة في القسم الثاني من الاستبيان تعبر عن مدى موافقتهم على صحة العبارة حسب مقياس "ليكارث الحماسي" حيث تتدرج درجات الموافقة حسب السلم التالي:

1: غير موافق تماما

2: غير موافق

3: محايد

4: موافق

5: موافق تماما

أما الجدول (3-1) فيوضح بشكل مختصر محتوى الاستبيان:

الجدول رقم (3-1): محتوى الاستبيان

الأقسام	المحتوى	عدد العبارات/الأسئلة
القسم 01: المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس، العمر، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة	4 أسئلة
القسم 02/المحور الأول: خاص باليقظة الاستراتيجية	عبارات تقيس مدى تطبيق الجامعة لأبعاد اليقظة الاستراتيجية	16 عبارة
القسم 02/المحور الثاني: خاص بالقرار الاستراتيجي	عبارات حول القرار الاستراتيجي للجامعة	7 عبارات

المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واتساقها

سيتم التفصيل في مدى كفاءة وقدرة فعالية الاستبيان لهذه الدراسة.

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول إيضاح كيفية معرفة مدى ثبات وصدق أداة الدراسة كالاتي:

أولاً معامل الثبات ألفا كرونباخ: هناك أكثر من طريقة لحساب ثبات الاستبيان، لكن لعل أشهرها هو "معامل ألفا كرونباخ"، ومعامل الثبات يعكس مدى ثبات عبارات الاستبيان، ويكون هذا الثبات مقبولاً إذا كانت قيمة "معامل ألفا كرونباخ" أكبر من (0.70)، من هنا سنحسب معامل الثبات لعبارات أبعاد محور "اليقظة الاستراتيجية" كلاً على حدى وللمحور نفسه، إضافة إلى معامل الثبات للمحور الثاني "القرار الاستراتيجي"، وصولاً لحسابهما بالنسبة لعبارات الاستبيان ككل.

ثانياً: الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان على بعض الأساتذة المختصين لتقييم صدقها وقابليتها للاستخدام في الدراسة، حيث حُكّم من طرف أستاذين فعدلت بعض العبارات والأسئلة ليكون في صورته النهائية الموضحة في الملحق رقم (1).

ثالثاً: صدق المحك: حيث يُحسب من خلال الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ، حيث يعكس مدى قدرة عبارات الاستبيان على قياس ما يُفترض بها ان تقيسه.

الجدول رقم (3-2): معامل ألفا كرونباخ وصدق المحك للاستبيان

المعامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل صدق المحك	عدد العبارات	البعد/المحور
0.748	0.864	4	بعد اليقظة التكنولوجية
0.828	0.909	4	بعد اليقظة المحيطية
0.745	0.863	4	بعد اليقظة التنافسية
0.802	0.895	4	بعد اليقظة التجارية
0.916	0.957	16	مجموع الأبعاد: محور اليقظة الاستراتيجية
0.825	0.908	7	محور القرار الاستراتيجي
0.935	0.966	23	مجموع جميع عبارات الاستبيان

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) أن "معامل ألفا كرونباخ" لعبارات أبعاد محور اليقظة الاستراتيجية تراوح بين (0.745) و(0.828) ومعامل الثبات لعبارات المحور كله (0.916) وكلها قيم أكبر من (0.70)، كما نلاحظ ان معامل صدق المحك لعبارات أبعاد هذا المحور تراوح بين (0.863) و(0.909)، وبلغ (0.957) بالنسبة لعبارات البعد كله، أي أن محور اليقظة الاستراتيجية لديه ثبات وصدق عاليين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) أن "معامل ألفا كرونباخ" لعبارات محور القرار الاستراتيجي بلغ (0.825) وهو أكبر من (0.70)، في حين أن معامل صدق المحك بالنسبة له بلغ (0.908)، أي أن محور القرار الاستراتيجي لديه ثبات وصدق عاليين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-2) أن "معامل ألفا كرونباخ" لمجموع عبارات الاستبيان هو (0.935) وهو أكبر بشكل واضح من (0.70)، كما ان معامل صدق المحك لكل العبارات هو (0.966)، أي أن الاستبيان ككل لديه ثبات وصدق عاليين.

#### الفرع الثاني: اتساق أداة الدراسة

الاتساق الداخلي يُعبّر عن مدى ارتباط فقرات الاستبيان مع أبعادها، لذلك سنستخدم معامل الارتباط الخطي "بيرسون" لقياس ذلك بين كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية وبين العبارات الخاصة به، وكذلك بين محور القرار الاستراتيجي وبين العبارات الخاصة به.

أ) حساب معامل "بيرسون" لبعء اليقظة التكنولوجية مع عباراته:

الجدول رقم (3-3): معامل بيرسون بين بعء اليقظة التكنولوجية وعباراته

بعء اليقظة التكنولوجية	البعء العبارة
R= 0.640** Sig= 0.000	تتوفر الجامعة على المتطلبات والتجهيزات المادية والبشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية.
R= 0.852** Sig= 0.000	تستغل الجامعة مقدراتها التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها.
R= 0.729** Sig= 0.000	تتم الجامعة بالبحث والتطوير في بنيتها التكنولوجية.
R= 0.825** Sig= 0.000	تضع الجامعة برامج تدريبية لتحسين مواردها البشرية على استخدام أنظمة المعلومات.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-3) نلاحظ ما يلي:

أن قيمة sig= 0.000 لكل العلاقات بين بعء اليقظة التكنولوجية مع عباراته، وهي أقل من 0.01، كما أن قيم معامل "بيرسون" لبعء اليقظة التكنولوجية مع عباراته تراوح ما بين (0.640) و (0.852) وهي قيم مقبولة.

ومنه يمكننا أن نقول إنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين بعء اليقظة التكنولوجية وعباراته عند مستوى دلالة 0.01.

