



الموضوع

مساهمة اليقظة في تحديد التوجه الإستراتيجي

دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس - آريس - ومؤسسة مطاحن الزيبان

- القنطرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

فالتة اليمين <

عثماني هاجر <

...../Master-GE/GO- GSO/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَقَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة البقرة الآية {32}

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضُعُ

أَجْنِحَتَهَا رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود والترمذي -

شكر و عرفان

إليك يا مسبب الأسباب ويا منزل السحاب وخالقنا من تراب، إليك أنت وحدك يا أرحم
الراحمين، إليك شكرنا وعرفاننا الكبارين على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل.

إلى من كان رحمة للعالمين، إلى من هو قدوتنا في كل حين، إلى من أوصانا بطلب العلم، إلى حبيبنا
ورسولنا الكريم، الصادق الأمين "محمد" وعلى آله الطيبين وأصحابه الطاهرين صلاة وسلاماً دائماً أمين إلى
يوم الدين.

أتقدم بخاص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف "فائز اليمين" الذي أشرف على مذكري وكانت
بمثابة الأستاذ والصدق في نفس الوقت، وأشكره على رحاب صدره وروحه الطيبة وملاحظاته الهمامة
والبناءة وأرجو أن يوفقه الله إلى ما يريد وأن يجمعني به في أعمال أخرى إن شاء الله.

دون أنسى أستاذتي الكرام أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وإلى جميع من أعانني بجهده ووفئه في إنجاز وإتمام هذا البحث.

عثماني هاجر

إهداء

لى التى حملتنى وهنأ على وهن، وىكت من أجلي فى صمت، لى رمز الوفاء وفىض السخاء ووجود العطاء، لى من غمرتى بعطفها وحنانها، وأوقدت سنين عمرها شموعاً لتنير لى وروب المستقبل، لى من كرمت بلجنة تحت قدميها... أجلي جوهرة ملكها فى الوجود، تلك هى أوى العالمة "فتىمة" أظال الله فى عمرها.

لى من علمنى وسأهم فى تربيتى، كرس حىاته من أجلي ومن أهل إخوتى، سعى جاهداً من أهل أن أكون فى أعالى وأفضل المسراتب، لى الذى لم ىدخر جهداً ولا مالا وانتظر هذى الوم، ذاك هو أبى اللبىب "كمال" أظال الله فى عمره.

لى الكنز الذى لا ىفنى سندى وركبى وأعر الناس لى قلبى إخوتى الأعراء:

"أمانى" "ماسىلىا" وأخر العنقود "ماسىل".

تومة خاصة وخاصة لى صدىقات عمرى "بىنة" "بىنة" و"عائشة".

لى زملاء الدراسة خاصة دفعة ماستر GSO 2017

لى كل من حوتم ذاكرتى ونسأهم قلمى.

عثمانى هاجر

الملخص بالعربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة اليقظة في تحديد التوجه الإستراتيجي في مؤسسة مطاحن الأوراس - آريس- ومؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-، وذلك من خلال قياس مدى ممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية)، وأيضا استقراء لمختلف اتجاهات إطارات هذه المؤسسة حول التوجه الإستراتيجي الملائم من بين مختلف التوجهات المحتملة، كما تستهدف في نفس الوقت البحث فيما إذا كان التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يرتبط باليقظة الإستراتيجية فيها، أم أن ذلك قد تحكمه عوامل أخرى لا ترتبط بنوع معين من أنواع اليقظة. وأيضا معرفة مدى تأثير اليقظة على مختلف التوجهات الإستراتيجية الممكنة (الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، الإستجابي).

حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الدور الهام الذي تلعبه اليقظة بمختلف أبعادها من منطلق الحصول على المعلومات الهامة والتي تجعل المؤسسة سباقة في اكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة مقارنة بالمنافسين لها في نفس القطاع. الأمر الذي يجعلها قادرة على أن تحدد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ومختلف مجالات نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: ممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباط لليقظة مع التوجهات الاستراتيجية ما عدى التوجه الاستجابي، ووجود أثر لليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستباقي وعلى التوجه الدفاعي، والتوجه التحليلي، وعدم وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستجابي.

The resumé :

The aim of this study is to highlight the importance of the vigilance contribution in determining the strategic direction of the Alsiban-Alkantarh Mills Foundation Foundation's Aures Foundation, thus measuring the extent of institutional practice in the study of strategic alertness of various types (technological, competitive, commercial, environmental), and also extrapolated to a different institutional tires sensibility on the strategic direction of different possible approaches and targeted on the same time search if orientation. The strategic focus of the institution is linked to strategic vigilance where, or whether it can be governed by other factors that are not related to a particular type of alertness. And also to know the extent of the vigilance on the different effects of the possible strategic orientations (proactive, analytical defensive answer).

This study is important because of the important role played by vigilance in its different dimensions in terms of access to the important and proactive institution that makes the discovery of opportunities and the potential threats compared to competitors in the same sector information. This makes them able to define its strategic objectives and objectives and different areas of activity and strategic orientations.

The study group of the most important results: the practice of institutions in the study of the strategic vigilance of various types considerably, and the existence of a link to the vigilance with the strategic orientations, with the exception of the Relationship orientation and response, and presence of the impact of strategic vigilance on the direction of proactive and defensive guidance, analytical direction and lack of strategic direction-response strategic alertness



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر وعرهان
	إهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
أ-ل	مقدمة
الفصل الأول: اليقظة.	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية اليقظة.
07	المطلب الأول: اليقظة المفهوم والأهمية.
12	المطلب الثاني: خصائص المعلومة كورد أساسي لليقظة.
15	المطلب الثالث: فعالية اليقظة ووظائفها.
18	المبحث الثاني: أصناف اليقظة.
18	أولاً: اليقظة التكنولوجية.
21	ثانياً: اليقظة التجارية.
23	ثالثاً: اليقظة التنافسية.
24	رابعاً: اليقظة البيئية.
26	المبحث الثالث: خلايا عمل اليقظة.
26	المطلب الأول: ممثلوا عملية اليقظة.
30	المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة.
33	المطلب الثالث: مراحل عمل خلايا اليقظة.
36	المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.
41	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التوجه الاستراتيجي.	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

44	المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي.
47	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التوجه الاستراتيجي.
48	المطلب الثالث: دور التوجه الإستراتيجي.
50	المبحث الثاني: ضرورة التوجه الاستراتيجي.
50	المطلب الأول: احتياجات التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية.
51	المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن التوجه الإستراتيجي.
53	المطلب الثالث: علاقة التوجه الإستراتيجي بالاستراتيجية.
54	المبحث الثالث: نماذج التوجه الإستراتيجي وعلاقتها باليقظة.
54	المطلب الأول: نموذج التوجه الإستراتيجي حسب السمات التنافسية.
55	المطلب الثاني: نموذج التوجه الإستراتيجي ل: Miles and Snow.
59	المطلب الثالث: علاقة اليقظة بالتوجه الإستراتيجي.
62	المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي.
66	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: سياق الدراسة (تقديم عام لمؤسسات قطاع الطحن).
69	المطلب الأول: لمحة موجزة عن قطاع الطحن بالجزائر.
72	المطلب الثاني: لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة.
76	المطلب الثالث: خصائص مجتمع الدراسة.
86	المبحث الثاني: تصميم الدراسة.
86	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
90	المطلب الثاني: نموذج الدراسة وفرضياتها.
92	المطلب الثالث: أداة الدراسة واجراءاتها (المنهج، الحدود، الأساليب الإحصائية).
98	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
99	المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة.
106	المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.
118	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.
122	خلاصة الفصل
124	الخاتمة
II	قائمة المراجع

III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق



المقدمة



تواجه منظمات الأعمال سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، في عصرنا الراهن تحديات كثيرة ومتنوعة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في المحيط حيث أصبح هاجس هذه المؤسسات هو كسب الرهان من خلال تقديم أفضل وأجود وأحدث السلع والخدمات، وذلك من خلال كسب ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها وتحقق بها البقاء والاستمرار في بيئة شديدة التنافسية وديناميكية التغيير. ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من تغيير إعادة النظر في طرق التسيير واعتماد طرق وأساليب جديدة تتماشى ومتطلبات وتحديات المنافسة، إذ لا يمكن لأية مؤسسة أن تنمو أو تنجح إلا إذا واجهت التحديات واستطاعت أن تتفوق وتتغلب على أشد منافسيها. الأمر الذي يعني ضرورة مراقبة وتحليل كل التغيرات والتطورات التي تحدث في المحيط، إضافة إلى متابعة ورصد حركية أسواق المنافسة وسلوك المنافسين فيها لكي تستطيع المؤسسة أن تضع الإستراتيجية المناسبة.

غير أن ذلك يتطلب بدوره وجوب توفر المعلومة المطلوبة في الزمان والمكان الملائمين، لذلك أصبحت المؤسسات تتسارع إلى الاستثمار في مختلف الآليات والطرق والمصادر المتنوعة للمعلومات من أجل جمعها وتحليلها ومعالجتها لجعلها مناسبة وملائمة لعملية اتخاذ القرار المناسب، وحيث أن الاستثمار في المعلومة في حد ذاته استلزم من المؤسسة إرساء نظام وظيفته الأساسية هي المراقبة الشاملة والمستمرة لمختلف جوانب المحيط ورصد حركة الأحداث فيه لجمع نوع من المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية ووضعها موضع الإدارة الإستراتيجية، من أجل قيام هذه الأخيرة باتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة وتجنب التهديدات المتوقعة قبل وقوعها. وهو ما يسمى باليقظة.

فكما جاءت في دراسة (محمد علي مروج 2014) التي توصلت إلى أهمية اليقظة ودورها في تحسين الأداء، وأن اليقظة ليست مجرد بحث بسيط عن المعلومات بل هي تمثل نظام معلومات متكامل يركز على جمع وتحليل ونشر وتوزيع المعلومات من أجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية، وتوصل أيضا إلى كون أن قطاع الصناعات الصيدلانية يتميز بشدة المنافسة واعتماده على المهارات العالية وأن اليقظة تساعد على تبني أحدث الاستراتيجيات وأحدث التقنيات وأفضل الوسائل والممارسات التي تساهم في تطوير الجانب الأمني والبيئي لها، وأيضا تطوير أدائها الاجتماعي من خلال وضع سياسات وبرامج تهدف لتطوير مواردها البشرية وأيضا معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من أجل تبني استراتيجيات تمكنها من التأقلم مع مختلف التغيرات.

وأيضا دراسة (مريم بلحاج 2012) التي درست أثر اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية على أداء المنظمة، والتي أظهرت دراستها بأن المتوسط العام لليقظة الاستراتيجية لشركات الدوائية الأردنية عال جدا، أي بمعنى اهتمامها الكبير والعال جدا باليقظة الاستراتيجية رغم أنها إشارات ضعيفة ولكن لديها وزن كبير لشركات الدوائية الأردنية.

وأيضاً حسب دراسات لشركة نפטال (الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع الموارد البترولية)، فهذه الشركة وخاصة الشركات الخاصة بالمحروقات تشهد مؤخراً منافسات حادة في مختلف القطاعات والذي يعتبر قطاعاً استراتيجياً وذا أهمية بالغة في تحقيق نمو الاقتصاد الدولي حيث مس انفتاح السوق وعلى رأسها هذه الشركة وفقاً للمرسوم رقم 79-435 المؤرخ 17-11-1997، الذي سمح بتحرير بعض الأنشطة خاصة في مجال الزيوت والزفت حيث بينت هذه الدراسة ما مدى حاجة هذا النوع من المؤسسات إلى نظام يقظة في البعد التنافسي.

وضمن هذا المسعى تمثل اليقظة مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية ولا وزناً عن بقية موارد المؤسسة خاصة في بناء توجهاتها الاستراتيجية فاليقظة هي سيرورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من أجل اتخاذ القرارات والتصرف في سبيل تحقيق الأرباح، هذه الأخيرة تساعد صناع القرار في اتخاذ القرارات الجيدة وتطوير المؤسسة ومعرفة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وكذلك تحديد التوجهات الاستراتيجية وذلك بكشف الفرص والتقليل من المخاطر.

فالتوجه الاستراتيجي يعد حجر الأساس لنجاح أي منظمة، إذ إنه المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، إذ أن التوجه الاستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماماً ما غاياتها وما مجالات نشاطها الخارجية ومن المستفيدين من الخدمات التي تقدمها، وفي التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها من الداخل والسياسات التي تتبعها واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير والتحسين من أدائها.

فكما بينت بعض الدراسات أن للتوجه الاستراتيجي دور كبير في تحسين أداء المنظمات فكما جاءت دراسة (سالم حسين العجمي، 2012) الذي تناول بعد التوجه التحليلي، والتي هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في وجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط، إذ توصل إلى وجود أثر موجب ومباشر للتوجه التحليلي على الأداء وعلى القدرات التسويقية لشركة البترول الوطنية الكويتية.

و(دراسة عبد الوهاب أحمد جندب 2013) التي هدفت إلى قياس أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركة صناعة الأغذية في اليمن، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإبداعي والإستباقي على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي والتسويقي على تطوير المنتجات الجديدة، ووجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

وأيضاً دراسة (نهي أحمد أبو طه 2012) التي تناولت أبعاد التوجه الاستراتيجي (الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) والتي هدفت للكشف عن أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في الأردن، إذ توصلت إلى وجود أثر موجب للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر

للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي التحليلي وعلى التوجه الاستجابي، ووجود أثر الاضطراب البيئي على التوجه الدفاعي، أما فيما يتعلق بالتوجه الإستباقي فيوجد أثر الاضطراب البيئي على التوجه الإستباقي.

وضمن هذا السياق، جاءت هذه الدراسة بغرض الوقوف على آلية عمل اليقظة في المؤسسة ومساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي، حيث يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

كيف تساهم اليقظة في تحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

وتنبثق عن هذه إشكالية هذه الدراسة عدة تساؤلات فرعية، كما يلي:

- ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي الإستباقي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي الدفاعي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي في مؤسسات محل الدراسة؟

أولاً: أهداف الدراسة وأهميتها

أهداف الدراسة: الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والمحيطية) في المؤسسة محل الدراسة، وفي المقابل يتم استقراء مختلف اتجاهات إطارات هذه المؤسسة حول التوجه الإستراتيجي الملائم من بين مختلف التوجهات المحتملة، كما تستهدف هذه الدراسة في نفس الوقت البحث فيما إذا كان التوجه الإستراتيجي للمؤسسة يرتبط باليقظة الإستراتيجية فيها، أم أن ذلك قد تحكمه عوامل أخرى لا ترتبط بنوع معين من أنواع اليقظة. كما لا تتوقف أهداف هذه الدراسة عند هذا المستوى بل تُمحص بالتحري والتدقيق مدى تأثير اليقظة على مختلف التوجهات الإستراتيجية الممكنة (التحليلي، الإستباقي، الدفاعي، الإستجابي).

أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الدور الهام الذي تلعبه اليقظة بمختلف أبعادها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية، من منطلق الحصول على المعلومات الهامة والتي تجعل المؤسسة سباقة في اكتشاف الفرص والتهديدات المحتملة مقارنة بالمنافسين لها في نفس القطاع. الأمر الذي يجعلها قادرة على أن تحدد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ومختلف مجالات نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

ثانيا: خطة الدراسة.

تقع هذه الدراسة في ثلاث فصول وهي على النحو التالي:

الفصل الأول: يتم من خلاله عرض عام لليقظة والذي سيحتوي على أربع مباحث، المبحث الأول على ماهية اليقظة والمبحث الثاني على أصناف اليقظة، والمبحث الثالث فإنه يحتوي على خلايا عمل اليقظة، أما المبحث الرابع عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة.

الفصل الثاني: وهو بعنوان التوجه الاستراتيجي، وهو بدوره تم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الأول الذي يتحدث على ماهية التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثاني على ضرورة التوجه الاستراتيجي، والمبحث الثالث فسيحتوي على أهم أصناف التوجه الاستراتيجي، أما المبحث الرابع عن بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التوجه الاستراتيجي.

الفصل الثالث: وهو بعنوان الإطار المنهجي للدراسة والذي طبق في مؤسسة مطاحن الأوراس وحدة آريس، ومؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة، وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إسقاط الدراسة النظرية في الواقع، والتي قسمت بدورها إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتحدث عن سياق الدراسة بمعنى تقديم عام لمؤسسات قطاع الطحن، والمبحث الثاني بعنوان تصميم الدراسة، أما المبحث الثالث جاء بعنوان عرض وتحليل نتائج الدراسة.