(ب) حساب معامل "بيرسون" لبعء اليقظة المحيطية مع عباراته:

الجدول رقم (3-4): معامل بيرسون بين بعء اليقظة المحيطية وعباراته

بعء اليقظة المحيطية	البعء العبارة
R= 0.850** Sig= 0.000	تتابع الجامعة التطورات السياسية والاقتصادية والقانونية في الساحة الوطنية.
R= 0.816** Sig= 0.000	تنظم إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات لمناقشة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
R= 0.810** Sig= 0.000	تكيف خدماتها مع متطلبات المجتمع.
R= 0.796** Sig= 0.000	تتواصل مع المنظمات والهيئات الأخرى لمناقشة التغيرات الحاصلة في المجتمع.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-4) نلاحظ ما يلي:

أن قيمة sig= 0.000 لكل العلاقات بين بعء اليقظة المحيطية مع عباراته، وهي أقل من 0.01، كما أن قيم معامل "بيرسون" لبعء اليقظة المحيطية مع عباراته تراوح ما بين (0.796) و (0.850) وهي قيم مقبولة.

ومنه يمكننا أن نقول إنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين بعء اليقظة المحيطية وعباراته عند مستوى دلالة 0.01.

ج) حساب معامل "بيرسون" لبعد اليقظة التنافسية مع عباراته:

الجدول رقم (3-5): معامل بيرسون بين بعد اليقظة التنافسية وعباراته

بعد اليقظة التنافسية	البعء العبارة
R= 0.730** Sig= 0.000	تقوم الجامعة بإجراء تقييم لأدائها
R= 0.752** Sig= 0.000	تُطَبَّق الجامعة المناهج التي نجحت على إثرها الجامعات الأخرى.
R= 0.761** Sig= 0.000	تميز خدماتها عن باقي المنافسين في القطاعين الحكومي والخاص.
R= 0.775** Sig= 0.000	تعزز علاقاتها مع جميع متعاملاتها للحفاظ على ميزاتها التنافسية.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-5) نلاحظ ما يلي:

أن قيمة sig= 0.000 لكل العلاقات بين بعد اليقظة التنافسية مع عباراته، وهي أقل من 0.01، كما أن قيم معامل "بيرسون" لبعء اليقظة التنافسية مع عباراته تراوح ما بين (0.730) و (0.775) وهي قيم مقبولة.

ومنه يمكننا أن نقول إنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين بعد اليقظة التنافسية وعباراته عند مستوى دلالة 0.01.

(د) حساب معامل "بيرسون" لبعء اليقظة التجارية مع عباراته:

الجدول رقم (3-6): معامل بيرسون بين بعء اليقظة التجارية وعباراته

بعء اليقظة التجارية	البعء العبارة
R= 0.670** Sig= 0.000	تستمع الجامعة لآراء متعامليلها ومورديها وتُحسِّن علاقتها بهم.
R= 0.885** Sig= 0.000	تُرثِد الجامعة نفقاتها.
R= 0.833** Sig= 0.000	تبحث عن أفضل العروض والمناقصات التي تُحتاجها.
R= 0.782** Sig= 0.000	تُصمم الجامعة برامجها بما يعزز ثقة متعامليلها داخليًا وخارجيًا.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-6) نلاحظ ما يلي:

أن قيمة sig= 0.000 لكل العلاقات بين بعء اليقظة التجارية مع عباراته، وهي أقل من 0.01، كما أن قيم معامل "بيرسون" لبعء اليقظة التجارية مع عباراته تراوح ما بين (0.670) و (0.885) وهي قيم مقبولة.

ومنه يمكننا أن نقول إنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين بعء اليقظة التجارية وعباراته عند مستوى دلالة 0.01.

(هـ): حساب معامل "بيرسون" لمحور القرار الاستراتيجي مع عباراته

الجدول رقم (3-7): معامل بيرسون بين محور القرار الاستراتيجي وعباراته

محور القرار الاستراتيجي	المحور
	العبارة
R= 0.768** Sig= 0.000	لدى الجامعة نظرة استباقية لوضعيتها ووضعية محيطها.
R= 0.782** Sig= 0.000	يلبي نظام المعلومات جميع متطلبات صانعي القرار.
R= 0.687** Sig= 0.000	تستغل الجامعة الفرص وتتجنب التهديدات وتحافظ على نقاط قوتها وتُقوي نقاط ضعفها.
R= 0.643** Sig= 0.000	تتعامل الإدارة مع المواقف المختلفة من خلال قرارات مدروسة.
R= 0.807** Sig= 0.000	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار تأثير محيطها الداخلي والخارجي أثناء اتخاذها لقراراتها.
R= 0.650** Sig= 0.000	تتخذ القرارات من خلال المشاركة
R= 0.565** Sig= 0.001	تنظر الجامعة لعدة بدائل عند اتخاذ قراراتها.

الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01.

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-7) نلاحظ ما يلي:

أن قيمة sig تتراوح بين (0.000) و (0.001) لكل العلاقات بين محور القرار الاستراتيجي مع عباراته، وهي أقل من 0.01، كما أن قيم معامل "بيرسون" لمحور القرار الاستراتيجي مع عباراته تراوح ما بين (0.565) و (0.807) وهي قيم مقبولة. ومنه يمكننا أن نقول إنه يوجد ارتباط دال احصائيا بين محور القرار الاستراتيجي وعباراته عند مستوى دلالة 0.01.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

فيما يلي توزيع التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

- متغير الجنس:

الجدول رقم (3-8): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس لعينة الدراسة

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	81.8%
أنثى	6	18.2%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من خلال الجدول (3-8) أن عدد الذكور والنسبة المئوية لهم في العينة المبحوثة أكبر بشكل كبير منه بالنسبة للإناث، حيث بلغ عدد الذكور والنسبة المئوية لهم وللإناث على التوالي: (27)، (81.8%) و (6)، (18.2%)، وربما تعود هذه النسبة لطبيعة الذكور القيادية فالعينة تركز على القيادات الإدارية بجامعة محمد خيضر.

- متغير العمر:

الجدول رقم (3-9): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر لعينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	0	0%
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	6	18.2%
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	51.5%
من 50 سنة فما فوق	10	30.3%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (3-9) يتضح لنا أن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) هي الأكبر عددا ب 17 فردا بنسبة (51.5%)، تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فما فوق) ب (10) أفراد بنسبة (30.3%)، تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) ب (6) أفراد بنسبة (18.2%)، أما فئة (أقل من 30 سنة) فلم تحوي أي فرد (0%)، قد يرجع هذا لاحتياج مناصب القيادات الإدارية أفرادا ذوي مسيرة مهنية متدرجة طويلة.