الفصل الأول

اليقظة



تمهيد:

أفرزت التحولات العالمية توجهات جديدة شهدت من خلالها المنظمات العديد من التغييرات التي مست كافة المستويات، وقد أبرزت واقعا جديدا وأدخلت مفاهيم وتقنيات حديثة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع ما يتطلبه العالم المعاصر من ديناميكية وتغيير.

ومن بين أهم نتائج هذه الديناميكية، أصبحت المعلومة موردا أساسيا للمنظمة ومصدرا غنيا تميزها وتفوقها، ومن هنا بدأت تظهر الحاجة إلى ضرورة اهتمام المؤسسة بما يدور في محيطها وما يمكن أن يتواجد فيه من أحداث ولتتمكن من فرض نفسها و حجز مكانة لها في السوق وتحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها، والاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها و بين محيطها، ومعرفة مكوناته الأساسية وأبعاده المستقبلية.

وفي هذا السياق، فإن اليقظة توفر للمؤسسة مجموعة من المعلومات التي قد تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار، وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعلومات، ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما تعد من أهم العمليات لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري لليقظة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية اليقظة.

المبحث الثاني: أصناف اليقظة.

المبحث الثالث: خلايا اليقظة.

المبحث الأول: ماهية اليقظة.

اليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، ارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات. وقد أخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، واتخذ مفاهيم عديدة والتي اختلفت فيما بينها، وفي هذا المبحث سنحاول ضبط مفهوم اليقظة وايضاح مزاياها وشروط فعاليتها، وأن المعلومة تعتبر مورد أساسي لليقظة.

المطلب الأول: اليقظة، المفهوم والأهمية.

أولا: مفهوم اليقظة.

حسب ما اتفق عليه العديد من الباحثين حول المفاهيم المتعلقة برقابة البيئة واليقظة والذكاء الاقتصادي، أنها كلها مفاهيم من الصعب تحديد معانيها، إذ تم حصر ما يقارب 25 مصطلح مختلف ثلاثة منها فقط كانت أكثر تداولاً منذ سنة 1967 وهي: ¹ (Environmental Scanning, Compétitive Intelligence, Business Intelligence) المسح البيئي، الذكاء التنافسي، ذكاء الاعمال.

إذ استخدم مصطلح المسح البيئي في الأدبيات الأنجلو سكسونية منذ 1967 بغرض التعبير عن القيام بعمليات مسح ورقابة المحيط، وهو ما يرادف اليوم مصطلح اليقظة قبل أن يحل محله مصطلح الذكاء التنافسي المستعمل في عمليات التخطيط الاستراتيجي من قبل المؤسسة وذلك لمراقبة ومواجهة منافسيها ومسحها لمحيطها التنافسي.

حيث عرف Narchal مصطلح المسح البيئي بأنه: "نظام يتكون من مجموعة رادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط، التي قد ينجر عنها فرص أو تهديد على المؤسسة، حيث يقوم نظام المسح الفعال برصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر، والتي تساعد على وضع وتطوير مختلف السيناريوهات التي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث".

ولقد تحدث Aguilar في كتابه، أن ما تقوم به المؤسسة أثناء عملية رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط من الأحداث، هو بعمل جهاز الرادار في الرصد والمراقبة الدائمة، ودعا الى ضرورة وضع نظام لمسح المحيط أطلق عليه Porter نظام الذكاء التنافسي واضعا بذلك عمليات للمسح والكشف والرصد ضمن سياق البحث عن أية معلومة أو إشارة لاستغلالها في تحقيق السبق التنافسي أطلق عليها تسمية إشارات السوق التي يمكن للمؤسسات المتنافسة استخدامها كسلاح استراتيجي للتأثير على قواعد المنافسة، حيث تدار على أساسها معركة بين المتنافسين. حيث مثلت هذه العمليات عند البعض بجوهر اليقظة إذ كانت هذه الأخيرة المصطلح الأكثر استعمالا والأوسع انتشارا، فهي "عملية منظمة للبحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومات، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية"، ولأن هذه

¹ فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2013، ص: 44-45.

العمليات تسمح بإتاحة معلومات حالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند آخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال.

ففي دراسة (روبيح، 2004) لمعرفة مدى وعي وإدراك مسيري الشركات الكويتية للمفاهيم الخاصة بالمصطلحات المتداولة الدالة على اليقظة، والمسح البيئي وكذا المعلومات الاستراتيجية، شملت الدراسة 347 مسير في 86 مؤسسة اقتصادية بفروعها المنتشرة في الكويت. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المشاركين لا يعرفون بالتحديد مفهوم اليقظة ولا المسح البيئي، مما يعني قلة انتشار وتداول مثل هذه المصطلحات في الكويت، وأن ثقافة جمع معلومات اليقظة غير منتشرة بشكل واسع وأن نسبة قليلة من المسيرين لهم دراية بالمعلومات المهمة التي من الممكن أن تعلمهم عن خطر وشيك الوقوع أو عن فرصة، وهذا كما قال الباحث دوما يعود إلى قلة التأهيل لدى المسيرين في المؤسسات الكويتية.¹

أما دراسة (نحاسية، 2003) جاءت لكي تبين أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، وفيما إذا كانت هذه الأخيرة تملك نظاما لليقظة، يستطيع القيام ولو قليلا بهذا الدور في مواجهة المنافسة المحلية على الأقل، حيث قارنت هذه الدراسة بين شركة الخطوط الجوية الجزائرية وشركة آل الخليفة للطيران. من بين ما أشارت إليه أن ثقافة اليقظة غير منتشرة، وبعيدة إلى حد كبير عن تفكير مسيري المؤسسات الجزائرية، وذلك لعدم اطلاعهم بمصطلح اليقظة، إلى جانب اللامبالاة بما يجري من تغيرات سريعة وخاصة في المجال الاقتصادي، ورغم الإصلاحات فيه إلا أن المؤسسة الجزائرية مازالت تعمل في محيط أقل تنافسية.²

ثانيا: تعريف اليقظة.

اليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "veille" والتي تعني السهر، ففي المجال الطبي وفي مجال علم النفس المعرفي فإن الانسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية:³

- إما في حالة نوم Etat de Sommeil.

- إما في حالة حلم Etat de Reve.

- إما في حالة يقظة Etat de Veille.

¹ كمال روبيح (2004): دراسة مدى وعي مسنولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2، ص ص: 1-33.

² نحاسية رتبية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

³ قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "وحدة مطاحن سيدي أرغيس-أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاعلام والاتصال وحكامة التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عنابة، ص: 26.

وفي الحالة الأخيرة فهي تطابق حالة الوعي حيث تكون الحواس منفتحة على ما يجري حولها من منبهات والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه. لذلك نقول "تيقظ" الانسان أي انتبه لشيء ما وأخذ الحيطة منه كما قد تشير كلمة "كاشف" إلى الشخص الذي يبقى يقظا والذي يسعى لمراقبة أو حراسة شيء ما.

وما يقال عن الانسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع مستمر للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنانها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين.

وإذا رجعنا إلى جذور المصطلح كما تحدثنا سابقا فإننا نجد استعمال مصطلحات مماثلة مثل الذكاء الاقتصادي والذكاء التنافسي من طرف العديد من المؤسسات الأنجلو سكسونية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث يعني مصطلح الذكاء هنا الاستعلام والتجسس للحصول على المعلومات وليس قدرات الفرد كما نستعمله باللغة الفرنسية.¹

ومع ذلك تختلف اليقظة عن التجسس باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير شرعية فنحن أمام التجسس الذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه.²

ومنذ دخول مفهوم اليقظة الى مجال إدارة الاعمال في ستينات من القرن الماضي لقي اهتماما كبيرا من قبل مجموعة من الباحثين فتعددت التعاريف، ويمكننا أن نذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

" اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية، ومراقبة الاستراتيجيات التجارية، ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين. وبصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة."³

اليقظة هي ذلك النشاط الذي يسمح باستقطاب، جمع، تحليل ومن ثم نشر المعلومات لأصحاب المصلحة للمساعدة في اتخاذ القرار، فهي أداة تساهم في كشف وتوقع التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية والاجتماعية⁴.....

¹ Larbi Abdelkader (2006), **Contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale Cas de NAFTAL**, Mémoire de Fin d'études centre des recherches sur l'information scientifique et technologie, Alger-post- Graduation Spécialisée en management de l'information, <http://www.memoireonline.com/Consulté> le 15-01-2017.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص ص: 67-71.

³ قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص: 28.

⁴ Sabatte Dominique, **La veille une activité encore trop méconnue**, Les cahiers de la veille, janvier 2011, (<http://www.economie.gouv.fr/>. Consulté le 25/01/2017 à 19 :26), p : 06.

يعتبر (Michel cartier) اليقظة على أنها " النشاط التي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله."¹

- أما Jakobiak. F فيرى أن اليقظة هي ملاحظة وتحليل البيئة ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة ونشرها من أجل استعمالها في اتخاذ القرار.²

- وتشير اليقظة أيضا إلى ذلك النشاط المرتبط بالبحث ومعالجة ونشر المعلومة بهدف استغلالها من قبل الممثلين الاقتصاديين، المدراء، المصممين والمسيرين.³

- كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المنظمة تجاه عالمها المتغير.⁴

- اليقظة هي الوظيفة التي ترتبط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وأكثر تنافسية.⁵

- اليقظة هي نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للمحيط من أجل التنبؤ بالتطور.⁶

من خلال التعاريف المقدمة، يمكن القول بأن اليقظة هي سيرورة مستمرة ترتبط بتسيير المعلومة (استقطاب، جمع، تحليل ونشر)، تسمح باستباق ورصد التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف اتخاذ القرار الأمثل من خلال استغلال الفرص وتفادي التهديدات ومن ثم زيادة تنافسية المؤسسة.

¹ عباس فهيم، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2009، ص: 49.

²JAKOBIAK François, *L'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique*, éditions d'organisation, paris, 2001, p : 65.

*JAKOBIAK François هو مؤسس شركة (Exploitation des Informations Stratégiques) EXISTRAT سنة 1994 وهو بروفيسور محاضر في كبرى المعاهد والجامعات متخصص في اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي و الإبداع نشر عشرة كتب في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك هو مستشار يقدم أدوات عملية لتنفيذ اليقظة التكنولوجية والتنافسية والذكاء الاقتصادي.

³ L'activité qui consiste à nous te ni informés des innovations dans le secteur qui nous concerne, <http://www.clic.net/presse/articles/200-02-01.html>.

⁴ عباس فهيم، مرجع سابق، ص: 50.

⁵ كزغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014، ص: 51.

⁶ خليل عبد الرزاق، بو عبدلي أحلام، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005، ص: 04.

و من خلال التعاريف السابقة لليقظة، نجد أن نشاطات اليقظة تركز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (les 3A de la veille)¹:

1- تنبيه (Alerter): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة.

2- تكيف (Adapter): ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار.

3- تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

ثالثا: أهمية اليقظة:

إن الوعي بأهمية اليقظة شيء حديث نسبيا، فالعولمة والتدفق السريع للمعلومات أدى إلى تسارع التغيرات الاقتصادية، لذا فإنه من الضروري على المؤسسة أن تكون يقظة بفضل هذه الأداة، حيث تسمح اليقظة بمعرفة الوضعية الحالية للمؤسسة بالنظر لبيئتها، وأيضا بالاطلاع على الفرص التي توفرها البيئة في الوقت المناسب، واستباق التطورات الحاصلة في البيئة، مع إتاحة الوقت للتصرف ورد الفعل.²

أما عن أهم ما تقدمه اليقظة من أهمية للمؤسسة فهي: تسمح من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خلال الخصائص التقنية للمنتج، جودته، وتخفيض من كلفته، وأيضا تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها، وبالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.³

فاليقظة أداة إستراتيجية للتسيير وأداة تنافسية، فهي أداة إستراتيجية للتسيير لأنها تكشف على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق، وأداة تنافسية لأنها تسمح باستباق والتفوق على المنافسين وتستطيع المؤسسة من خلالها تنمية العديد من المزايا التنافسية التي تمكنها من التحسين المستمر في السلع والخدمات، وتحسين علاقاتها مع زبائنها ومورديها.⁴

¹ DUMAS Léonard, **La veille Marketing en hôtellerie une pratique de gestion à explorer**, Revue Téoros, laboratoire de recherche et d'intervention en hôtellerie et restauration, Vol. 23 N° 3, Octobre 2004, p : 03.

² HENRY Véronique, **Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche**, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication, ENSSIB Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Lyon, 1998, p : 20.

³ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 75.

⁴ كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص: 53.

وهناك من يرى بأن اليقظة تساهم بتزود المؤسسة ببيانات مفهسة ومنظمة، وبمعلومات استراتيجية في منظورها الصحيح التي تساعد في اتخاذ القرار وفي تقديم المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب.¹

المطلب الثاني: خصائص المعلومة كورد أساسي لليقظة.

في العصر الحالي الذي يعتبر التغير المستمر أهم سماته أصبحت فيه المعلومات موردا أساسيا، فلكي تحافظ المؤسسات على بقائها يجب عليها معرفة المعلومة التي تلي احتياجاتها والتي تتمثل في تلك المعلومة التي تجعلها اليقظة على قائمة واجباتها.

إذ تعرف المعلومة على أنها بيانات تمت معالجتها لتصبح أكثر نفعاً للفرد، ولها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها.²

فالمعلومة تعتبر مورد يمكن استغلاله أكثر من مرة، فهي لا تفقد قيمتها وقابلة للزيادة كلما تم استخدامها، ومن جهة أخرى فاليقظة تهدف للتقليل من درجة عدم التأكد مع استباق الأحداث المستقبلية وتوفير المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، لذا فالمعلومة مورد رئيسي في عملية اليقظة.³

إن إدارة المعلومة هي مطلب رئيسي للمؤسسات التي تسعى إلى ضمان استدامتها، حيث تعتبر مجموعة من الجهود الهادفة إلى تسيير المعلومة المستمدة من البيئة لتوقع وضعية معينة أو معرفة الاتجاه العام لما يحصل في البيئة من أجل التكيف بعدما تخضع لعمليات بحث، جمع، معالجة، توزيع....، ويتمثل الهدف الأساسي للمعلومات في الكشف عن الفرص والتهديدات، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات، ويجب على المؤسسة إدارة المعلومات بشكل دائم، وتحديد المعلومات الضرورية في عملها، حيث تواجه المؤسسة كما هائلا من المعلومات ولكن لا يمكن معالجتها كلها ولا تكون بطريقة موحدة، بل تكون حسب نوع المعلومة وأهميتها.⁴

¹ BERNART Jean-Pierre, *Les contours de la veille, Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol 45, 2008, p: 33.

² محمد أحمد حسان، *نظم المعلومات الادارية*، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008، ص: 112.

³ بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص: 13.

⁴ كرغلي أسماء، مرجع سابق، ص: 58.

و حسب **H.Lesca** تنقسم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة إلى ثلاثة أقسام:¹

- معلومات مصدرها المؤسسة وتستخدم داخلها: تسمح بمعرفة كيفية سير العمل في المؤسسة، ومن ثم توجيه الجهود الفردية نحو أهداف المسطرة.

- معلومات مستمدة من البيئة وتستخدم في المؤسسة: يجب على المؤسسات الإنصات الدائم لما يجري في البيئة لكي تتكيف مع التغيرات، لأن المعلومة تعتبر ضرورية لتصميم الاستراتيجية.

- معلومات مصدرها المؤسسة وموجهة للخارج: تهدف إلى تنمية العلاقات بين المؤسسات.

والمعلومة تتكون من ثلاث مستويات هناك:²

1- المعلومة البيضاء: تمثل 80% من المعلومات المتاحة، ويمكن الوصول إليها بسهولة، وهي متاحة لكل من يطلبها بدون أي حواجز قانونية ونجدها عموما في: الجرائد، بنوك المعطيات، المنشورات المتخصصة، المحاضرات، الأنترنت..... الخ.

2- المعلومة الرمادية: تمثل 15% من المعلومات المتاحة، تتميز بصعوبة الوصول إليها أو معرفة وجودها من عدمه، يمكن الوصول إليها عن طريق تقنيات متقدمة.

3- المعلومة السوداء: إذا كانت المعلومة البيضاء عمومية ومتاحة للجميع، فالمعلومة السوداء عكس المعلومة البيضاء فهي المعلومة السرية والمحمية بعقود أو نصوص قانونية ذات نشر محدود جدا واستعمالها غير ممكن إلا لبعض الأشخاص المسموح لهم، ولا تمثل سوى 5% من المعلومات المتاحة، وهي غير منتشرة يمكن الحصول عليها إلا عن طريق التجسس.³

وتجدر الإشارة أن قيمة المعلومة تتوقف على قدرة المصدر بتوفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيمة، والجديدة وأيضا توفير المعلومات الدقيقة والموضوعية وبصفة مستمرة.

¹ H. LESCA (2003), *Veille stratégique : La méthode L.E.SC Anning*, Editions EMS, 180 pgs.

² MIAUX Jean-François, op cite, p p : 30-31.

³ علاوة سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة دراسة حالة شركة نפטال، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص: 110.

حيث ليست كل المعلومات التي توفرها اليقظة جيدة وقابلة للاستغلال وإنما يشترط لكي تكون أكثر فائدة بأن تتوفر فيها جملة من الخصائص والتي تتمثل في:¹

- 1- **سهولة وسرعة الحصول:** وتشير إلى سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، إذ يمكن قياسها مثلاً " دقيقة واحدة بالمقارنة مع 24 ساعة " وذلك بالمقارنة بنظم تشغيل البيانات الآلية مع اليدوية.
- 2- **التمويل:** يشير إلى كمال المعلومات، وهذه الخاصية تكون غير ملموسة ويصعب قياسها ووضع قيمة رقمية لها.
- 3- **الصحة "الدقة":** المعلومات الدقيقة تعني نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة جداً كلما كانت المعلومة أكثر دقة.
- 4- **الملائمة:** تشير هذه الخاصية إلى مدى ملائمة المعلومات لطلب المستخدم، ويجب أن تكون المعلومات ملائمة للموضوع محل البحث وهذا المعيار صعب قياسه كمياً.
- 5- **الوقت المناسب:** مهما كانت دقة المعلومة فلا فائدة منها إذا لم تأتي في وقتها المناسب، وبهذا فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى معلومة دقيقة في الوقت المناسب.
- 6- **الوضوح:** تشير هذه الخاصية إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، ويمكن تحديد القيمة لعامل الوضوح إذا كانت زيادة الوضوح يؤدي إلى تخفيض تكلفة مراجعة المخرجات.
- 7- **المرونة:** المرونة تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم، وهذا المعيار يصعب قياسه بدقه ولكن يمكن تقييمه بمدى أوسع.
- 8- **التصحيح:** لهذه الخاصية مفهوم نسبي ويشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها بين مختلف المستخدمين والفاحصين لنفس المعلومة.
- 9- **عدم التحيز:** هذه الخاصية يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم للوصول إلى نتيجة معينة، أي خلو المعلومات من التحيز.
- 10- **قابلية القياس:** هذه الخاصية تشير إلى طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات الرسمي وإمكانية قياسها في شكل كمي.

¹ عبد الله حمود سراج (2005): أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، اليمن، ص: 133.

المطلب الثالث: فعالية اليقظة ووظائفها.

إن اليقظة تفرض على المؤسسة التحكم في المعلومات اللازمة عند مراقبتها لبيئتها، والتي تهدف إلى الابداع وخلق ميزة تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، فما شروط فعالية اليقظة؟ وماهي هي وظائفها؟

أولاً: شروط فعالية اليقظة.

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي:¹

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة وظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً.
- اتصال داخلي جيد، وهذا من أجل السماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي.
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أفضل عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.²
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

في الأخير فإن فعالية اليقظة في المؤسسة تكتمل وتظهر باعتبارها كلا متكاملًا ومكملاً لبعضه البعض، فمثلاً نجد أن اليقظة التكنولوجية ترتبط ارتباطاً وثيقاً باليقظة التنافسية، أو مثلاً في قطاع مستحضرات التجميل فهي الأخرى مرتبطة باليقظة في القطاعات الأخرى كقطاع الصيدلة وقطاع التغذية.³

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 76.

² زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص: 10.

³ علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة شركة موبيليس، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، ص: 86.

ثانيا: وظائف اليقظة.

حسب "COHEN Corine" هناك خمس وظائف لليقظة تشمل الآتي:¹

1- الوظيفة الاستباقية **La fonction anticipative** :

إن استباق الفرص والتهديدات التي تنشأ في البيئة يعتبر أحد أهم أهداف اليقظة، فمصادر الفرص والتهديدات كثيرة ومتنوعة، فمثلا يمكن أن يكون مصدر التهديدات هم المنافسون كما يمكن أن تكون التشريعات الجديدة، أما الفرص فقد تأتي مثلا من إمكانية الاستحواذ على أسواق جديدة وظهور تكنولوجيا معاصرة.

إذ إن غرض الوظيفة الاستباقية هو تجنب التهديدات، واستغلال الفرص حيث تمكن من تحقيق استجابة أفضل وتحسين القدرة على التكيف.

2- الوظيفة الاعلامية **La fonction informative** :

باعتبار اليقظة تعطي معلومات يجب أن تكون هذه الأخيرة ملائمة وتلبي احتياجات المؤسسة، لأنها تتعلق بالدراسات والأبحاث التي يقوم بها المنافسون، ويمكن أن تكون هذه المعلومات معالجة أو لازالت على صورتها الخام.

فهدف الوظيفة الإعلامية يكمن في تلبية احتياجات المؤسسة من معلومات التي تسمح بالحصول على الفهم الجيد للبيئة، ودراية أفضل لخطط ونوايا المنافسين، والتقليل من حالة عدم التأكد في صنع القرار.

3- الوظيفة التحليلية والتركيبية **La fonction analytique et synthétique** :

إن الوظيفة الثالثة لليقظة تتمثل في تحليل المعلومات المجمعة، ومن ثم تركيبها والذي بدوره يكمل عملية التحليل، لأنه بذلك يسمح بوصل المعلومات الغير المتجانسة وإعادة بناء قاعدة معلومات ذات مغزى مصممة خصيصا لتسهيل عملية اتخاذ القرار.

* Corine COHEN بروفيسور في الاستراتيجية وإدارة التسويق في جامعة موناكو، تقدم محاضرات في كل من معهد العلوم السياسية ب-en-

Aix Provence، المدرسة العليا للتجارة بباريس وكذا في المعهد العالي للتسويق الفاخر بباريس، لها عدة مؤلفات حول اليقظة والذكاء الاستراتيجي.

¹ MIAUX Jean-François, **Mise en œuvre d'une activité de veille : Le cas de Réseau Ferré de France**, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010, p p : 17-18.

4- وظيفة التشكيل La fonction de mise en forme:

تعتبر وظيفة التشكيل الوظيفة الرابعة لليقظة فهي عبارة عن تنسيق المعلومات وتحليلها وتوليفها، إذ تهدف إلى فهم المعرفة التي تم نشرها.

5- وظيفة الاتصال La fonction de communication:

تعتبر وظيفة الاتصال الوظيفة الخامسة لليقظة، حيث تسمح بتقديم المعلومات التي تم جمعها، تحليلها، توليفها إلى الأشخاص المناسبين وتسهيل انسيابها.

المبحث الثاني: أصناف اليقظة.

لقد برز مصطلح اليقظة بشكل عام خلال العشر سنوات الأخيرة، ضمن مختلف الأدبيات التي تعنى بعمليات البحث ومعالجة ونشر المعلومات التي تغطي مجالات عديدة كالمنافسة والتكنولوجيا والاقتصاد... الخ، فكانت اليقظة محور تقاطع العديد من العلوم، والتخصصات المختلفة. مما أدى ببعض الباحثين بطرح إشكالية غموض عن تعدد أنواع اليقظة. إذ أن حصر عملية اليقظة في أنواع محددة، يختلف باختلاف الغاية منها، فهناك من يرى ثورة التكنولوجيا التي أدت بصراع ابداعي وابتكاري بين المؤسسات، فكانت اليقظة في أساسها تكنولوجية، بينما عند البعض تعتبر بعدا تنافسيا. وبين هذا وذاك حلت اليقظة التكنولوجية محل اليقظة الاستراتيجية عند البعض، وجاءت اليقظة التنافسية والتجارية كأحد فروع اليقظة التكنولوجية عند البعض الآخر.

لكن ما هو متفق عليه تقريبا، أن الغاية من وراء اليقظة هي غاية استراتيجية مهما تعددت جوانبها وتنوعت أبعادها، لهذا فإن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية... الخ، وإن هي إلا عملية استباقية لرصد وتحليل جوانب المحيط، وبذلك فهي تشمل جميع أنواع اليقظة. أما صفة الاستراتيجية، إنما هي عند البعض تعبيرا عن أهمية عملية اليقظة في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الاستراتيجية، حيث ترتبط بما يحدث في محيط المؤسسة من تغيرات وأحداث اجتماعية واقتصادية وسياسية.

ورغم اختلاف الكثير من الباحثين حول أصناف اليقظة إلا أن الباحث Gérard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من بعده وهو أن اليقظة تحتوي على أربع أصناف وهي اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)، اليقظة التجارية (التسويقية) (la veille commerciale) (اليقظة التنافسية) (la veille concurrentielle) واليقظة البيئية (la veille environnementale) وعليه سنتطرق إلى تعريف كل صنف على حدى فيما يلي:¹

أولا: اليقظة التكنولوجية:

لقد عمل التطور الكبير في الميدان العلمي والتكنولوجي وفي عولمة الأسواق على دفع المؤسسات إلى تبني مراقبة مستمرة لكافة المعلومات، التي لها آثار إيجابية على نشاطها من ناحية إحداث تغيرات على منتجاتها وأساليب إنتاجها، لاسيما العلمية والتكنولوجية منها وعليه فممارسة اليقظة التكنولوجية تتطلب من المؤسسة توفير الوسائل والقدرات البشرية لمراقبة الفرص والكشف عن كل التطورات والتجديدات الحادثة في الميادين التقنية والتكنولوجية الحالية أو الممكنة مستقبلا.²

¹ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص: 87.

² بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012، ص: 196.

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية.¹

كما تشير أيضا إلى الجهود المبذولة والوسائل المسخرة من قبل المؤسسة، بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، التي تهم المؤسسة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا، وتعد عنصرا مكونا لليقظة الاستراتيجية.²

كما يمكن تعريفها أنها مجموع النشاطات التي تسمح بما يلي:³

- مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الإبداعات التكنولوجية.

- جمع المعلومات عن التطورات و الابتكارات التكنولوجية و معالجتها.

- إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

ولليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات والاقتصاديات وكذلك المجتمعات، حيث⁴ توفر لمسيري المؤسسات الصناعية وملتخذي القرارات قدرا كافيا من الوعي والرغبة في القيام بالاستثمار في عملية مساندة المستجدات والتوجهات، ويمكن أيضا من متابعة عملية الرصد أو الترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط، كما أن وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرارية في عملية الرصد والترقب، خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية (خاصة المتعلقة بأساليب الإنتاج أو طرائقه الفنية) والتنافسية للبلد ومؤسساته الاقتصادية.

بالإضافة إلى ما سبق فالمهمة الأساسية لليقظة التكنولوجية ليس فقط البحث على المعلومات، ولكن حتى الابتكارات العلمية والإبداعات التكنولوجية في مختلف الميادين.

حسب Jakobiak فيتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها "الدعامة التي لا يستغني عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل"، وأيضا Lainée توصل أن ممارسة أي مهنة صناعية تتطلب التحكم في عدد مرتفع من التكنولوجيات.

¹ داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص: 13.

² بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص: 196.

³ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص: 106.

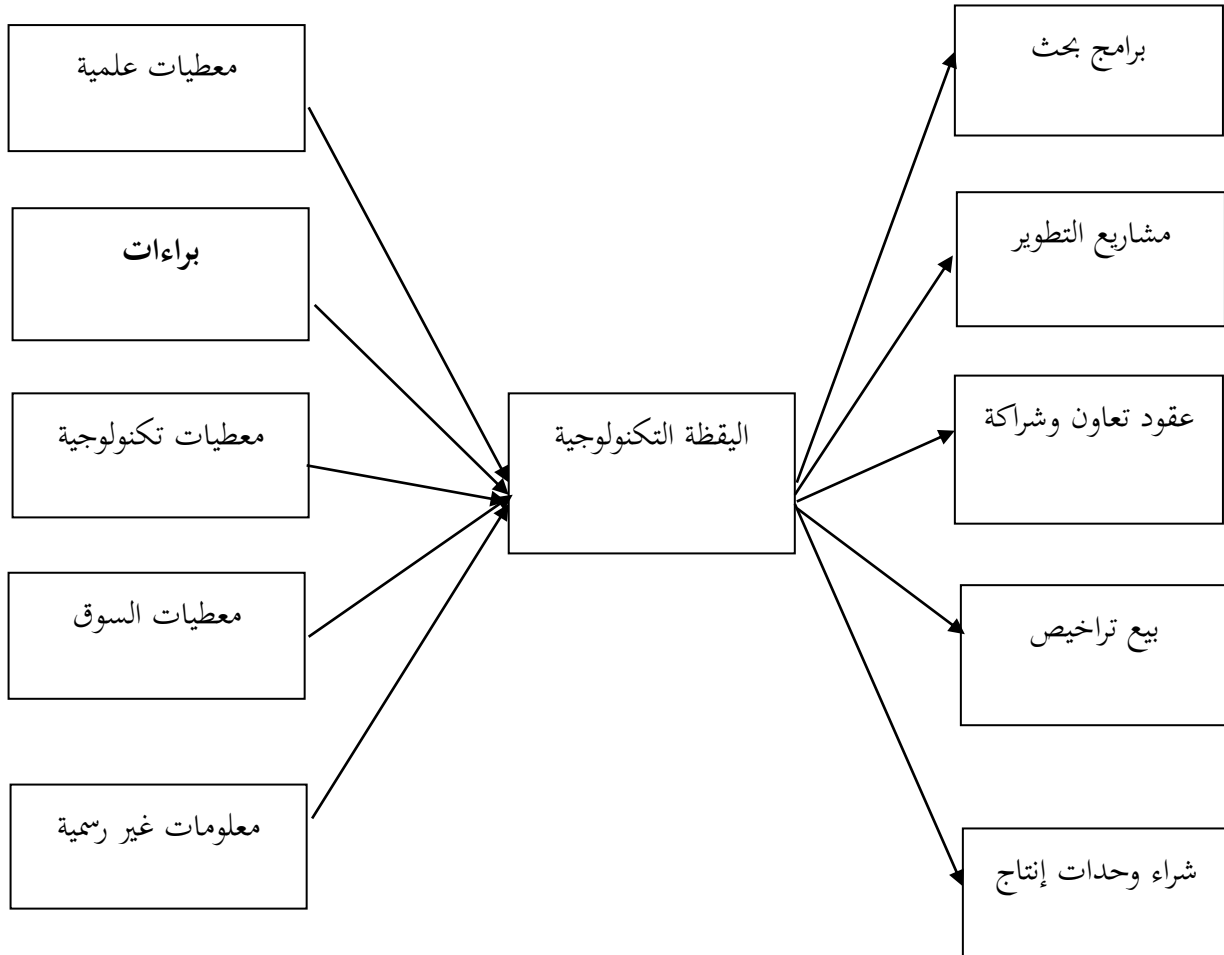
⁴ أوكيل محمد السعيد، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق، (CERIST, vol 08, N°02, 1998)، ص: 12. متاح على:

http://www.webreview.dz/IMG/pdf/La_Veille_Technologique_dans_les_Pays_en_Voie_de_Developpement_EN

، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017/01/18. [tre la Theorie et la Concretisation.pdf](#)

وفي الشكل الآتي يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، وفي نفس المنظر أكد Link على أنه يجب على المؤسسات أن تهتم بتكوين حافظة التكنولوجيات بالموازنة بين الاسهامات الداخلية والخارجية.

الشكل (1-1): يوضح الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية.



Source : Mohellebi dalila, **la veille technologique : une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale**, Maitre assistante à l'université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou article sur le site : <http://www.scribd.com/doc/848134>.

أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية من طرف المؤسسة، أي احتمال أن لا يتفوق عليها أي منافس سواء كاف ظرفيا أو احتماليا، شرعيا أو غير شرعي، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة والطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية و التي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة

المنافسة والتقدم عليها بمراحل السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، وذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية وتفادي التكنولوجية السريعة.¹

حيث تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من هيئات البحث العلمي والجامعات وأيضا من خلال اتصالات مستمرة، المشاركة في المنتقيات، ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث الحالية، المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة، الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، وبنوك المعلومات، التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

ولاستغلال هذه المصادر بفعالية يجب توفر الموارد والقدرات الكافية من الوسائل المتطورة وأيضا الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على جمع المعلومات وترجمتها وإعطاء الرأي فيها بالشكل الذي يساهم في إثراء الذمة التكنولوجية للمؤسسة.²

ثانيا: اليقظة التجارية:

إن اليقظة التجارية تهتم برصد ومتابعة المعلومات المتعلقة بالزبائن والأسواق والموردين، سيما المتعلقة بتسويق المنتجات، ومدى كفاءة وفعالية القائمين بالمهام التسويقية في المؤسسة مقارنة بأهم المنافسين، قصد تحسينها لإحداث تفوق تسويقي.³

وهي العملية التي تتمكن عن طريقها المؤسسة من رصد كل المعلومات المأثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة والغير المعلنة، وكذلك الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومن خلالها يمكن للمؤسسة أن تراقب أجزاء السوق، وتتعرف على نقاط قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكاتهم، وفي عروض الموردين والاطلاع على مهاراتهم التسويقية ومعدلات نمو السوق.