- متغير الدرجة العلمية:

الجدول رقم (3-10): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الدرجة العلمية لعينة الدراسة

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية
دراسات جامعية طورين أول وثاني	7	21.2%
دراسات عليا ماجستير فما فوق	26	78.8%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (3-10) يتضح لنا أن الفئة الدراسات العليا (ماجستير فما فوق) هي الأكبر عددا ب (26) فردا بنسبة (78.8%)، تليها فئة الدراسات الجامعية للطورين الأول والثاني ب (7) فرد فقط بنسبة (21.2%)، قد يرجع هذا لاحتياج مناصب القيادات الإدارية درجة عالية من التكوين.

- متغير الخبرة:

الجدول رقم (3-11): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمتغير الخبرة لعينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	12.1%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	2	6.1%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	13	39.4%
من 15 سنة فما فوق	14	42.4%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (3-11) يتضح لنا أن فئة الخبرة (من 15 سنة فما فوق) هي الأكبر عددا ب (14) فردا بنسبة (42.4%)، تليها فئة الخبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ب (13) أفراد بنسبة (39.4%)، تليها فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) ب (4) أفراد بنسبة (12.1%)، أما فئة الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ففيها فردان بنسبة (6.1%)، قد يرجع هذا لاحتياج مناصب القيادات الإدارية خبرة طويلة نسبياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابة عينة الدراسة

سنحاول دراسة استجابة عينة الدراسة حسب كل بعد

أولاً: تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (3-12): استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار						العبرة
				موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	التكرارات والنسب المئوية	
1	مرتفع	0.847	4.03	9	19	2	3	0	التكرار	تتوفر الجامعة على المتطلبات والتجهيزات المادية والبشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية.
				27.3%	57.6%	6.1%	9.1%	0%	النسبة المئوية	
4	مرتفع	1.015	3.70	7	15	5	6	0	التكرار	تستغل الجامعة مقدراتها التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها.
				21.2%	45.5%	15.2%	18.2%	0%	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.788	3.94	7	19	5	2	0	التكرار	تتمم الجامعة بالبحث والتطوير في بنيتها التكنولوجية.
				21.2%	57.6%	15.2%	6.1%	0%	النسبة المئوية	
3	مرتفع	0.857	3.79	5	20	4	4	0	التكرار	تضع الجامعة برامج تدريبية لتحسين مواردها البشرية على استخدام أنظمة المعلومات.
				15.2%	60.6%	12.1%	12.1%	0%	النسبة المئوية	
1	مرتفع	0.664	3.863	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد اليقظة المحيطة

الجدول رقم (3-13): استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة المحيطة

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبار					التكرارات والنسب المئوية	العبرة
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
3	مرتفع	0.939	3.85	8	15	8	1	1	التكرار	تتابع الجامعة التطورات السياسية والاقتصادية والقانونية في الساحة الوطنية.
				24.2 %	45.5%	24.2%	3%	3%	النسبة المئوية	
1	مرتفع	0.678	3.91	5	21	6	1	0	التكرار	تنظم إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات لمناقشة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
				15.2 %	63.6%	18.2%	3%	0%	النسبة المئوية	
4	مرتفع	0.839	3.73	5	17	8	3	0	التكرار	تكيف خدماتها مع متطلبات المجتمع.
				15.2 %	51.5%	24.2%	9.1 %	0%	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.927	3.88	9	14	7	3	0	التكرار	تتواصل مع المنظمات والهيئات الأخرى لمناقشة التغيرات الحاصلة في المجتمع.
				27.3 %	42.4%	21.2%	9.1 %	0%	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.692	3.840	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثالثا: تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية

الجدول رقم (3-14): استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	النسب المئوية	الاختبار العبرة
1	مرتفع	0.857	3.79	5	19	7	1	1	التكرار	تقوم الجامعة بإجراء تقييم لأدائها
				15.2%	57.6%	21.2%	3%	3%	النسبة المئوية	
3	متوسط	0.854	3.33	3	10	15	5	0	التكرار	تُطبق الجامعة المناهج التي نجحت على إثرها الجامعات الأخرى.
				9.1%	30.3%	45.5%	15.2%	0%	النسبة المئوية	
4	متوسط	0.924	3.33	3	12	11	7	0	التكرار	تميز خدماتها عن باقي المنافسين في القطاعين الحكومي والخاص.
				9.1%	36.4%	33.3%	21.2%	0%	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.783	3.64	3	18	9	3	0	التكرار	تعزز علاقاتها مع جميع متعاملها للحفاظ على ميزاتها التنافسية.
				9.1%	54.5%	27.3%	9.1%	0%	النسبة المئوية	
4	مرتفع	0.644	3.522	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعاً: تحليل استجابة عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية

الجدول رقم (3-15): استجابة عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التجارية

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	النسب المئوية	الاختبار العبرة
3	مرتفع	0.792	3.76	5	17	9	2	0	التكرار	تستمع الجامعة لآراء متعاملتيها ومورديها وتُحسن علاقتها بهم.
				15.2%	51.5%	27.3%	6.1%	0%	النسبة المئوية	
4	مرتفع	0.936	3.76	7	15	7	4	0	التكرار	تُرشد الجامعة نفقاتها.
				21.2%	45.5%	21.2%	12.1%	0%	النسبة المئوية	
1	مرتفع	0.893	3.79	7	15	8	3	0	التكرار	تبحث عن أفضل العروض والمناقصات التي تحتاجها.
				21.2%	45.5%	24.2%	9.1%	0%	النسبة المئوية	
2	مرتفع	0.663	3.76	3	20	9	1	0	التكرار	تُصمم الجامعة برامجها بما يعزز ثقة متعاملتيها داخلياً وخارجياً.
				9.1%	60.6%	27.3%	3%	0%	النسبة المئوية	
3	مرتفع	0.655	3.765	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (3-16): استجابة عينة الدراسة حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية

الأهمية النسبية	مستوى القبول	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	مرتفع	3.863	اليقظة التكنولوجية
2	مرتفع	3.840	اليقظة المحيطة
4	مرتفع	3.522	اليقظة التنافسية
3	مرتفع	3.765	اليقظة التجارية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامسا: تحليل استجابة عينة الدراسة حول محور اليقظة الاستراتيجية

الجدول رقم (3-17): استجابة عينة الدراسة حول محور اليقظة الاستراتيجية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
محور اليقظة الاستراتيجية	3.748	0.567	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وحسب الجدول التالي:

الجدول رقم (3-18): مستوى القبول حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى القبول	الحد الأعلى للمتوسط الحسابي	الحد الأدنى للمتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1.80	1.00
منخفضة	2.60	1.81
متوسطة	3.40	2.61
مرتفعة	4.20	3.41
مرتفعة جدا	5.00	4.21

المصدر: من اعداد الطالب

نستنتج من الجدول رقم (3-17) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على تبني جامعة محمد خيضر بسكرة لليقظة الاستراتيجية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.748) والانحراف المعياري (0.567)، حيث تلك الموافقة مجزئة على عدة أبعاد حسب الجدول (3-16):

-نلاحظ من الجدول (3-12) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على تبني جامعة محمد خيضر لليقظة التكنولوجية والتي أنت بأهمية نسبية رقم (1)، وبلغ متوسطها الحسابي (3.863) والانحراف المعياري (0.664).

-نلاحظ من الجدول (3-13) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على تبني جامعة محمد خيضر لليقظة المحيطية والتي أتت بأهمية نسبية رقم (2)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.840) والانحراف المعياري (0.692).

-نلاحظ من الجدول (3-15) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على تبني جامعة محمد خيضر لليقظة التجارية والتي أتت بأهمية نسبية رقم (3)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.765) والانحراف المعياري (0.655).

-نلاحظ من الجدول (3-14) أن عينة الدراسة موافقة بدرجة مرتفعة على تبني جامعة محمد خيضر لليقظة التنافسية والتي أتت بأهمية نسبية رقم (4)، وبلغ المتوسط الحسابي لها (3.522) والانحراف المعياري (0.644).

سادسا: تحليل استجابة عينة الدراسة حول محور القرار الاستراتيجي

الجدول رقم (3-19): استجابة عينة الدراسة حول عبارات محور القرار الاستراتيجي

الأهمية النسبية	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غیر موافق تماما	التكرارات والنسب المئوية	الاختبار العبارة
3	مرتفعة	0.834	3.52	1	21	5	6	0	التكرار	لدى الجامعة نظرة استباقية لوضعيتها ووضعية محيطها.
				3%	63.6%	15.2%	18.2%	0%	النسبة المئوية	
5	مرتفعة	0.905	3.45	3	15	9	6	0	التكرار	يلبي نظام المعلومات جميع متطلبات صانعي القرار.
				9.1%	45.5%	27.3%	18.2%	0%	النسبة المئوية	
4	مرتفعة	0.972	3.52	4	15	9	4	1	التكرار	تستغل الجامعة الفرص وتتجنب

				12.1%	45.5%	27.3%	12.1%	3%	النسبة المئوية	التحديات وتحافظ على نقاط قوتها وتُقوي نقاط ضعفها.
2	مرتفعة	0.801	3.73	5	16	10	2	0	التكرار	تتعامل الإدارة مع المواقف المختلفة من خلال قرارات مدروسة.
				15.2%	48.5%	30.3%	6.1%	0%	النسبة المئوية	
1	مرتفعة	0.936	3.76	7	15	7	4	0	التكرار	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار تأثر محيطها الداخلي والخارجي أثناء اتخاذها لقراراتها.
				21.2%	45.5%	21.2%	12.1%	0%	النسبة المئوية	
7	متوسطة	0.998	3.39	3	14	11	3	2	التكرار	تتخذ القرارات من خلال
				9.1%	42.4%	33.3%	9.1%	6.1%	النسبة المئوية	المشاركة

6	مرتفعة	0.905	3.45	3	14	12	3	1	التكرار	تنظر الجامعة لعدة بدائل عند اتخاذ قراراتها.
				9.1%	42.4%	36.4%	9.1%	3%	النسبة المئوية	
	منخفضة	0.635	3.545	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (3-19) اعتمادا على الجدول (3-18) أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على تبني جامعة محمد خيضر بسكرة للقرار الاستراتيجي، اذ كان متوسطه الحسابي (3.545) وانحرافه المعياري (0.635).

#### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

قبل الشروع في استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للإجابات العينة المبحوثة، وجب التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومن منطلق أن عدد الأفراد المبحوثين (33) فردا فيُستحسن استخدام اختبار "شايبرو-ويلك" لتوافقه مع العينات صغيرة الحجم، حيث تنص الفرضية الصفرية على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى الدلالة المفترض ( $\alpha=0.05$ )، والفرضية البديلة تقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت (sig) أقل من ( $\alpha=0.05$ ).

#### الجدول رقم (3-20): نتائج اختبار شايبرو-ويلك للبيانات

المحور/ البعد	درجة الحرية	مستوى الدلالة (sig)
محور اليقظة الاستراتيجية	33	0.098
محور القرار الاستراتيجي	33	0.233

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول (3-20) يتضح أن مستوى الدلالة (sig) لمحور اليقظة الاستراتيجية ومحور القرار الاستراتيجي أكبر من ( $\alpha=0.05$ ) حيث:

مستوى الدلالة (sig) لمحور اليقظة الاستراتيجية بلغ (0.098)

مستوى الدلالة (sig) لمحور القرار الاستراتيجي بلغ (0.233).