كما يرى (Heyde، 1995) أن اليقظة التجارية هي أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير وذلك لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع متعاملها، وتعكس طبيعة علاقتها التجارية مع زبائنها ومورديها، كما وأنها تمتد لمدى متوسط وذلك لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، وقدراتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين.⁴

¹ VERNÉ Gérard, **La veille technologique : une ardente nécessité**, université Laval, article sur le site : <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html>.

² بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص: 197.

³ المرجع نفسه، ص: 198.

⁴ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص: 92.

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة:¹

أ- الزبائن:

إن المؤسسات تولي اهتماما وتسعى جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية لتعمل على اشباعها، ويمكنها من توقع واستباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها، إذ يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها حتى ولو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى ولو كان نسبتهم قليلة، والاطلاع على ملاحظاتهم وآرائهم بهدف تحسين جودة المنتوجات لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوي المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، رد المشتريات، إصلاح الأعطاب... الخ، حتى تتمكن من كسب ولاءهم على المدى البعيد لان عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين، وأيضا معرفة المؤسسات للوسائل والطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات، وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع الزبائن خلال الفترات السابقة أو تخصص افراد لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... الخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل وتوتر العلاقات بين المؤسسة وزبائنها، ويلعب الموزعون كذلك دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة وإيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عدد كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن.

ب- الموردين:²

إلى جانب الزبائن فإن المورد يحظى باهتمام المؤسسة طالما أنه يؤمن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإن المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها وعروضهم (امكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، احترام آجال التسليم... الخ) و الهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، مما يسمح للمنتج بتوفير السلعة حسب حاجة الزبون وبالنوعية الجيدة، وعليه يجب أن يتوفر ويتضمن في ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الانتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم... الخ.

من خلال ما سبق يمكن القول إن اليقظة التجارية هي عبارة عن دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي، على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

¹ فوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص ص: 36-37.

² هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص ص: 162-163.

ثالثا: اليقظة التنافسية:

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى مايكل بورتر، إذ بعد صدور كتابه " الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة و الموردين و الموزعين.¹

ويمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها:² النشاط الذي يسمح للمؤسسة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد إلى السوق، وذلك من خلال المراقبة والرصد المستمر لأنشطتهم والتنبؤ بها، وعليه تتعلق اليقظة التنافسية بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك المنافسين وتوقع أفعالهم المستقبلية، ويمكن حصرها في العناصر الأساسية الآتية كما حددها " Porter " والتي يمكن اعتبارها معلومات كمية:

- الأداء الحالي للمنافسين.

- استراتيجية المنافسين.

- الأهداف الجديدة للمنافسين.

- قدرات المنافسين.

- قرارات وأفعال المنافسين.

أما فيما يتعلق بالمعلومات النوعية والتي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لنشاط اليقظة التنافسية، فيمكن حصرها في النقاط الآتية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير.

- العلاقات مع الموردين الجدد.

- إطلاق المنتجات الجديدة.

- الأسواق الجديدة.

- جاذبية تكنولوجيا جديدة.

- حملة إخبارية جديدة.

¹ قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص: 38.

² بن نذير نصر الدين، مرجع سابق، ص: 194-195.

- تطور حصص السوق.

وإن تقييم قدرات المنافسين واستراتيجياتهم باستمرار عبر جمع المعلومات الكمية والنوعية يعتبر ذات أهمية كبيرة كونها ضرورية لرصد ومراقبة المنافسين لتوقع سلوكهم، كما تمثل أيضا تكلفة الحصول وتخزين المعلومات من بين المحددات التي تقف عائقا أمام ممارسة اليقظة التنافسية التي تؤخذ بعين الاعتبار في إعداد استراتيجية المؤسسة.

كما أن عملية ممارسة اليقظة التنافسية أو رصد المعلومات على المنافسين تختلف باختلاف حدة المنافسة ونشاط المؤسسة، إذ يتم حصر أهم المتغيرات التي ترفع من درجة حدة المنافسة في:¹

- العدد الكبير والمتوازن من المنافسين، بحيث لا يوجد رائد حقيقي في السوق، وبالتالي من الصعوبة مراقبة العدد الكبير من المنافسين في نفس الوقت، ولهذا من الأجدد مراقبة الحصص السوقية.

- بطء نمو القطاع الذي يتطلب مراقبة النمو ومقارنته بالقطاعات المنافسة وارتفاع التكاليف الثابتة حيث تؤثر هذه الوضعية على المؤسسة وتدفعها إلى بيع منتجاتها بأي طريقة حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة.

- المنتجات الغير المتميزة حيث ينظر للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فالزبون يركز في اختياره للمنتج على السعر وجودة الخدمة المقدمة.

- ارتفاع في القدرات الإنتاجية، إذ يتم الاعتماد في هذه الحالة على تتبع سياسة استثمار المنافسين وعمليات الانتاج، حيث يتطلب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين لمعرفة سلوكياتهم وأفعالهم وعدم ترك مجال للمفاجأة.

- في حواجز الخروج من القطاع عندما تكون مرتفعة، وحواجز الدخول للقطاع عندما تكون ضعيفة.

كما تعتبر مجالات المتخصصة وتقارير الهيئات المختصة والمعارض التجارية وغيرها من مصادر المعلومات، منبعا مهما وشبكة واسعة تمنح للمؤسسة معلومات عن البيئة الخارجية لها وعن المنافسين. ويتطلب من المؤسسة أن تكون يقظة وبصفة مستمرة في مراقبة المنافسين في السوق.

رابعا: اليقظة البيئية:

تتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية، ويعتبر تطبيق هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة، لأنها تتطلب مراقبة مستمرة ومتواصلة لجانب واسع من البيئة الخارجية المتبقية للمؤسسة، وبالتالي يجب تحديد جوانب معينة فيها والقابلة لمنح المؤسسة فرصا يمكن استغلالها في تحسين أدائها.²

¹ نفس المرجع، ص: 196.

² قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص: 34.

1- اليقظة الاجتماعية:

وتعني اليقظة الاجتماعية أنها إدراك مختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط.¹

إذ تسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديموغرافية وتطورات المدن والصراعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتنقب بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد واعتراضات دينية وعرقية والتركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات... إلخ.²

إذ تهدف اليقظة هنا إلى الحد والتقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة و موظفيها لتتمكن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.³

2- اليقظة الاقتصادية:

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك وما يتعلق بها، والوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور، وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية.

3- اليقظة السياسية والتشريعية:

تمثل اليقظة السياسية والتشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة ليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضاً المعايير التقنية التي غالباً ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلاً مهما كان موقعها الجغرافي لابد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة.

لذا لابد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصاً تمنحها الدولة أو العكس كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلاً.⁵

¹ حمزة رملي (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة أم البواقي، ص: 260.

² VERN A Gérard, op.cit.

³ حمزة رملي، مرجع سابق، ص: 262.

⁴ VERN A Gérard, op.cit.

⁵ علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص: 115.

المبحث الثالث: خلايا اليقظة.¹

إن عملية خلايا اليقظة تعتبر عملية جد مهمة، فهي تجيب على الأسئلة التالية:

- كيف، أي ماهي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية.؟
- من، أي منهم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية.؟
- بماذا، أي ماهي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية.؟

المطلب الأول: ممثلوا عملية اليقظة.²

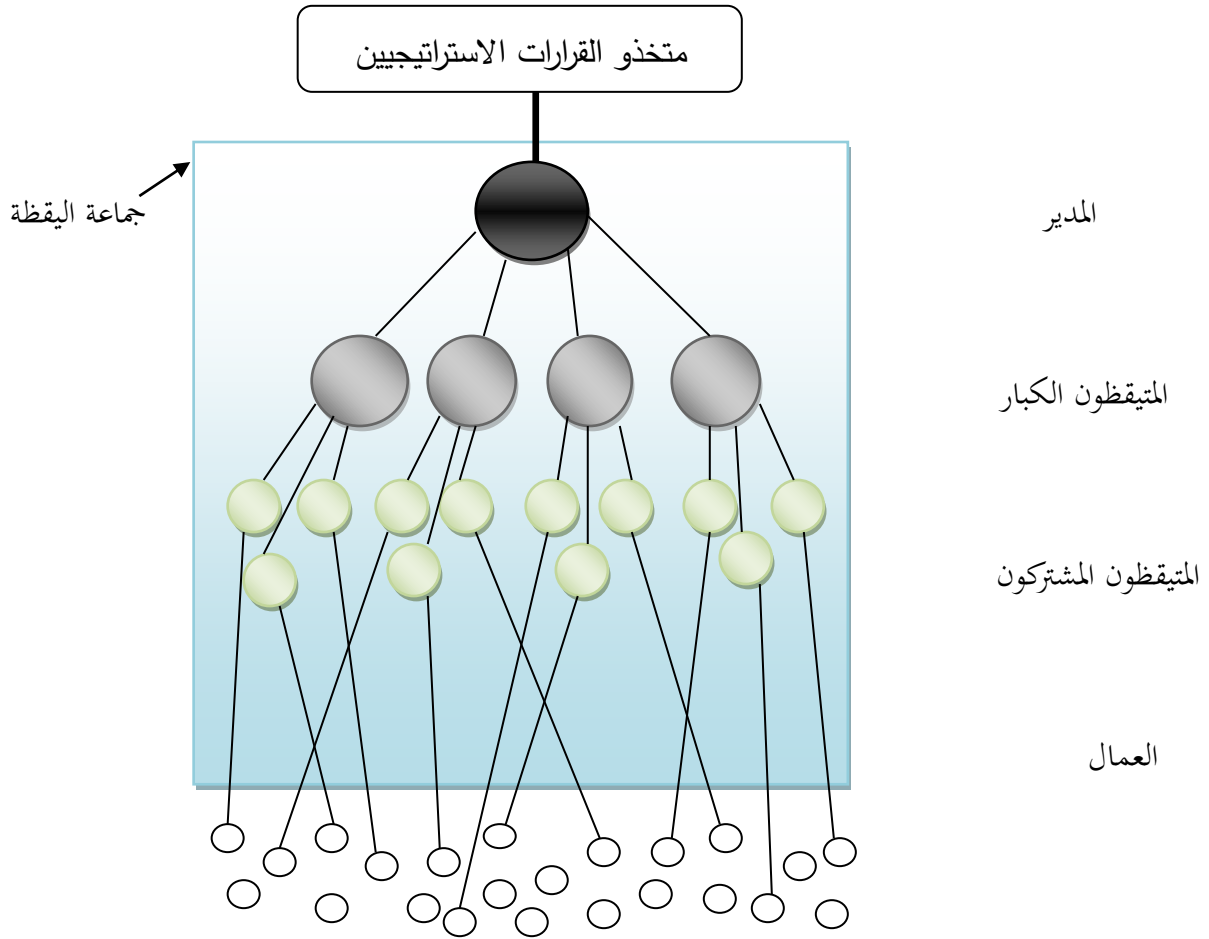
يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي إلى مجموعة من المشاركين في هذه العملية حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي.

¹ نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص:79.

² شابونية عمر (ماي 2009): الرصد المعلوماتي الدور الجديد لاختصاصي المعلومات، العدد الخامس، المكتبة المركزية جامعة جيجل، ص ص: 127-

ويمكن توضيح ممثلو اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل (1-2): ممثلوا اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: شابونية عمر، مرجع سابق، ص ص: 127-128.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من الممثلين الذين لديهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة، ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم.

الجدول (1-1): ممثلوا عملية اليقظة.

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الاستراتيجية.	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جيد لأهداف المؤسسة. - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
Le directeur المدير	<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة. - إعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.
Les metteurs en œuvre المتيقظون الكبار veilleurs seniors	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.

<p>- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة على روح الفضولية.</p> <p>- الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>- روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم، حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، ويقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p> <p>- يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في جانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال Les employés</p>

المصدر: شابونية عمر، مرجع سابق، ص: 129.

يتضح من خلال الجدول أن ممثلي عملية اليقظة (الرصد) المذكورين في الجدول أعلاه لهم علاقة مباشرة بعملية الرصد، لكن نتائج هذه العملية لا تبقى حكراً عندهم وإنما يتم تقاسمها وتشاطرها بين جميع العمال لأنه لجميع العمال الحق في معرفة تلك النتائج، ومن المعروف أن هؤلاء الممثلين لهم خبرة ومهارة مهنية عالية، ولكن هذا لا يمنع بتاتا من مشاركة جميع العمال على اختلاف مستوياتهم التنظيمية في هذه العملية، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحت عنها.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أيضا أن المتيقظ المعلوماتي يقوم بجمع ومعالجة وبث المعلومات إلى متخذي القرارات من أجل حل المشكلات الإدارية التي تم طرحها من طرف مدير المؤسسة، ويبين أيضا أن هناك نوعين من المتيقظين المعلوماتيين، منهم من يقوم بتحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعة في حين يقوم النوع الآخر بتحديد مصادر المعلومات كما يقوم باستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.¹

وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية، فإنها تحتاج أيضا إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة أساسا في الطرق التيسيرية الحديثة والمعلومات المناسبة.²

المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة.

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة (المقارنة بمنافس نموذجي)، والقياس العلمي باعتبارها تعتمدان أساسا على اليقظة المستمرة للبيئة وتغيراتها، فما مغزى هذه الطريقتين؟

أ- طريقة المعايرة:³

طريقة المعايرة ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، إذ تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ويعرفها David arnske الرئيس والمدير العام الأسبق لشركة Rank Xerox على أنها: "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بالمنافس الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة"، ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

ويكمن الهدف من هذه الطريقة إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقيس أداءها يتم تحديد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة والمعنية بذلك.

وتتضمن عملية المعايرة عدة مراحل تمر بها فهي أولا يجب أن تحدد العملية التي تحتاج إلى التحسين، ثم بعد ذلك تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية، ثم تجميع معلومات عن هذه المؤسسة، وتحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسسات وأسبابه، ثم تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه، من بعد ذلك تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين، وأخيرا تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

¹ شابونية عمر، مرجع سابق، ص: 130.

² نحاسية رتيبة، مرجع سابق، ص: 81.

³ المرجع نفسه، ص: 83-84.

إذ إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيئ رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون، وتجدد الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أو بين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديها المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها.

ب- طريقة القياس العلمي:

وهو القياس على أساس علمي، وتحليل ووصف الأشياء وصفا كميًا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف القياس العلمي وأسس مجلة خاصة بها هما Braun و Nalimon في سنة 1975، ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم ومن أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية: العلوم الاجتماعية، دراسة الأوساط العلمية، اقتصاديات البحث والابتكار.¹

وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت، ومن أهم هذه الأدوات:

أ- البرمجيات: هي المكونات المرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات.²

كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي، فهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات.³

ب- الأجهزة والمعدات:

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد، مثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.⁴

¹ Audrey baneux, Introduction la scientométrie, site web ://controverses.ensmp.fr/WordPress/WP-content/uploads/2011/01/Audrey Baneux 2011dec.pdf

² محمد الصربي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2009، ص: 139.

³ طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة الاتصالات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص: 110.

⁴ غسان قاسم داود اللامي شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال- الاستخدامات والتطبيقات، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 19.

ج- الانترنت:

تعد الأنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية متصلة مع بعضها البعض¹، ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظم وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك، إذ تقدم شبكة الأنترنت العديد من الخدمات لمستخدميها، هذه الخدمات يمكن ذكرها في:²

- خدمات البريد الإلكتروني:

وهي من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة وأشهرها، فمن خلاله يسمح للمستخدمين تبادل الرسائل بين الأفراد من أطراف العالم وبسرعة زهيدة وبسرعة فائقة.

وللبريد الإلكتروني عدة مميزات:

- سرعة وصول الرسالة للمستقبل.

- عدم ضياع الرسالة الإلكترونية.

- يمكن إبقاء الرسائل الإلكترونية على حالها أو طبعها، كما يمكن إعادة إرسالها.

- مجهولية صاحب الرسالة حيث لا يظهر على الشاشة.

- بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: FTP .