ومنه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة واستخراج معادلات الانحدار

لاختبار فرضيات الدراسة واستخراج معادلات الانحدار اعتمدنا على تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط كالتالي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها:

سنستخدم تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية: القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل تباين الانحدار الخطي البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	8.037	1	8.037	51.057	0.000
الخطأ	4.880	31	0.157		
المجموع الكلي	12.917	32			

R=0.789

R<sup>2</sup>=0.622

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خلال الجدول (3-21) نرى أن قيمة F المحسوبة تساوي (51.057) عند مستوى دلالة sig=0.000 والتي هي أقل من ( $\alpha=0.05$ )، من هذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي.

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لمحور اليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي

المحور	B	Constant	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة sig	R	R <sup>2</sup>
اليقظة الاستراتيجية	0.883	0.237	0.124	0.789	7.145	0.000	0.789	0.622

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ونلاحظ من الجدول (3-22) أن المتغير المستقل "اليقظة الاستراتيجية" يُفسّر ما مقداره ( $R^2 = 62.2\%$ ) من تباين المتغير التابع "القرار الاستراتيجي"، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط أو قوة العلاقة بين المتغيرين ما مقداره (0.789) وهي علاقة قوية.

ثانيا: استخراج معادلة الانحدار للفرضية الرئيسية:

على افتراض أننا رمزنا للمتغير المستقل "اليقظة الاستراتيجية" ب: (X)، ورمزنا للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" ب: (Y) من الجدول (3-22) أعلاه يمكننا استنتاج معادلات الانحدار التالية:

$$Y = \text{Constant} + B(X) = 0.237 + 0.883(X)$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية واستخراج معادلات الانحدار الخاصة بها:

لاختبار الفرضيات الفرعية سنستخدم تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لأبعاد اليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي.

أولاً : اختبار الفرضية الفرعية الأولى واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها:

أ) اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تفترض الفرضية الفرعية الأولى "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05"

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعد اليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي

Model	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>
Constant	0.971	0.482		2.013	0.053		
اليقظة التكنولوجية	0.666	0.123	0.697	5.412	0.000	0.697	0.486

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول (3-23) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة للبعد "اليقظة التكنولوجية" هي sig=0.000 وهي أقل من (α=0.05)، أي أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي، كما ونلاحظ أن البعد "اليقظة التكنولوجية" يُفسّر ما مقداره (R<sup>2</sup>= 48.6%) من تباين المتغير التابع "القرار الاستراتيجي"، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط أو قوة العلاقة بين المتغيرين ما مقداره (0.697) وهي علاقة قوية.

من هذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (α=0.05).

ب) استخراج معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

على افتراض أننا رمزنا للبعد اليقظة التكنولوجية ب: (X1)، ورمزنا للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" ب: (Y)

من الجدول (3-23) يمكننا استنتاج معادلة الانحدار الخاصة ببعده اليقظة التكنولوجية:

$$Y = \text{Constant} + B(X1) = 0.971 + 0.666(X1)$$

ثانياً اختبار الفرضية الفرعية الثانية واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها:

أ) اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تفترض الفرضية الفرعية الثانية "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة المحيطة على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية

"0.05"

الجدول رقم (3-24): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعده اليقظة المحيطة على القرار الاستراتيجي

Model	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>
Constant	1.355	0.503		2.692	0.011		
اليقظة المحيطة	0.570	0.129	0.622	4.421	0.000	0.622	0.387

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-24) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة للبعد "اليقظة المحيطة" هي sig=0.000 وهي أقل من (α=0.05)، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة المحيطة على القرار الاستراتيجي، كما ونلاحظ أن البعد "اليقظة المحيطة" يُفسّر ما مقداره (R<sup>2</sup>= 38.7%) من تباين المتغير التابع "القرار الاستراتيجي"، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط أو قوة العلاقة بين المتغيرين ما مقداره (0.622) وهي علاقة قوية.

من هذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة المحيطة على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (α=0.05)

ب) استخراج معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

على افتراض أننا رمزنا للبعد اليقظة المحيطة ب: (X2)، ورمزنا للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" ب: (Y)

من الجدول أعلاه يمكننا استنتاج معادلة الانحدار الخاصة ببعده اليقظة المحيطة:

$$Y = \text{Constant} + B (X2) = 1.355 + 0.570 (X2)$$

ثالثا اختبار الفرضية الفرعية الثالثة واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها:

(أ) اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تفترض الفرضية الفرعية الثالثة "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05"

الجدول رقم (3-25): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعده اليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي

R <sup>2</sup>	R	Sig مستوى المعنوية	t	Beta	الخطأ المعياري	B	Model
		0.026	2.338		0.434	1.014	Constant
0.532	0.729	0.000	5.932	0.729	0.121	0.719	اليقظة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-25) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة للبعد "اليقظة التنافسية" هي sig=0.000 وهي أقل من (α=0.05)، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي، كما ونلاحظ أن البعد "اليقظة التنافسية" يُفسّر ما مقداره (R<sup>2</sup>= 53.2%) من تباين المتغير التابع "القرار الاستراتيجي"، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط أو قوة العلاقة بين المتغيرين ما مقداره (0.729) وهي علاقة قوية.

من هذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (α=0.05).

(ب) استخراج معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

على افتراض أننا رمزنا لبعده اليقظة التنافسية ب: (X3)، ورمزنا للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" ب: (Y)

من الجدول أعلاه يمكننا استنتاج معادلة الانحدار الخاصة ببعده اليقظة التنافسية:

$$Y = \text{Constant} + B (X3) = 1.014 + 0.719 (X3)$$

رابعا اختبار الفرضية الفرعية الرابعة واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها:

(أ) اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تفترض الفرضية الفرعية الرابعة "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية 0.05"

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعده اليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي

Model	B	الخطأ المعياري	Beta	t	Sig مستوى المعنوية	R	R <sup>2</sup>
Constant	1.164	0.504		2.309	0.028		
اليقظة التجارية	0.632	0.132	.652	4.792	0.000	0.652	0.426

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (3-26) نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة للبعد "اليقظة التجارية" هي sig=0.000 وهي أقل من (α=0.05)، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي، كما ونلاحظ أن البعد "اليقظة التجارية" يُفسّر ما مقداره (R<sup>2</sup>= 42.6%) من تباين المتغير التابع "القرار الاستراتيجي"، كما وبلغت قيمة معامل الارتباط أو قوة العلاقة بين المتغيرين ما مقداره (0.652) وهي علاقة قوية.

من هذا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي عند مستوى معنوية (α=0.05).

(ب) استخراج معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

على افتراض أننا رمزنا لبعده اليقظة التجارية ب: (X4)، ورمزنا للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" ب: (Y)

من الجدول أعلاه يمكننا استنتاج معادلة الانحدار الخاصة ببعده اليقظة التجارية:

$$Y = \text{Constant} + B(X4) = 1.164 + 0.632(X4)$$

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي لدى جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة ميدانية، حيث تم فيه البدء بتقديم عام للجامعة وهيكلها التنظيمي وصولاً لآفاقها، ثم التطرق لكافة الإجراءات المنهجية لتحقيق هذه الدراسة، حيث وزعت الاستبانة (أداة الدراسة) على مجموعة من مختلف القيادات الإدارية بالجامعة، فتوصلت الدراسة لعدة نتائج كانت كالآتي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة المحيطة على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .
- أيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.01)$ .
- أيضاً توصلت النتائج الى أن واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية لجامعة محمد خيضر بسكرة مرتفع.

الخاتمة

## الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة التي استهدفت معرفة الأثر الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي، تم من خلال إطارها النظري التفصيل في مفهومي متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي وتوصلنا لمدى أهمية اليقظة الاستراتيجية خاصة لمؤسسات اليوم أنها تعتبر من أهم الأدوات المستعملة للنهوض بكفاءة القرارات خاصة الاستراتيجية، أما الإطار التطبيقي فقد استهدف دراسة هذا التأثير بجامعة محمد خيضر بسكرة لظننا أن الجامعة حقل خصب لمثل هذه الدراسات فضلا عن أهمية المؤسسة الجامعية ذاتها، حيث أثبتت نتائج الإطار التطبيقي وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث يتجلى ذلك التأثير من خلال تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي،

- لليقظة التكنولوجية تأثير دال احصائيا على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لليقظة المحيطية تأثير دال احصائيا على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لليقظة التنافسية تأثير دال احصائيا على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- لليقظة التجارية تأثير دال احصائيا على القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

كما وأن اليقظة الاستراتيجية فسرت (62.2%) من تباين القرار الاستراتيجي، وكان تفسير أبعادها من تباين القرار الاستراتيجي كالتالي:

- فسرت اليقظة التكنولوجية (48.6%) من تباين القرار الاستراتيجي
- فسرت اليقظة المحيطية (38.7%) من تباين القرار الاستراتيجي
- فسرت اليقظة التنافسية (53.3%) من تباين القرار الاستراتيجي
- فسرت اليقظة التجارية (42.6%) من تباين القرار الاستراتيجي

كما توصلت النتائج أيضا ل:

- توفر جامعة محمد خيضر بسكرة على متطلبات تبنى اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة المحيطية، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية) بمستوى مرتفع.
- مستوى تبنى جامعة محمد خيضر بسكرة للقرار الاستراتيجي مستوى مرتفع.

### الاقتراحات:

رغم المستوى المرتفع لمستوى تبني جامعة محمد خيضر بسكرة لليقظة الاستراتيجية الا انه من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة يمكن اقتراح التالي:

- يفضل ان تزيد الجامعة تركيزها بخصوص انتهاج المناهج التي نجحت على إثرها الجامعات الأخرى.
- محاولة تمييز الجامعة لخدماتها عن باقي الجهات في الشق العمومي أو الخاص.
- لزوم استغلال الجامعة لمقدراتها التكنولوجية الكبيرة لتحسين جودة خدماتها.
- يفضل انشاء خلايا ووحدات خاصة برصد المعلومات الاستباقية للمساعدة في تقوية نظام اليقظة الاستراتيجية للجامعة.
- زيادة فعالية نظم المعلومات لتلبية متطلبات صانعي القرار.

### آفاق الدراسة:

تسمح هذه الدراسة من خلال تحليل نتائجها بتصور بحوث منبثقة منها يمكن ذكر بعضها كالتالي:

- أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي.
- واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في الجامعات الجزائرية.
- أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
1	مقدمة
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام اليقظة الاستراتيجية
8	المبحث الأول: مدخل لنظام المعلومات
8	<u>المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات</u>
8	<u>الفرع الأول: تعريف النظام ومكوناته</u>
9	<u>الفرع الثاني: تعريف نظام المعلومات</u>
11	<u>المطلب الثاني: أهداف وأهمية نظام المعلومات</u>
11	<u>الفرع الأول: أهداف نظام المعلومات</u>
11	<u>الفرع الثاني: أهمية نظام المعلومات</u>
12	<u>المطلب الثالث: خصائص وأنواع نظام المعلومات</u>
12	<u>الفرع الأول: خصائص نظام المعلومات</u>
12	<u>الفرع الثاني: أنواع نظام المعلومات</u>
13	المبحث الثاني: ماهية اليقظة الاستراتيجية
13	<u>المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية</u>
14	<u>الفرع الأول: تعريف اليقظة</u>
14	<u>الفرع الثاني: تعريف اليقظة الاستراتيجية</u>
15	<u>المطلب الثاني: أبعاد ومراحل اليقظة الاستراتيجية</u>
15	<u>الفرع الأول: أبعاد اليقظة الاستراتيجية</u>
19	<u>الفرع الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية</u>
21	<u>المطلب الثالث: أهمية ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية</u>
21	<u>الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية</u>
22	<u>الفرع الثاني: متطلبات اليقظة الاستراتيجية</u>
25	خلاصة الفصل الأول
26	الفصل الثاني: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقرار الاستراتيجي
28	المبحث الأول: ماهية القرار الاستراتيجي
28	<u>المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي</u>