يستخدم هذا البروتوكول عند تبادل المعلومات بين الحواسيب سواء تعلق الأمر بنصوص أو برامج أو صور أو غيرها، ويمكن عبر هذا البروتوكول طبع المعلومات من حواسيب أجنبية خارجية على الحواسيب الخاصة وبالعكس، ومن أهم خصائص هذا البرنامج العمل بشكل تفاعلي بين المستخدم والحاسب المضيف على الجانب الآخر من الشبكة، ومن خصائصه أيضا أن يكون لك ما يعرف ب ID، أي تحقيق شخصية ورقم حساب وعنوان البريد الإلكتروني وكلمة عبور تمكنك من الاستفادة من الجهاز على الطرف الآخر.³

¹ جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص: 109.

² عامر ابراهيم قند ليجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص: 433.

³ عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010، ص:

وهناك العديد من الخدمات لا تعد ولا تحصى منها: المؤتمر الإلكتروني، الاستخدام عن بعد، مجموعات المناقشة، الدليل الإلكتروني، برامج التعليم والتسلية، التصوير الطبي، الحقيقة الافتراضية، التصفح بالصوت من خلال الإنترنت، إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية، إمكانية التصوير بكمرات الفيديو.¹

هذا النوع ظهر حديثاً، والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات مرتبطة مع بعضها البعض، وتخزينها كل حسب الفئة حيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.²

المطلب الثالث: مراحل عمل خلايا اليقظة.

لقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل عمل خلايا اليقظة كما اختلفوا سابقاً في تسميتها، فمنهم من يرى بأنها تتكون من ثلاثة مراحل ومنهم من يحددها في أربعة مراحل، ومنهم من يحددها في ستة مراحل، وهناك من يذهب إلى عشرة مراحل، ويعود هذا الاختلاف حسب البعض إلى ثلاثة أسباب هي:³

السبب التاريخي: ونعني بذلك أن تحديد مراحل عمل خلايا اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعد أن قسمت الدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال إلى ثلاثة مراحل، جاء تطور النظريات فيما بعد ليتمكن من حصر أدق وإلمام أكثر بالموضوع ليقسم عمل خلايا اليقظة إلى أربعة مراحل وأكثر من ذلك.

السبب التدقيقي: بمعنى أن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد، وأيضاً حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها، ما جعل الباحثين يختلفون في المراحل.

السبب الاصطلاحي: ونقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة فإننا نجد من يتكلم عن المراحل قاصداً بها الخطوات، ومن يستعمل المصطلح قاصداً به المراحل.

وبعد الاطلاع على العديد من المراجع المستعملة في هذا البحث قد ارتأينا أن نذكر أهمها، وهذا ليس انتقاصاً لقيمة وأهمية تلك التقسيمات، وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حولها، وهو التقييم الذي اعتمده Humbert Lesca والذي يتمثل في:⁴

***مرحلة البحث عن المعلومات:** تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل وتبدأ هذه المرحلة من تحليل الاحتياجات من المعلومة، وتنتهي بتحديد مصادر هذه الأخيرة، حيث يتم: أولاً تحليل الاحتياجات أي البحث عن المعلومة المناسبة

¹ بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص: 252.

² إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 26.

³ قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص: 55.

⁴ Humbert Lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p :14.

والملائمة بالنسبة للمؤسسة، فهناك عدة أسئلة أساسية يجب طرحها وهي مهمة في عملية جمع المعلومات، (من نراقب؟، ماذا نراقب؟، ماهي طبيعة ونوع المعلومات التي يجب جمعها؟، ماهي معايير الاختيار؟)

وإن الاجابة عن هذا النوع من الأسئلة يسمح لنا بتحديد عناصر ومجالات المحيط التي يجب مراقبتها وترتيبها حسب الأولوية، فتحديد المستهدف ضروري لتفادي هدر الجهودات ولتحقيق فعالية عملية اليقظة الاستراتيجية، فبعد تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات والمحيط الذي يجب مراقبته بالدرجة الأولى فإنه يأتي بعدها تحديد مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة والتي تنقسم إلى: مصادر رسمية أي المصادر المموسة مثل: الجرائد، المجالات، وثائق تجارية، كتب....، ومصادر غير رسمية الناتجة مثلا عن العلاقات الانسانية مع الزبائن، الموردين، المنافسون....

* **مرحلة التقاط مطاردة المعلومات:** بعد التعريف بمجالات وعناصر المحيط الواجب مراقبتها، وتحديد مصادر المعلومات تأتي مرحلة الجمع، الالتقاط، المطاردة والتي تقوم على استقبال المعلومات عن طريق الملاحظين، الذين يمتلكون القدرة على معرفة الاشارات الضعيفة المناسبة واللازمة، حيث حسب Jakobiak هناك ثلاث طرق للجمع:

- الجمع المستمر: يتم عن طريق مختصون في البحث الوثائقي وهي تعتمد على دراسة عدد مهم من المراجع.

- الجمع المتقطع لبعض المعطيات: وهي حصاد الوثائق المرتبطة بالقطاعات التي هي تحت المراقبة مثل: تقارير المؤسسات المنافسة، وثائق إحصائية...

- الجمع المستمر للاستعلامات المشتتة: يهتم باستقبال المعلومات الغير الرسمية، وهي تكون صعبة التنظيم.

* **مرحلة دوران تداول المعلومات:** تهتم هذه المرحلة بتنظيم دوران وبث المعلومات نحو الداخل، وهذا يتطلب استخدام تكنولوجيات الاعلام لتسجيل عملية الدوران وبث ونشر المعلومات مع المحافظة عليها، كما توفر مزايا تتمثل في الأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق الفعالية وتوفير الوقت، كما تعالج مشكل التدفق الكبير للمعلومات من خلال استخدام برامج خاصة تقوم بتصنيف المعلومات وتنظيمها.

* **مرحلة معالجة، استغلال، استخلاص المعلومات:** يتم من خلال هذه المرحلة تصحيح مطابقة، تقييم، تحليل، استغلال، معالجة المعلومة من طرف الخبراء والمختصين كل في مجاله، فالمعالجة تقوم أولا بتمييز نوع المعلومات، معلومات عادية، مهمة، مفيدة، حاسمة ثم القيام بتصحيح، مطابقة، تقييم، تحميل، استغلال المعلومات، وهذا للحصول في الأخير على منتج نهائي مع قيمة مضافة حقيقية للمعلومات التي يتم الحصول عليها " الناتج النهائي " وهي مورد نادر لتغذية كل من عملية الإبداع وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

* **مرحلة استخلاص، قرار، فعل:** بعد الحصول على المعلومات المناسبة والحاسمة فإنها تأتي مرحلة " مرور الرسالة " للمستعملين لأجل القرار والتصرف.

إن عملية استخلاص المعلومات التي تم معالجتها لا يعني تلخيصها وإنما صياغتها وتحريرها في كلمات وصيغ مناسبة، دقيقة، هادفة، معبرة عن المعنى الجوهرى والأصلي لها، وتركيبها في شكل سيناريوهات، وهذا يحتاج إلى مستوى معين من المعارف والكفاءات والممارسات.

وعلى أساس المعلومة المستخلصة، يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية تترجم في أفعال هذه الأفعال تترجم في اتجاهين، اتجاه استراتيجي يخص وظائف المؤسسة (إنتاج، بحث وتطوير، البيع... الخ)، واتجاه يخص عملية اليقظة الاستراتيجية بحد ذاتها، إذ لا يكون للاستخلاص فائدة إن لم يدعم القرار الإستراتيجي، حيث يترجم في أفعال هي الشاهد الوحيد على فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية.¹

بعد تحليل مختلف مراحل عمل خلايا اليقظة الإستراتيجية نستخلص إلى أنها عملية إنتاج المعلومات، فبعد الحصول عليها في شكل خام، وهذا في المرحلة الأولى والثانية تأتي كل من المرحلة الثالثة والرابعة أين تمر هذه المعلومات على مجموعة من التحويلات لتصبح ذات قيمة مضافة هذا المنتج النهائي يوجه ليترجم في قرارات وأفعال إستراتيجية.

¹ Humbert Lesca, *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, op cite, p : 14.

المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية.

هنا سنتطرق لبعض الدراسات التي تناولت اليقظة وعلاقتها بمختلف المتغيرات:

1- دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "وحدة مطاحن سيدي أرغيس-أم البواقي"- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اختصاص الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات للباحث قوجيل نور العابدين جامعة باجي مختار عنابة لسنة 2012.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إلى أي مدى تساهم ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في ترشيد عملية الاتصال بين المؤسسة و محيطها؟، حيث أخذت اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والاتصال كمتغير تابع، استخدم المنهج الوصفي لتحديد الإطار النظري للدراسة والمنهج الاستقرائي لإسقاط الدراسة على أرض الواقع وأيضاً على الملاحظة والمقابلة والاستبانة كأدوات لجمع المعلومات.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هذه المؤسسة لاتزال تعتمد على الطرق التقليدية في عملية الاتصال وتبادل المعلومات في حين لاتزال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال غير معتمدة، وأنها تركز بدرجة أولى على المعلومات المتعلقة بالزبائن والموردين وبدرجة أقل على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا، وتعتمد في اتصالها بمحيطها بدرجة أساسية على دراسات السوق التي يتم القيام بها من حين إلى آخر بصفة غير منتظمة، حيث تساهم اليقظة بشكل كبير في تفعيل وترشيد اتصال المؤسسة بمحيطها فهي الوظيفة التي تسمح لها بالبقاء على اتصال دائم بهذا المحيط.

وفي ظل هذه النتائج أوص الباحث إلى وجوب أن تكون المؤسسة في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات في محيطها الداخلي والخارجي واكتساب القدرة على مواكبتها والعمل على إنشاء نظام اتصالي ومعلوماتي واضح حتى تكون للمعلومة المحصلة قيمة وأيضاً استحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

2- كما جاءت دراسة نحاسية رتيبة 2003 بعنوان أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي: إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟ وهل تملك المؤسسة نظاماً لليقظة يستطيع ولو جزئياً القيام بهذا الدور لمواجهة المنافسة المحلية على الأقل؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على المجالات والوثائق الداخلية الخاصة بالشركة وأيضاً على المقابلات والزيارات الميدانية كأدوات لجمع البيانات.

وتوصلت إلى مجموعة من النتائج كانت أهمها: أنه أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، وأن المؤسسة لا

تُحقق ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، وإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال: - استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، الاستغلال الأمثل للموارد المادية حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تُتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

- زيادة درجة تعقد البيئة وارتفاع حدة المنافسة فرض على المؤسسة إنشاء نظام لليقظة التنافسية للاستغلال الأمثل لمعلومات البيئة الخارجية.

- يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية وغير مادية وموارد بشرية مؤهلة وتنظيم مناسب لقيام اليقظة التنافسية بأداء عملها بشكل جيد.

- استنتجت انطلاقا من الدراسة الميدانية أن ثقافة اليقظة بعيدة إلى حد كبير عن التفكير الإداري وذلك لعدة أسباب منها: عدم اضطلاع إطارات الشركة على مصطلح اليقظة، عدم تخصيص دورات تدريبية لإطارات الشركة للبحث عن كل ما هو جديد ومن شأنه أن يحسن في العمل أكثر، وأيضا لامبالاة المسيرين ما يجري من تغيرات خاصة في المجال الاقتصادي، لكون المؤسسة الجزائرية تعمل في بيئة أقل حدة من البيئة التنافسية الدولية.

وبناء على النتائج السابقة فقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات كانت أهمها: الاهتمام الخاص بالبيئة الخارجية للمؤسسة عن طريق متابعة كل التحولات الطارئة عليها لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، بث ثقافة اليقظة بين المستخدمين وإشعارهم بأنها أصبحت ضرورية لتنافسية المؤسسات، إنشاء خلية لليقظة لتكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية و المادية الضرورية، إفهام الاطارات أن احتكار المعلومة عند شخص مالا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة في شيء، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة و هي ثقافة العمل الجماعي، وأيضا التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي والاهتمام الخاص بالمعلومات غير الرسمية لأنها أساس عمل اليقظة.

3- دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة للباحث محمد علي مروج، جامعة فرحات عباس-سطيف- لسنة 2014.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف لجمع الحقائق والبيانات من خلال الاعتماد على وثائق ومجلات ومواقع الانترنت.

توصل الباحث لعدة نتائج في الجانبين النظري والتطبيقي كانت أهمها: أولا من ناحية الجانب النظري توصل إلى أن اليقظة التنافسية ليست مجرد بحث بسيط عن المعلومات المتعلقة ببيئة الأعمال ولا تعني التجسس ولا يتوقف دورها على

توفير المعلومات فقط، بل هي تمثل نظام معلومات متكامل يركز على جمع، وتحليل، ونشر، وتوزيع المعلومات والتي تهدف لتحسن استغلال هذه المعلومات من أجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية للمؤسسة ، وأن كون اليقظة عملية استباقية تعتمد على التفاصيل الدقيقة جدا، فهي تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة التي تسعى لمعرفة كافة جوانب الاطار المرجعي الذي يعتمد عليه المنافسين في اتخاذ قراراتهم وبناء استراتيجياتهم، وعلى كشف فجوات الأداء من خلال المقارنة مع المنافسين، حيث يتوجب على المؤسسة اكتساب أساليب تمكنها من حماية أهم معلوماتها من نظم يقظة المنافسين الآخرين.

أما من ناحية الجانب التطبيقي فقد توصل إلى أن قطاع الصناعات الصيدلانية يتميز بشدة المنافسة بالإضافة أنه قليل التركيز الصناعي مقارنة بمجالات أخرى لاعتماده الشديد على التخصص، والمهارات العالية، والخبرات المتراكمة، وكثافة رأس المال، وأن اليقظة التنافسية تساعد على تبني أحدث الاستراتيجيات التي تعني بالمسؤولية الاجتماعية، حيث يتجلى اهتمام الصناعات الصيدلانية بالأداء البيئي من خلال انتهاج فكر لا يقتصر على احترام وتطبيق مختلف القواعد والتوصيات فقط، بل يعتمد على السعي الدائم للبحث عن أفضل الوسائل والممارسات التي تساهم في تطوير الجانب الأمني والبيئي لها، وعملت أيضا على تطوير أداءها الاجتماعي من خلال وضع سياسات وبرامج تهدف لتطوير مواردها البشرية عن طريق توفير أفضل الأجواء للعمل، وأيضا توصل إلى أن اليقظة التنافسية تعمل على تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية من خلال تحديد مختلف الرهانات، والنزعات والفرص والتهديدات ، من أجل تبني استراتيجيات وإجراءات تمكنها من التأقلم مع مختلف التغيرات.

وفي ظل هذه النتائج أوص الباحث أنه من الضروري على وضع أجهزة تساهم في تطوير وتفعيل برامج اليقظة الاستراتيجية، وأيضا الاستثمار في نظم المعلومات والعمل على تناغمها وخاصة في مجال البحث والتطوير، ووجوب استمرارية الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة كما وكيفا من خلال إعادة التقييم الدائمة والمستمرة لهذه الموارد، العمل على إرساء ثقافة تعنى بالرقى بالموارد البشرية والحفاظ على البيئة.

4- أثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء الكلي للمنظمة "دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الاردنية" مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال للباحثة مريم بلحاج جامعة آل البيت لسنة 2012.

تهدف هذه الدراسة والتي انبثقت مشكلتها أساسا من التباين في مستويات الأداء المالي لشركات الدوائية الأردنية، إلى تحديد وقياس أثر اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، البيئية والداخلية) على أبعاد الأداء الكلي للمنظمة المتمثلة في الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية وأداء اتجاه العملاء والتعلم والنمو والأداء البيئي والاجتماعي، وبهذا تكون الدراسة من ناحية اليقظة الاستراتيجية قد غطت بيئة المنظمة على جميع المستويات الداخلية والصناعية والعامه، وبالنسبة للأداء فقد غطت الدراسة البعد المالي والأبعاد غير المالية بما فيها أبعاد الاستدامة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات على استبانة أعدت بناء على الدراسات السابقة، وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة الممثلين في المدراء العاميين ومدراء الدوائر للشركات المدروسة والبالغ عددهم (95).

أظهرت الدراسة أن المتوسط العام لكل من اليقظة الاستراتيجية والأداء الكلي كان عاليا، مع التفاوت الملاحظ سواء بين الأبعاد أو الشركات والذي يرجع أساسا إلى التوجهات الاستراتيجية للشركات كالتركيز على العملاء أو العمليات الداخلية أو التطورات التكنولوجية... الخ، كما بينت الدراسة عدم وجود أثر معنوي للعديد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء الكلي، وتبين أن بعد اليقظة الداخلية هو الذي كان له الأثر على جميع أبعاد الأداء وهذا ما يفسر بتركيز الشركات المدروسة على التطوير من الداخل.

وفي ظل هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة التوظيف الجيد للمعلومات المجمعة حول التغيرات البيئية ضمن ما يخدم أهداف المنظمة وبأسرع وقت، كما أوصت على الإدارة الجيدة للوقت من خلال سرعة الاستجابة لهذه التغيرات نظرا لكون أثر اليقظة الاستراتيجية على مستويات الأداء الكلي والذي يعكس المراكز التنافسية للمنظمات يكون غير مباشر.

5- إرساء اليقظة التنافسية كوسيلة تسييرية حديثة "دراسة حالة شركة نفضال"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير للباحثة علاوة سلمى جامعة الجزائر لسنة 2008.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى حاجة نفضال إلى نظام يقظة تنافسية في ظل التحديات البيئية الحالية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت أيضا على الوثائق والمجلات والمذكرات ومواقع الانترنت والدوريات والمؤتمرات كأدوات لجمع البيانات وعلى الأسلوب الميداني باستخدام الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج Spss من أجل تحليل هذه البيانات، وزعت (30) استبيان وتم استرجاع (23) منها أي بنسبة (77%)، إذ ركزت على فئة الاطارات باعتبارهم أهم الفئات وأكثرها معرفة لمفهوم اليقظة التنافسية.

وتوصلت الباحثة من دراستها لعدة نتائج كانت أهمها: أولا من ناحية الجانب النظري حيث توصلت إلى أن المؤسسات الاقتصادية تواجه في الوقت الراهن تحديات بيئية هامة تخلق لها فرصا للنمو والتطور وبالمقابل تهديدات يجب تجنبها، وللتكيف مع هذه التحديات يجب على المسيرين تغيير طرق تفكيرهم وعملهم وأن يعتمدوا على طريقة التسيير الاستراتيجي التي تعتمد على وضع استراتيجية فعالة مبنية على حقائق ومعلومات دقيقة وليس على التخمينات والاشاعات، ولفهم البيئة التنافسية يعتمد المسيرين في تحليلهم على نموذج porter الذي يسمح بالتعرف أن كل قوة تنافسية تؤثر على المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية وذلك من أجل تحديد مصادر التميز إما بالاعتماد على إدارة الجودة الشاملة أو إدارة الابداع أو إدارة المعرفة وأساس نجاح ذلك هو المرونة والوقت، فالمعلومة المناسبة في الوقت المناسب

ستحقق المرونة للتأقلم مع التغيرات من خلال انتهاز الفرص وتجنب التهديدات ونظام اليقظة التنافسية هو الذي يحقق ذلك.

أما من الناحية التطبيقية فقد توصلت إلى أن شركة نفضال تملك طاقة بشرية هامة وأنها تسعى إلى تبني مفهوم الجودة الشاملة في جميع أنشطتها لتحسين أداءها بالتركيز على رضا الزبون من خلال العمل على تحسين نوعية منتجاتها، وضرورة التغيير للتكيف مع تغيرات بيئتها، واهتمام الإدارة بإرساء الثقافة الشفهية بين أفرادها مما يشجع تبادل المعارف، وأيضا اهتمام الشركة بتطوير كفاءات مواردها البشرية كما تهتم بتشجيع إنماء روح الفريق والعمل الجماعي، ورغم كل الجهود التي تقوم بها الشركة لتحسين أدائها وتعزيز موضعها التنافسي إلا أنها عندها نقص في وسائل الاتصال لعملائها وزبائنها خاصة المباشرة وأيضا نقص بين المصالح والأقسام والذي يعتبر أهم عائق لانتقال المعلومة، وأن خلية اليقظة الاستراتيجية التي أنشأتها الشركة غير كافية للتكفل بكل الأنشطة ومراقبة كل الأسواق، وأيضا غياب نظام اليقظة التنافسية بشكل رسمي ومهيكل في مديرية الزيوت، وهذا ما دفع الباحثة إلى اقتراح نموذج يمكن إرساءه كتوصية أساسية إضافة إلى ضرورة إرساء ثقافة اليقظة التنافسية بين الموظفين وذلك من خلال تحسيسهم بأهمية المعلومة وأيضا تحفيزهم دون تجاهل الحوافز المعنوية، وأن نظام يقظة تنافسية لوحده لا يكفي بل يعمل بالموازاة مع الأنظمة الفرعية الأخرى لليقظة الاستراتيجية، لذا لا بد من الاهتمام أيضا بإرساء نظام يقظة تجارية وتكنولوجية وبيئية والتنسيق بينها لتحسين الأداء الكلي للشركة.

6- دراسة داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية: ركزت هذه المداخلة على دراسة البيئة التكنولوجية للمؤسسة والتغيرات الحاصلة فيها، ومن ثم ضرورة توفر نظام لليقظة يمكنها من كشف التطورات التكنولوجية واستغلالها لبناء ميزة تنافسية مستدامة.

وأهم ما خلصت إليه أن المؤسسة التي تقوم ببناء ميزتها التنافسية على أساس التفوق التكنولوجي الذي ينشأ بفضل الإنصات والرصد المستمر لكل التغيرات الحاصلة في المحيط التكنولوجي من خلال اليقظة التكنولوجية، تتمكن من مواجهة المنافسة بانتهاج استراتيجيات تكنولوجية سواء كانت دفاعية أو هجومية وتصبح قادرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يشكل الفارق بينها وبين منافسيها.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة، حيث تناولنا مفهوم ومجموعة من التعاريف لليقظة وأهميتها وشروط فعاليتها والتي تعتبر وسيلة استراتيجية للتسيير تعتمد على البحث والجمع والمعالجة للمعلومات الإستراتيجية والقيام بنشرها من أجل استخدامها من طرف متخذي القرار في المؤسسة، والتي تعتبر كمورد أساسي لليقظة، إذ تساهم هذه الأخيرة بمختلف أنواعها (تكنولوجية، تنافسية، تجارية وبيئية) في الرفع من تنافسية المؤسسة، كما تناولنا أيضا مراحل وطرق ووسائل اليقظة وأهم ممثليها، وفي الأخير عرضنا أهم الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة.



الفصل الثاني

التوجه الإستراتيجي



تمهيد:

مع ازدياد حدة المنافسة تواجه العديد من الشركات تحديات مختلفة والتي تفرض عليها أن تقوم برسم توجهات إستراتيجية مناسبة بما يؤدي لتحسين منتجاتها وإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي غالبا ما تكون متباينة وفي الوقت ذاته سريعة التغير، الأمر الذي يعتبر تطوير المنتجات واحدة من الوسائل الإستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونمو، وتوسع المؤسسات، وتزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعد التوجه الإستراتيجي للمؤسسات واحدا من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداءها ويعكس طريقة تفكير وعمل الإدارة الإستراتيجية، لأنه يركز أولا على المسار المستقبلي للمؤسسة ويعتمد بشكل مستمر على المعلومات حول الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة بشكل دائم، إذ أن التوجه الإستراتيجي يجعل الإدارة العليا في المؤسسة تدرك تماما أهداف المؤسسة ومجالات نشاطاتها الخارجية والمستفيدين من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، والتعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها والسياسات التي يجب أن تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للتوجه الإستراتيجي وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم التوجه الإستراتيجي.

المبحث الثاني: ضرورة التوجه الإستراتيجي.

المبحث الثالث: أبعاد التوجه الإستراتيجي وعلاقة اليقظة به.

المبحث الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي.

ارتبط التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بالطريقة التي اختارتها للبقاء والنشاط ضمن محيط أعمال ديناميكي، وفي هذه الدراسة سيتم التطرق لتعريفات مختلفة، ويتم إدراج أيضا هدف وأهمية التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: تعريف التوجه الاستراتيجي.

إن أول من أشار إلى مفهوم التوجه الاستراتيجي هما برهلاذ وهامل (Prahalad and Hamel، 1989)، حيث رأيا أنه التصور للمكانة المرغوبة للمؤسسة، لذا ينبغي أن تحدد مسارا لها للوصول إلى هذه المكانة، مع تحديد المجالات التي يمكن أن تنجزها بقدراتها الحالية أو تلك التي يمكن أن تنبناها، إذا ما اتسمت بالقدرة على التخيل والابداع والبحث عن طرق جديدة لإعداد قدرات تستطيع إنجاز أهدافها التطويرية، وهما يصفان التوجه بما يلي:¹

- الاحساس بالاتجاه لما ينطوي من وجهة نظر مستقبلية عن متغيرات السوق في الأجل الطويل مما يحفظ للمؤسسة مكانتها على مدى عقد كامل.

- الاحساس بالاكشاف لاكتساب أرض جديدة بما يوفره من ميزة تنافسية وفريدة من نوعها في رؤية للمستقبل.

- الاحساس بالمصير ينطوي التوجه الاستراتيجي على روابط وجدانية بين أعضاء المؤسسة وأن الأمر جدير بالاهتمام.

وقد اختلف الباحثون في تعريف التوجه الاستراتيجي حيث عرفه (Morgan and strong، 2003) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها، إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرهما على أداء المنظمة.²

وكما عرف (Gatignon and Xuereb) التوجه الاستراتيجي بأنه: "منهج محدد تقوم المؤسسة بتطبيقه للوصول إلى الأداء المتفوق والمستمر في أنشطتها وأعمالها، والتي يعمل على إرساء نهج متبع لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، من خلال إدراك قيادات المؤسسات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية."³

¹ رائد جمال محمد حسنين، التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية في كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص:13.

² مفرش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلبات لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015، ص: 73.

³ Hubert Gatignon, Jean-Marc Xuereb (1997): "Strategic orientation of the firm new Product performance", Journal of Marketing Research, Vol 34, No 01, p :78.

بينما عرف كل من (Zhou, Gao, yang, & Zhou) التوجه الاستراتيجي على أنه: "اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الأداء، فالتوجه نحو السوق والتوجه نحو الإبداع يعتبران من أهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل."¹

وحسب (Higgins) التوجه الإستراتيجي هو: "عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة إستراتيجية المنظمة."²

وأكد (Shunnaq and Margred) على أن التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكتفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها، كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أنه يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.³

كما وعرفه البعض بأنه: "عملية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية ومدى تكيف المنظمة معها."

وعرفه البعض الآخر مثل (Ginter and et...al) بأنه: "مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟) بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) وتبتكر هذه الاستراتيجيات (فهم، ذكاء، تفاهم) بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها."⁴

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الادارية الحديثة التي تهتم بتحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة، والاهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن مدى إدراك قادة المؤسسة ومفكرها ومدى وعيهم بما يدور في البيئة الداخلية، والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية والتعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكنهم من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من التوجهات الإستراتيجية الممكنة التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف تساهم في تحديد أفضل مكانة مستقبلية.

¹ Zhou. K. Z, Gao. G. Y, Yang. Z, & Zhou .N (2005) : "Developing strategic orientation in China : antécédents and conséquences of market and innovation orientations", Journal of Business Research, 58, 1049-1058, p : 01.

² مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2006، ص: 50.

³ حاتم القراري، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء الشركات السودانية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص: 12.

⁴ علاء أحمد حسن (2012): مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي- دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيوي للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 24، جامعة الموصل تكريت، ص: 19.

هناك بعض المفاهيم والمصطلحات المتعلقة والتي ترتبط وتتداخل بالتوجه الاستراتيجي والتي يعتبرها البعض كمكونات للتوجه الاستراتيجي وهذه المفاهيم هي:

أ- الرؤية: تتمثل رؤية المؤسسة في الصورة الذهنية لحالة النجاح التي تحقق مهمتها الاستراتيجية، وهي تمثل تصورات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.¹

ب- الرسالة: ويشير مصطلح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي أداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردتها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وهي الأساس في بناء الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

وهي الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله أو المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات المؤسسة وقيمها الأساسية.²

ج- الأهداف: وهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل نحو التفصيل.³

د- القيم: هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين مجموعة من الأفراد، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو السوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة تكون مشتركة داخل المجتمع الواحد المتناسك، لأن المجتمعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع ما قد يكون غير ذلك عند مجتمع آخر، وقد يحكم مجتمع على سلوك معين بأنه غير مقبول اجتماعيا بينما يعتبره آخرون معتدلا غاية الاعتدال.⁴

و- الشعار: هو عبارة عن رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو لتوضيح فكرة، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز.⁵

¹ إيمان عبد محمد احمد (2013): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 14، جامعة البصرة، ص: 145.

² جواد كاظم لفته (2007): معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلد 02، العدد 04، جامعة البصرة، ص: 113.

³ نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثانية، 2014، ص: 61.

⁴ ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 16.

⁵ خالد خلق سالم الزريقات (2012): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الاسراء الخاصة، ص: 287.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التوجه الاستراتيجي.

أولاً: أهداف التوجه الاستراتيجي.

تكمن أهمية التوجه الاستراتيجي في ارتفاع مستوى أداء المؤسسات وتحسين قدراتها التنافسية مقارنة مع المؤسسات التي ليس لديها توجه استراتيجي، لذلك تكمن أهداف التوجه الاستراتيجي في ما يلي:¹

- 1- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- 2- تحديد وضعيات المستقبل إلى حيث يمكن أن تتوجه المؤسسة.
- 3- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات المستقبلية.
- 4- وضوح الرؤية المستقبلية بما ستكون عليه بيئة المؤسسة.
- 5- المساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
- 6- تدعيم المركز التنافسي وخلق المزايا التنافسية الدائمة.
- 7- استغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- 8- القدرة على إحداث التغيير في مواجهة التحدي.
- 9- الإسهام في حشد الموارد اللازمة.
- 10- المساهمة في بلورة رؤية أكثر واقعية للاحتياجات مع تحديد لسلم الأولويات وترجمتها إلى برامج واضحة وممكنة التطبيق.
- 11- تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية.

ثانياً: أهمية التوجه الاستراتيجي.

نظراً لأهمية التوجه الإستراتيجي فقد دفعت الدراسات والبحوث الحديثة إلى الاهتمام بالتوجهات الإستراتيجية وذلك من خلال ما يلي:²

¹ مروان حمودة الدهدار، مرجع سابق، ص: 58-60.

² عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي - بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 08، العدد 15، دجلة الجامعة، ص: 292.

1- أن التوجه الإستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الداخلية الخارجية، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لخلق القيمة في المنظمة في المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي.

2- كما أن التوجه الإستراتيجي يمثل في كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات والمنتجات والأسواق.

3- التوجهات الإستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية، رأس المال الفكري والبشري، وعلى أساس هذا التوجه فإن الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.

كما أكد (Zhou et al...) على أن للتوجه الاستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة وذلك للأسباب التالية:¹

1- عدم وجود خيار إستراتيجي مفيد بشكل عام، لذلك تحتاج المنظمات دائما لفحص ودراسة الظروف البيئية والتنظيمية لتطوير إستراتيجيتها.

2- يتأثر صياغة التوجه الاستراتيجي بمجموعة من العوامل البيئية مثل ظروف عدم اليقين، الخصائص التنظيمية للمنظمة، الثقافة التنظيمية، في سياقات مختلفة تكون بعض العوامل أكثر بروزا وبالتالي ينبغي النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار.

المطلب الثالث: دور التوجه الإستراتيجي.

حسب وجهة النظر الإدارية فإن استخدام التوجه الاستراتيجي يبقى عرضة للتساؤل، إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على التنفيذ الاستراتيجي، فللبيئة الداخلية والخارجية دورا هاما في تحديد نجاح التوجه الاستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه الاستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة.²

كما أكد (الدهدار) أن للتوجه الاستراتيجي دور هام يتمثل في: أن التوجه الاستراتيجي يساعد المديرين على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجيا، وعلى بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعيا بظروف البيئة وتغيراتها بصفة دائمة. كما يساهم التوجه الاستراتيجي في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المنظمات، وعلى الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أهداف المنظمات، وعلى إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها تحقق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة، والتميز في تحقيق الأداء العالي في الأجل

¹ N, op cite, p :02.. K. Z, Gao. G. Y, Yang. Z, & Zhou. Zhou

² مقراش فوزية، مرجع سابق، ص: 77.

الطويل، ويوضح الأهداف والتوجهات اللازمة لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى تنمية عادات التفكير في المستقبل وتوحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.¹

¹ مروان حمودة الدهدار، مرجع سابق، ص ص: 58.

المبحث الثاني: ضرورة التوجه الاستراتيجي.

إن تحديد التوجه الاستراتيجي أصبح واضح من قبل إدارة المؤسسات من مستلزمات المنافسة والتنافس، لذا سيتم تحديد احتياجات التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية لضمان نجاحه، والنتائج المترتبة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، كما لا يجب إهمال الفوائد من التوجه الاستراتيجي.

المطلب الأول: احتياجات التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية.