28	<u>الفرع الأول: تعريف القرار</u>
28	<u>الفرع الثاني: تعريف القرار الاستراتيجي</u>
29	<u>المطلب الثاني: مراحل وأهمية القرار الاستراتيجي</u>
29	<u>الفرع الأول: مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي</u>
31	<u>الفرع الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي</u>
32	<u>المطلب الثالث: خصائص ومعوقات القرار الاستراتيجي</u>
32	<u>الفرع الأول: خصائص القرار الاستراتيجي</u>
36	<u>الفرع الثاني: معوقات القرار الاستراتيجي</u>
37	<u>المبحث الثاني: القرار الاستراتيجي من منظور اليقظة الاستراتيجية</u>
37	<u>المطلب الأول: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي</u>
38	<u>المطلب الثاني: خصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية</u>
38	<u>المطلب الثالث: موقع مجالات اليقظة الاستراتيجية من مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي</u>
40	<u>خلاصة الفصل الثاني</u>
41	<u>الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة</u>
43	<u>المبحث الأول: تقديم لجامعة محمد خيضر بسكرة</u>
43	<u>المطلب الأول: نشأة جامعة محمد خيضر بسكرة</u>
45	<u>المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة</u>
48	<u>المطلب الثالث: آفاق جامعة محمد خيضر بسكرة</u>
48	<u>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة</u>
48	<u>المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها</u>
48	<u>الفرع الأول: منهج الدراسة</u>
48	<u>الفرع الثاني: حدود الدراسة</u>
49	<u>المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة</u>
49	<u>المطلب الثالث: طرق جمع البيانات</u>
50	<u>المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة واتساقها</u>
50	<u>الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة</u>
51	<u>الفرع الثاني: اتساق أداة الدراسة</u>
57	<u>المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</u>
57	<u>المطلب الأول: عرض وتحليل المعلومات الشخصية لعينة الدراسة</u>
59	<u>المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج استجابة عينة الدراسة</u>
66	<u>المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات</u>

## فهرس المحتويات

67	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة واستخراج معادلات الانحدار
67	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية واستخراج معادلة الانحدار الخاصة بها
68	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية واستخراج معادلات الانحدار الخاصة بها
72	خلاصة الفصل الثالث
73	خاتمة
76	فهرس المحتويات
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً: المقالات

- إلهام بروبعة، 2020، أهمية نظام المعلومات المحوسب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، عدد 10، ص ص 370-380.
- بوداود فاطمة، 2019، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر - وهران -، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 01، ص ص 129-158.
- بوغيني سميحة، 2021، نظام المعلومات ركيزة أساسية في الادارة الاستراتيجية للمنظمة - حالة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار -، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، ص ص 324-336.
- تقى علي نجم، أريج سعيد خليل، 2019، تأثير اليقظة الإستراتيجية في التحسين المستمر للمنظمات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 59، ص ص 85-109.
- جاب الله شافية، 2012، أهمية وفعالية نظام المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، مجلة "دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية"، المجلد 01، ص ص 113-130.
- حارث عبد الله حسين، وسام باسل حسين، مصطفى عبد المجيد شهاب، 2018، تصميم وتطوير نظام معلومات محوسب لشعبة الملاك والتوظيف في الجامعات العراقية: جامعة تكريت أمودجا، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 8، العدد 2، ص ص 45-70.
- زيد فوزي أيوب الشيخ، بسام محمد ياسين الحديثي، 2019، دور نظم المعلومات الإدارية في تقييم أداء الموظفين السنوي دراسة ميدانية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد 9، العدد 3، ص ص 58-73.
- سرمد محمود حميد العكدي، أسماء عبد الرحيم خضر الخياط، 2022، صنع القرار الاستراتيجي لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل وفقاً لبعض المتغيرات من وجهة نظر التدريسيين، مجلة دراسات موصلية، العدد 65، ص ص 173-195.
- سرمد محمود حميد العكدي، أسماء عبد الرحيم خضر الخياط، 2022، إدارة الكفاءات لدى رؤساء اقسام كليات جامعة الموصل وعلاقتها بصنع القرار الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر التدريسيين، مجلة اشراقات تنمية، العدد 33، ص ص 191-230.
- سعد سالم غانم، 2022، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات الصحية في صلاح الدين، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، العدد 02، ص ص 99-112.
- صبرينة ترغيني، 2018، واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة حالة ملبنة ومجينة بوداود - ولاية بومرداس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 1، ص ص 108، 123.
- علوط فتيحة، معين أمين السيد، 2018، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 07، ص ص 195-209.

- علي سمير علي الحيايلى، 2022، اسهام تحليل البيانات الكبيرة في تعزيز نظام دعم القرار دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مصرف الرافدين في نينوى، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، ص ص 323-338.
- قاسمي كريمة، الزهرة جعلاب، 2022، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الإستراتيجية دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، ص ص 272-291.
- لموس مريم، 2019، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 2، العدد 8، ص ص 1-86.
- مثنى سعد ياسين، زهراء جارالله حمو، سلوى خالد عبد اللطيف، احمد فيس جلال، 2022، مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين دراسة تحليلية للآراء عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، ص ص 533-551.
- مصطفى سعدي طالب، 2019، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) واثرها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية على كلية التربية / الجامعة المستنصرية / العراق، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 117، ص ص 255، 274.
- مصعب محمد علي محمد، 2022، استخدام نظم دعم القرار بمكتبات الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 03، العدد 12، ص ص 52-97.
- مضر حامد صالح، 2022، اليقظة التكنولوجية ودورها في نجاح التعليم الالكتروني: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 2، ص ص 147-175.
- منصور ناصر الرجي، نازم محمود ملكاوي، 2012، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي "دراسة ميدانية في البنوك الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، ص ص 283-305.
- نجلاء عبد الثواب عيسى عبد العال، 2018، خريطة استراتيجية مقترحة لتحقيق اليقظة الاستراتيجية في جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، عدد أكتوبر، الجزء الأول، ص ص 1-66.
- نسرين صالح محمد صلاح الدين، 2020، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، العدد 44، الجزء الرابع، ص ص 177-260.
- ولدان مهدي جهاد، سهير عادل حامد، 2020، Journal of Economics and Administrative Sciences، المجلد 26، العدد 124، ص ص 214، 236.