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحتاج إلى أربع فرق من الأفراد والتي نذكرها في الآتي:¹

1- الفريق الأول: والذي يتكون من الإدارة العليا وأعضاء المجلس التنفيذي حيث يقومون بتحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة وكذلك تحديد الهدف الرئيسي للمنظمة وتفصيله إلى مجموعة أهداف فرعية، ويكولون المستويات الدنيا الأمر بتحقيق وبلوغ هذه الأهداف الفرعية، وبعد تنفيذ هذه التوجهات يتم مراجعة ما إذا تم التقيد بهذه التوصيات والتوجيهات الإستراتيجية، ودراسة الحاجة إلى إدخال التعديلات.

2- الفريق الثاني: والذي يتكون من الإدارة الوسطى والمتضمن مختلف الإدارات التنفيذية: المالية، الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية... إلخ، وهدف الإدارة هو تحديد أكثر للأهداف الفرعية وجعلها أكثر تحديدا وتخصيصا أي كل هدف يوكل إلى جهة مختصة (عملي أو إداري) مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف.

3- الفريق الثالث: يتواجد هذا الفريق في المستوى الإداري الأدنى، حيث تهتم بالوحدات العملية والتنفيذية مثل قسم الإنتاج ووحدة الأعمال الإستراتيجية، وهدفهم الأساسي هو إدراج توصيات وتوجيهات واقتراح خطوات عملية مناسبة لتحقيق الأهداف الفرعية مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتوفرة عن البيئة.

4- كما تحتاج المنظمة إلى فريق رابع من الموارد البشرية وهذا الفريق جد متميز ويتشكل من مجموعة خاصة من الموظفين المختصين الذين يحددون كل القيود والعراقيل البيئية والتنظيمية والقانونية، وكذلك المعلومات التاريخية أو الحالية الخاصة بالمنافسين والزبائن، والمعلومات السياسية والديموغرافية... إلخ، هذه البيانات المختلفة مهمة جدا لأنها تسهل وتزيد من نجاح تطبيق وتنفيذ الاقتراحات.²

¹ Pinsons. D, Louca. J. A, & Moraitis. (1997) : "A distributed décision support system for strategic planning", Décision Support Systèmes, 20, 35-51, p : 37.

² Pinson. S. D, Louca. J.A, & Moraitis, op cite, p : 37.

المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن التوجه الإستراتيجي.

لقد أكد (Zhou et al) على أن التوجه نحو السوق هو من بين التوجهات الاستراتيجية، ومن المعروف جيدا أن هذا النوع من التوجه له التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي، كما تبين ذلك في دراسة (ميثاق طاهر كاظم، 2010) التي هدفت دراسته للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، إذ تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى، وتوصل إلى أن للتوجه السوقي والتوجه بالمنافسين أثر موجب ومباشر على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وأيضا وجود أثر موجب ومباشر للالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.¹

وكما جاءت دراسة (rajdeep, et...al,2001) التي تناولت موضوع بناء القدرات التنظيمية لإدارة الازمات: دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية على أداء الشركات، حيث هدفت إلى معرفة دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في مساعدة الشركات التايلاندية للتعامل مع الأزمة الاقتصادية الآسيوية الأخيرة. تكونت الدراسة من (94) مديرا من المشاركين في برامج تنفيذية في ماجستير إدارة أعمال في الشمال الشرقي لتايلاند، حيث توصلت الدراسة إلى أن التوجه نحو السوق يؤثر ايجابا في أداء الشركات قبل الأزمة، إذ يعني وجود تأثير سلبي للتوجه نحو السوق على أداء الشركة بعد الأزمة، ويدير هذا التأثير الطلب وعدم اليقين التكنولوجي، وأن المرونة الاستراتيجية تؤثر تأثيرا إيجابيا على أداء الشركات بعد الأزمة والتي تعزز شدة المنافسة وأن التوجه نحو السوق المرونة الاستراتيجية تكمل بعضها البعض في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الأوضاع البيئية المحيطة.²

وإن باتباع المنظمة للتوجه نحو السوق تمكنها من جمع أو رصد ثم نشر معلومات عن السوق لجميع أقسامها وفروعها. هذه المعلومات تتمثل بالدرجة الأولى في احتياجات زبائنها الآنيين والمرتبين، والمعلومات المتعلقة بمنافسيها وأنشطتهم، وإن توجه المنظمة نحو السوق تتيح لها فرصة لتركيز الجهود الفردية وإدارات المنظمة، مما يمكنها من خلق قيمة أحسن بالنسبة للعملاء وتحقيق أداء عالي ومتميز، كما أن التوجه نحو السوق يزيد من ثقة الأفراد في أداء منظماتهم في المستقبل. ويؤدي أيضا إلى تحسين الجوانب النفسية مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والذي يؤكد على التعاون بين جميع إدارات المنظمة وأفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة، ولكي تحقق المنظمة هذه الأهداف يجب على الأفراد أن يتشاركوا في شعورهم بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، أي بمعنى اكتساب الأفراد الشعور بالافتخار والارتياح في أعمالهم وانتماءهم للمنظمة ويكونون أكثر التزاما وحرما.³

¹ ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، يونيو 2010.

² سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة " دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص: 33.

³ Zhou. K. Z, Gao. G. Y, Yang. Z, & Zhou. N, op cite, p :03.

المطلب الثالث: علاقة التوجه الإستراتيجي بالاستراتيجية.

تعتبر الاستراتيجية من مخرجات عملية اتخاذ القرار، ويعتبر التوجه الاستراتيجي عملية من عمليات الإدارة الاستراتيجية، فنجاح الاستراتيجية مرتبط بالتكامل بين البيئة الخارجية للمنظمة أي الفرص وبين نقاط القوة التي توفرها أو تملكها البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك القرارات المتخذة، فالتوجهات الاستراتيجية هي مجموعة من القيم التي تسترشد بها المنظمة في مجالي الإستراتيجية والقرارات التي تخلق السلوكيات السليمة للتفاعل مع السوق، كما توفر للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية، فمن خلال تحديد التوجه الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء الإستراتيجي.

وبالإضافة لما سبق فالتوجه الاستراتيجي للمنظمة يعكس الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها للسعي لتحقيق الأداء المتفوق والمستمر، كما يسهل التوفيق بين الإستراتيجية والموارد المتوفرة والتي تساعد على التكيف مع ظروف السوق. والقرارات الإستراتيجية هي عملية لها أيضا علاقة وثيقة بالتوجهات الاستراتيجية فبمقتضاها تولد وتتخذ المنظمة قرارات لها آثار بعيدة المدى على الوضعية التنافسية للمنظمة، حيث يتخذ هذا النوع من القرارات استنادا للمعلومات الناتجة عن تقييم وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية واعتمادا على التنبؤات بما ستكون عليه بيئة الأعمال مستقبلا.

ويمكن القول إن نجاح المنظمة يكون مرتبط بمدى قدرتها على تحديد التوجه الإستراتيجي بكفاءة والذي يعتبر أهم مرشد للمنظمة، وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الإستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل وترابط جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ وتضمن نتائج إيجابية في توجهها الإستراتيجي.¹

¹ مقراش فوزية، مرجع سابق، ص: 79.

المبحث الثالث: نماذج التوجه الإستراتيجي وعلاقة اليقظة به.

قام عدة باحثين بإدراج نماذج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي، وسنقوم هنا بذكر أهم النماذج منها نموذج التوجه الإستراتيجي ل: Miles and Snow (1978)، ونموذج التوجه الإستراتيجي حسب السمات، وذلك كما يلي:¹

المطلب الأول: نموذج التوجه الإستراتيجي حسب السمات التنافسية.

يرى Choy أن التوجه الاستراتيجي متعدد الأبعاد، ويشمل التكيف وتحديد موقع المنظمة من الموارد الداخلية، القدرات والأنشطة والمزج والتنسيق بينها، سواء في الاستجابة للتهديدات أو في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، إذ يمكن التمييز بين ستة أنواع من التوجهات الإستراتيجية استنادا إلى سمات الإستراتيجية التنافسية فنجد: عدوانية، والتحليل، الدفاعي، المنفعة في المستقبل، المتفاعل، المخاطرة.²

بينما أكد كل من (Hooper, Huff, Thirkell) أنه تم وضع سبعة أبعاد للتوجه الإستراتيجي سنة 1989، من قبل venkatraman وتم تعديلها من قبل الباحث Chan وآخرون سنة 1997، لتعكس مميزات الإستراتيجية، هذه الأبعاد تركز على المنافسة القوية، فضلا عن تركيزها على الأسواق، وعلى الوسائل التي تعكس الأهداف، في مقابل تحقيقها للسلوك المقصود وتنفيذ الإستراتيجية بدلا من التخطيط الإستراتيجي.³

حيث سنتطرق لكل نوع من التوجهات الإستراتيجية على حدى في النقاط التالية:

1- التوجه العدواني: يرى Choy أن هذا التوجه يظهر في المؤسسات ذات النزعة في مواجهة وتحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف ويتفوق عليها في السوق، وتتضمن استخدام سياسات كإخفيض الأسعار، التمايز، واستهداف نقاط الضعف لدى المنافس، بالإضافة إلى تسويق منتجات بجودة أعلى من منافسيها وترويج المبيعات والقدرة على الإعلان أو التصنيع، علاوة على ذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التوجه العدائي، وتبدي في استراتيجيتها الاهتمام الواضح بالفوز والتغلب على منافسيها، وتكون إستراتيجيتها متجهة نحو نجاح المبيعات ونادرا في الواقع ما يعاق نجاحها في السوق على المدى الطويل،⁴

وحسب هذا النوع تكون المنظمة متجهة نحو البيئة الخارجية وبالخصوص الاتجاه والتركيز على المنافسين، كما يتم التركيز على الفعالية أكثر من الكفاءة، ويمكن أن تستند المؤسسة العدوانية على ابتكار المنتجات أو التوسع في السوق، أو

¹ Avci. U, Madanoglu. M, & Okumus. F. (2011): "Strategic orientation and performance of tourism firms : Evidence from a Developing country", Tourism Management, 32, 147-157, p : 148.

² Choy. S, (2001): "The impact of strategic orientation dimensions on business performance", Fellow Graduate Management Association of Australia, 1-9, p : 02.

³ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, (2004): "Détermination of the Alignment between Information Systems and Marketing", 11th Pacific-Asia Conférence on Information Systems, 1-15, p : 03.

⁴ Choy. S, op cite, p :02.

اعتمادها على رفع استثماراتها نسبيا لتحسين حصتها السوقية، كما أنها إما أن تكثف هجومها في المدى القصير أو تتجه إلى توسيع حصتها السوقية في المدى الطويل.¹

2- التوجه التحليلي أو المحلل: حسب Choy فالتوجه التحليلي يشير إلى موقف المؤسسة لحل مشكلة شاملة، ومدى البحث العميق في جذورها، وفهم البيئة الداخلية والخارجية لها، لتوليد أفضل البدائل لحل المشكلة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة،² حيث أكد هذه النظرة Hooper وزملائه فالتوجه التحليلي يعكس حذر المؤسسة عند اتخاذ القرارات، ولا سيما إذا كانت أعمالها كبيرة وذات أهمية بالغة، إذ أن التوجه التحليلي يكون نحو البحث الشامل عن جذور المشاكل من أجل إيجاد أفضل الحلول الممكنة.³

3- التوجه الدفاعي: يرى Choy أن التوجه الدفاعي يشير للسلوك الدفاعي للمؤسسة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات، وإن المؤسسات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والمتميز بالاستقرار النسبي، والتي تميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلا من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمؤسسة سمعتها وشهرتها، كما يضمن لها أيضا التركيز على كفاءة الانتاج من حيث التكلفة، للاستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.⁴

وأما حسب Hooper وزملائه فإن هذا التوجه غالبا ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد للعدوانية، وهنا تركز المؤسسة حماية نفسها من المنافسة، ويتم هذا بالحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية، كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء وتحسين قدرتها على التفاوض معهم.⁵

4- التوجه المتفاعل: عرفه Choy على أنه نظرة استشرافية مميزة لقائد السوق الذي يستخدم التبصر لاستباق المعرفة وشكل البيئة، إذ يعكس كيف تتفاعل المؤسسة مع الفرص المتاحة في السوق، والتي تعمل على المبادرة للتأثير على اتجاهات السوق وتوقعات الطلب،⁶ بينما يعتقد Hooper وزملائه أنه كثيرا ما يتم الخلط بينه وبين التوجه العدواني، فالتوجه الإستراتيجي المتفاعل يعبر عن السعي الدائم لتحسين نقاط قوة المؤسسة واغتنام الفرص التي قد تنشأ في السوق، فهذا النوع يشتمل على عنصر من العدوانية في مجال المنافسة للفوز باغتنام هذه الفرص، إلا أنه يكون أكثر تركيز على حيازة الصدارة وبالتالي لن يكون لديه القدرة الكبيرة على التحكم والسيطرة في زمام الأمور، إذ أنه يستعين بالبحث المستمر عن فرص السوق.⁷

¹ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, op cite, p :05.

² Choy. S, op cite, p :02.

³ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, op cite, p :05.

⁴ Choy. S, op cite, p :02.

⁵ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, op cite, p :05.

⁶ Choy. S, op cite, p :02.

⁷ op cite, p : 02.

5- **التوجه نحو المنفعة المستقبلية:** يتم هنا التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المؤسسة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد، والتنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء،¹ ويؤكد Choy أن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير، وأيضاً المنفعة المستقبلية التي تأتي من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم، وذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية والتي تؤثر بالإيجاب على أداء الأعمال.²

6- **التوجه متجنب المخاطرة:** أطلق Choy على هذا التوجه اسم المخاطرة والذي يعكس النظرة التقليدية للتوجه الإستراتيجي، إذ يرتبط بالشعور بعدم اليقين في تخصيص موارد المؤسسة، وإن الاعتماد على المخاطرة يؤثر على الأداء الاقتصادي للمؤسسة ويعتبر من القضايا الحرجة في الإدارة الإستراتيجية،³ وحسب Hooper وزملائه ففي البداية كان يقصد بهذا التوجه المخاطرة والمتوقع أن يكون في طريقة تخصيص الموارد، وبشكل عام في اتخاذ القرارات، لكن تطور هذا النوع وغير ليصبح النفور أو تجنب المخاطر، إذ أصبح مفهومه معاكس للمخاطرة، ويقصد به أن المؤسسة تمارس نشاطاتها وعملياتها الداخلية بحيطرة وحذر بغض النظر عن محيطها الخارجي.⁴

7- **التوجه نحو الابتكار:** إن هذا التوجه يغطي الابتكار والإبداع بالنظر إلى العروض الموجودة بالسوق، وطرق ممارسة الأعمال التجارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الابتكار، حيث أن مناخ أو بيئة الأعمال الحالية توحى وتشير بأن التوجه نحو الابتكار يشكل بعداً مهماً في التوجه الإستراتيجي.⁵

المطلب الثاني: نموذج التوجه الإستراتيجي ل: Miles and Snow (1978).

وقد أكد (Avci et al.) أن كل من (Miles and Snow، 1978) وضعوا أحد أبرز الأنماط الإستراتيجية التي تظهر العلاقة بين التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأدائها، وأن مفهومهما تجاه التوجه الإستراتيجي قد أعطى إطاراً ذا قيمة تتبع المؤسسة أحد التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المستكشف، المدافع، المحلل، المتفاعل) لتحقيق أداء المنظمة، هذه النماذج تشمل وتجمع بين عناصر رئيسية مثل الهيكل، الإستراتيجية، العملية وكذلك علاقتهم بالأداء، والجدول التالي يصف هذه التوجهات.

ففي دراسة (محمد المجالي، 2012) التي هدفت إلى تبيان أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية (التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المواقع الإدارية العليا والوسطى الذي وصل إلى (138) عاملاً، حيث توصلت إلى أن

¹ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, op cite, pp :04 -05.

² Choy. S, op cite, p : 02.

³ Op cite, p : 02.

⁴ Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, op cite, p : 04.

⁵ Op cite, p :04.

ليست كل البنوك تتبع نفس التوجهات الاستراتيجية، وكذلك توصلت إلى وجود أثر مباشر للتوجهات الاستراتيجية (التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي) على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية.¹

¹ محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2012.

الجدول (1-2): وصف التوجهات الاستراتيجية ل: Miles and Snow

التوجه الإستراتيجي	الوصف
المستكشفون	هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات، يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة وبشكل مبكر لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة، لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من ادراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.
المدافعون	على نقيض المستكشفون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية، إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات، نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا، فالمدافعون لا يجوبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخيلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.
المخلون	في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المستكشفين والمدافعين، هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب، إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المستكشفين، فهذه المنظمات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار منظمات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.
المتفاعلون	المنظمات هنا ليس لديها توجه المنتج-السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وبطريقة غير مستقرة، إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل، إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج/ السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

Source : Avci, U, Madanoglu, M, & Okumus, F, Op cite, p :148.