ثانيا: الكتب

- إبراهيم الجزراوي، عامر الجنابي، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، <https://www.google.dz>.

- أحمد شوقي سليمان، إطار مقترح للمراجعة الإدارية للقرارات الاستراتيجية في المصارف الإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019.
- جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2015، <https://www.google.dz>.
- خالد أحمد على محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2019.
- السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، <https://www.noor-book.com>.
- مظفر أحمد حسين الشاهري، كفاءة القرار الاستراتيجي في إطار استراتيجيات التدفق المعرفي وآليات التنسيق المنظمي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2016.

### ثالث: المطبوعات والمحاضرات

- خالد رجم، 2018، محاضرات مقياس: نظام المعلومات، ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد التكنولوجيا، جامعة ورقلة.
- فلاح حسن راهي، 2019، مصادر المعلومات أنواعها وطرق تقسيمها.
- عقيلة صدوقي، 2022، مطبوعة جامعية في مقياس اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة، جامعة الجزائر 3.

### رابعاً: الرسائل والأطروحات

- باية وقنوني، 2016، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: شعبة العلوم الاقتصادية - تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس\*).

- بحري علي، 2019، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم في علوم التسيير)، تخصص: علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- بركاني سمير، 2015، دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية و التكنولوجيا في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (دراسة حالة : مؤسسة Mobilis ) (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية)، جامعة الجزائر 3.
- حسان بوبعاية، 2014، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة (أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم)، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- رتيبة نحاسية، 2018، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة (Ooredoo) (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير)، جامعة الجزائر 3.
- صياد صباح، 2018، أنظمة المعلومات وتأثيراتها على تنافسية المؤسسة الجزائرية (مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية)، جامعة وهران 2.
- العيداني حبيبة، 2017، اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير) - تخصص إدارة الأعمال- ، جامعة الجزائر 3.

خامسا: المواقع الإلكترونية

. <https://univ-biskra.dz>

# قائمة الملحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

استبيان حول: أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي

السلام عليكم:

أخي، أختي، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يُعتبر من متطلبات حصولنا على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية، والذي موضوعه " أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي " حيث نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلته بكل صراحة ودقة من أجل دقة النتائج، ونذكركم بأن جميع إجاباتكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والامتنان

تحت إشراف الأستاذة

فني فضيلة

من اعداد

ناصر محمد لمين

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

نرجوا وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

- الجنس  ذكر  أنثى

- العمر  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فما فوق

- الدرجة العلمية (إجابة مفتوحة): .....

- سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

القسم الثاني:

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

فيما يأتي مجموعة من العبارات تقيس مدى تطبيق جامعة محمد خيضر بسكرة لليقظة الاستراتيجية بجميع أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة المحيطة، اليقظة التنافسية واليقظة التجارية)، فنرجو وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

رقم العبارة	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
<b>اليقظة التكنولوجية</b>						
(1)	تتوفر الجامعة على المتطلبات والتجهيزات المادية والبشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية.					
(2)	تستغل الجامعة مقدراتها التكنولوجية لتحسين جودة خدماتها.					
(3)	تهتم الجامعة بالبحث والتطوير في بنيتها التكنولوجية.					
(4)	تضع الجامعة برامج تدريبية لتحسين مواردها البشرية على استخدام أنظمة المعلومات.					
<b>اليقظة المحيطة</b>						
(5)	تتابع الجامعة التطورات السياسية والاقتصادية والقانونية في الساحة الوطنية.					
(6)	تنظم إدارة الجامعة مؤتمرات وندوات لمناقشة المستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.					
(7)	تكيف خدماتها مع متطلبات المجتمع.					
(8)	تتواصل مع المنظمات والهيئات الأخرى لمناقشة التغيرات الحاصلة في المجتمع.					
<b>اليقظة التنافسية</b>						
(9)	تقوم الجامعة بإجراء تقييم لأدائها					
(10)	تُطبّق الجامعة المناهج التي نجحت على إثرها الجامعات الأخرى.					
(11)	تميز خدماتها عن باقي المنافسين في القطاعين الحكومي والخاص.					
(12)	تعزز علاقاتها مع جميع متعاملاتها للحفاظ على ميزاتها التنافسية.					
<b>اليقظة التجارية</b>						
(13)	تستمع الجامعة لآراء متعاملاتها ومورديها وتُحسّن علاقاتها بهم.					
(14)	تُرشد الجامعة نفقاتها.					
(15)	تبحث عن أفضل العروض والمناقصات التي تحتاجها.					

					تُصمم الجامعة برامجها بما يعزز ثقة متعاملها داخليًا وخارجيًا.	(16)
--	--	--	--	--	---	------

المحور الثاني: القرار الاستراتيجي

فيما يأتي مجموعة من العبارات حول القرار الاستراتيجي في جامعة محمد خيضر بسكرة، فمرجو وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

رقم العبارة	العبارة	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا
(1)	لدى الجامعة نظرة استباقية لوضعيتها ووضعية محيطها.					
(2)	يُلبّي نظام المعلومات جميع متطلبات صانعي القرار.					
(3)	تستغل الجامعة الفرص وتتجنب التهديدات وتحافظ على نقاط قوتها وتُقوي نقاط ضعفها.					
(4)	تتعامل الإدارة مع المواقف المختلفة من خلال قرارات مدروسة.					
(5)	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار تأثير محيطها الداخلي والخارجي أثناء اتخاذها لقراراتها.					
(6)	تتخذ القرارات من خلال المشاركة					
(7)	تنظر الجامعة لعدة بدائل عند اتخاذ قراراتها.					

في الأخير تقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذة المحكمين للاستبيان ذو العنوان "استبيان حول: أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي"

الجامعة	الأستاذ
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة	د. محمد قريشي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة	د. كمال منصوري



## تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ناصر محمد لمين.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:.....207782223. الصادرة بتاريخ..2022.04.18.....

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

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة.....

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: 2023/06/08.....

إمضاء المعني بالأمر