وأشار (Snow & Hrebiniak) إلى أن هذا النموذج مفيد للباحثين، لأنه يدمج أبعاداً عديدة لتدخلات المنظمة مع بيئتها، ويضع المنظمة في نظام كامل، وقد تلقى دعماً تجريبياً في الأدبيات الموسعة خلال العشرين سنة الماضية، ويبين ما يلي توضيحاً لهذا النموذج:¹

التوجه الاستكشافي Prospector:

إن المؤسسات ذات التوجه الاستكشافي تعد أكثر مغامرة وعدوانية، والتي تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالباً ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة التي تجعلها تمتاز بأنها مؤسسات فعالة وذات توجه نحو التطور.

وتبني المؤسسات التي تستخدم هذا التوجه أحدث التقنيات، وتستخدمها حتى تفي بحاجاتها لذلك فهي تعد أكثر مغامرة في تبني الابتكارات ضمن العمل، والتي تعد غير مركزية، وعندما تتبع الشركة نمط الاستكشافي هذا يسهل من تنفيذ ابتكارات جديدة، وبالاستمرار في التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنه من المتوقع أن تؤدي أداءً أحسن.

التوجه التحليلي Analyzer:

المؤسسة التحليلية تكون أقل عدوانية من مؤسسات الاستكشاف، وذلك بفضل انتباهها الدائم للأبحاث والتحليل قبل اتخاذها لأي عمل أو قرار، وبالنسبة للدخول إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة فإن المؤسسة التحليلية تقوم بإجراء تحاليل حذرة لهذه الفرص، وتعمل بجد للحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج وهذا يعني أنه قادر على خدمة بيئة ثابتة/متغيرة، لهذا السبب تتمتع مؤسسات التحليل بفعالية تقنية معتدلة مقارنة مع مرونة مؤسسات الاستكشاف، ولكن بالمقابل تميل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلاً من المؤسسات الإستهباقية عند تبني التكنولوجيا، مع الإشارة إلى أنها تكون أكثر رسمية ومركزية من مؤسسات الاستكشاف، بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق التطور.

التوجه الدفاعي Defensiveness:

المؤسسة الدفاعية هي أقل عدوانية من بين المؤسسات التي تتبع التوجهات الاستراتيجية الأخرى، خاصة من ناحية النمو والتوسع، وهي أكثر اهتماماً بالمحافظة على الأسواق الحالية وحماتها من التهديدات التنافسية، حيث تميل إلى التركيز على الأسواق الضيقة المستقرة، ومن النادر أن تطرح منتجات أو خدمات جديدة، حيث النمو فيها يتم بحذر شديد ويتحقق عادة من خلال الإختراق الحالي للسوق بدلاً من التوسع، أكثر ما تهتم به هو التكلفة بدلاً من تبني تقنيات حديثة، هذا النوع من المؤسسات تعمل على التحسين والتطوير النموذجي للتقنيات الحالية، وهي رسمية بشكل كبير ومركزية، وتقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلاً من تركيز انتباهها على البيئة الخارجية.

¹ محمد كايد محمد المجالي، مرجع سابق، ص: 17-18.

التوجه الاستجابي Reactor:

المؤسسات الإستجابية هي النوع الوحيد في نظرية Miles and Snow التي لا تتبع نمطا ثابتا في سلوك تأقلمي في حالة أنواع المؤسسات الثلاثة سابقة الذكر، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المؤسسات، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها، إلى أنها تخلوا من آليات إستجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، ففي بعض الحالات قد تكون عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد تكون خاملة، والميزة التي تنفرد بها حسب نظرية Miles and Snow هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية.¹

المطلب الثالث: علاقة اليقظة بالتوجه الإستراتيجي.

إن اليقظة عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم، وكذلك توفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالقدر المناسب وذات الجودة والنوع المناسب للمؤسسة.

وقد استخدم هذا المصطلح باللغة الفرنسية Veille يعني اليقظة أو الرصد، فهو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المنظمة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف، إذ أن المؤسسة لا تتطور ولا تكون مؤهلة إذ لم تتحدد رؤيتها المستقبلية وتكون واضحة والتي تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات إستراتيجية أكثر فعالية، لأن الرؤية المستقبلية للمنظمة تعتبر بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الفعالة، وهي أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تحدد من خلالها نوع التوجهات الاستراتيجية الجديدة للمنظمة، كما أكد Vandebroek أن الإدارة العليا للمنظمة ترى رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الإستراتيجية نحو كل من المنتج والعملاء والسوق وكذا التكنولوجيا.

يرى lim أن الإدارة الإستراتيجية تؤكد بصراحة دور تقييم المنافس وكذلك التنبؤ بتحركاته من أجل تفوق توجهاتها الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على بناء مزايا تنافسية، فقد وضع Michael Porter أن الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات اتجاه القوى التنافسية يستند إلى تحديد أدائها، إذ يجب فهم القوى التنافسية وذلك عن طريق استخدام اليقظة التنافسية لاستيعاب أهداف المنافسين، واستراتيجيتهم وأنماط الاستجابة لديهم، وذلك بصياغة توجهات استراتيجية تتماشى مع المعطيات البيئية وهذا يعتبر المفتاح لخلق ميزة تنافسية، فاليقظة التنافسية يقتضي امتلاك القدرة على كشف وتفسير إشارات المنافسين في الأسواق، حتى يتسنى لصناع القرار تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها والاستراتيجيات

¹ المرجع نفسه، ص: 18.

الواجب وضعها لمواجهة المنافسين، بالإضافة إلى هذا فإن الخطأ في تحديد أنشطة المنافسين سيؤدي إلى أخطاء في تفسير تحركات المنافسين.

فاليقظة التنافسية تقيس نشاط المنافسين المباشرين وغير المباشرين، عن طريق قياس نشاطهم التجاري وتطور أعمالهم الإستراتيجية والتكتيكية والأنشطة الجديدة وكذلك معرفة طرقهم في اختراق السوق ونشاطاتهم البحثية، إذ تعمل اليقظة التنافسية كرادار يسمح الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته، مما يتيح للمنظمة فرص مراقبة لبيئتها والعمل على تنمية قدراتها التنافسية عن طريق زيادة دراستها ووعيها بمنافسيها وطريقة التعامل معهم، وذلك من أجل أن تكون سبابة في السوق.

من جهة أخرى فإن اليقظة التنافسية تساهم في تحسين أداء المنظمة وكذلك تساعد على ضمان الاستمرار، كما تساعد في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كالاندماج والاستحواذ من خلال توفير معلومات تساعد في عملية التفاوض خلال مراحل التكامل، كما أنها تستخدم في إعادة تخصيص موارد المنظمة من أجل أن يوفر للعملاء حاجاتهم بالمواصفات المطلوبة وتكون مستجابة لكل هذه الحاجات لكسب رضاهم وثقتهم، بمعنى آخر تساهم بطريقة غير مباشر في تفعيل توجه المنظمة نحو العملاء، إذ يجب على اليقظة التنافسية أن تكون قادرة على دعم القدرات التنظيمية من أجل دفع المنظمة إلى التعلم وتحسين اختيار توجهاتها الإستراتيجية باستمرار، بالإضافة إلى أن اليقظة التنافسية يكسب المنظمة معلومات حول التحركات التنافسية ويسمح لها بالتنبؤ بأعمالها وتوجهاتها الإستراتيجية إما أن تكون هجومية أو دفاعية، كما أن استخدام هذه اليقظة التنافسية في دعم التوجه نحو التعلم يظهر عندما تستخدم المنظمة هذه اليقظة في تحديد موضعها التنافسي، وهل هي منظمة مبادرة أم أنها مدافعة لا تقتصر ردود فعلها سوى على الرد على التهديدات التنافسية، أما إذا كانت مبادرة فمعنى هذا أنها تخلق استجابات مبتكرة لا تتشابه مع منافسيها.

إن اليقظة تحتاج إلى ذكاء فهو عنصر يشغل جزءا هاما من فكر قادة المنظمة فكل منافس لديه مشكلة تنحصر في كيفية خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، لذا فالمنظمات تستخدم اليقظة التنافسية من أجل دراسة وتحليل أنشطة المنافسين ورصد تحركاتهم وتحديد نقاط ضعفهم حتى تبني عليها توجهاتها المستقبلية وتستغلها في المنافسة، فأهمية أن يكون المتيقظ ذكيا لا تقتصر على جمع المعلومات عن المنافس بل في اكتساب المعرفة عنه عن طريق تحديد نقاط قوته والتحضير للعمل الدفاعي ضد نقاط قوته التي تشكل مصدر تهديدات للمنظمة.

منذ سنة 1980 تم الإقرار بفوائد المتغيرات الغير الملموسة والدور الذي تلعبه في تحقيق فوائد إستراتيجية، إذ تعتبر اليقظة التجارية أحد هذه المتغيرات، فهي تقدم معلومات عن الزبائن والموردون وحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيقها في الوقت المناسب، مما يسمح للمنظمة بالاستجابة وتوجيه أنشطتها وفقا لحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والذي يفرض عليها أن تكون سبابة في السوق وعلى المنافسين.

وتعترف الإدارة الحديثة بأهمية البيئة التكنولوجية والحاجة إلى وجود طريقة منظمة لتقييم ومراقبة التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والتي تزيد من تعقيد البيئة التنافسية للمنظمة، فالمنظمات تواجه صعوبات في تفسير وإدارة التكنولوجيا باعتبارها أصلا مهما من أصولها الإستراتيجية، لذا أصبحت المنظمات تقوم برصد التكنولوجيا وتتنبأ بها وتعمل على تقييمها مستخدمة بذلك المعلومات من خلال اليقظة التكنولوجية، فاليقظة ليست مجرد جمع المعلومات ذات قيمة بل عملية لجمع واستخدام معلومات تدرس المسار الذي تتبعه التكنولوجيا والتي تؤثر في الوضع التنافسي للمنظمة، فباعتبار التكنولوجيا أحد أهم الركائز التي تستعين بها المنظمة في عملية تطوير منتجاتها، فاليقظة التكنولوجية تعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات المستخدمة من قبل المنظمات لتقييم البيئة التكنولوجية.

حيث أضاف Savioz et al اليقظة التكنولوجية مسح بيئي جيد يساعد المنظمة في تحديد طرق استجابتها للتغيرات الحاصلة في هيكل المنافسة ويجعلها أكثر ديناميكية وقابلة للتطور مع مرور الوقت، فالمعلومات التي يوفرها اليقظة التكنولوجية تعتبر من مدخلات عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة خصوصا إذا كانت بيئة المنظمة سريعة التغيير وأكثر غموضا، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فاليقظة التكنولوجية تسمح بإعطاء المنظمة نوعا من الميزة عن طريق تطوير التكنولوجيا وتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها وكذلك عن طريق التشارك في المعلومات التي توفرها اليقظة لتسمح بالاستفادة منها بطريقة جيدة والذي لن تأتي إلا إذا تم وضع اليقظة التكنولوجية في أربعة أنشطة تم التنسيق فيما بينها وهذه الأنشطة هي:

- تحديد أهداف المسح البيئي.
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة.
- تحديد مصادر هذه المعلومات.

- واستخدام اليقظة التكنولوجية في الممارسات الإدارية.

كما أكد (Savioz et al) أيضا أن المنظمات تستخدم اليقظة التكنولوجية في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الإستراتيجية وأي نوع من هذه التوجهات الذي تتبعه المنظمة سواء توجهها إستباقيا أو دفاعيا أو تحليليا، أو استجابيا، وأيضا تحسن الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحقيق أهداف متعلقة بالإنتاج والإنتاجية.

المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالتوجه الاستراتيجي.

هنا سنتطرق لبعض الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي وعلاقتها بمختلف المتغيرات:

1- أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة " دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للباحث سالم حسين العجمي، جامعة الشرق الاوسط لسنة 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في وجود القدرات التسويقية المتاحة كمتغير وسيط، واعتمد على البحوث والدراسات والمقالات والرسائل الجامعية والكتب العلمية الأجنبية والعربية كأدوات لجمع البيانات فيما يخص الجانب النظري واعتمد على الاستبانة لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث شملت عينة الدراسة جميع المدراء ورؤساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استرجاع (188) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (94%).

وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي التي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة منها التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، التحليل العاملي التوكيدي ومعادلة ألفا كرومباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار بالاستعانة ببرنامج (Spss 15) وبرنامج تحليل المسار (Amos16) نتائج مهمة وفي مقدمتها: أنه للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية ، وأثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحة لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط، ووفقا لهذه النتائج التي توصل اليها الباحث أوصى إلى العمل على الارتقاء بالقدرات التنافسية للشركة وتحديدًا فيما يتعلق بالمنتج، والابقاء على التسعير في الحدود القريبة من وضعها الحالي، ولكون ان الشركة هي الوحيدة في تسويق المنتجات البترولية في الكويت فيما عدا محطات تعبئة الوقود حيث يوجد شركتين منافستين، وجب الاخذ بنظر الاعتبار بالمتغيرات الاستراتيجية عند رسم سياساتها الاستراتيجية، وأيضا على تطوير القدرات التسويقية لتناسب مع تأثير التوجه الاستراتيجي على مستوى الأداء العام للشركة، والاستمرار في جهود الشركة فيما يتعلق الاحتفاظ بالزبائن.

2- أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية "دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، للباحث خالد خلف سالم الزريقات (2012)، الاردن.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (المتتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والقيم وأخيرا الشعار) وأثره على تحقيق المسؤولية الاجتماعية؟، حيث أن أهميتها تنبثق من كون أن التوجه الاستراتيجي يسهم في تطوير الشركات وتنظيمها ويعد من أهم الوسائل التي تمكن من الوصول

إلى التميز وإزالة الصعوبات ووضع حلول للمشاكل التي تتعرض لها هذه الشركات وأيضا إلى زيادة الجودة الانتاجية، واعتمد على المنهج الوصفي من أجل بناء الاطار النظري والأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات، حيث تم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل 5% من العاملين، وأما في معالجته الاحصائية استخدم (Spss 16) لتحليل هذه البيانات، وقام على عدة مقاييس إحصائية منها: تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط، ومعامل الالتواء واختيار معامل تضخم التباين، ومعادلة (كرومباخ α).

وقد توصل إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: إن تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم للمسؤولية الاجتماعية ذات المستوى المتوسط، ووجود أثر لأبعاد التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وأن أبعاد التوجه الاستراتيجي تفسر (63.8%) من التباين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، أما أهم التوصيات التي توصل إليها هي بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التوجه الاستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوبة بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم لقطاع المصارف وأهدافه لما لها من أثر في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

3- قياس تأثير التوجه الاستراتيجي في ادارة التغيير التنظيمي (بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 08، العدد 15، دجلة الجامعة، للباحث عبد الرحمن طاهر شنيتير، (2016).

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تصورات الادارة العليا والوسطى لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، الأهداف) وما طبيعة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي وإدارة التغيير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث والأسلوب الميداني وذلك باستخدام استبانة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (39) مبحوثا تم اختيارهم قصدا من مراكز إدارية مختلفة داخل الشركة، واستخدم أيضا البرنامج الإحصائي (Spss) وذلك لإجراء عمليات التحليل الإحصائي وتفريغ البيانات الاحصائية.

وقد توصل إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها أن شركة زين العراق للاتصالات قد استطاعت من خلال التوجه الاستراتيجي الذي تضعه من أن تؤدي إلى تغيير مقبول في الشركة بالرغم من أن عملية التغيير ليس بالأمر السهل، ولكنها استطاعت أن تخلق جوا جيدا من أجل تحقيق غاياتها وهو التغيير، وأن للرؤية والرسالة والأهداف التي تتبعها الشركة لها دور أساسي في التغيير، أما أهم التوصيات التي توصل إليها البحث تمثلت في تطوير المهارات وضرورة الاهتمام بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر وتوفير رؤية استراتيجية واضحة المعالم وتعزيز رسالة الشركة من خلال الخصائص الفريدة التي يمكن للشركة محل الدراسة أن تتميز بها عن غيرها من الشركات وذلك لتحقيق الأهداف التي تسعى إليه.

4- أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي " دراسة تطبيقية على شركة صناعة الأغذية في اليمن"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال للباحث عبد الوهاب أحمد جندب، جامعة الشرق الاوسط لسنة 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركة صناعة الأغذية في اليمن، واعتمد على البحوث والدراسات والمقالات والرسائل الجامعية والكتب العلمية الأجنبية والعربية كأدوات لجمع البيانات فيما يخص الجانب النظري واعتمد على الاستبانة لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث شملت عينة الدراسة القيادات الادارية العليا واقتصرت على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث والبالغ عددها (144) شركة ووصل عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي (75) استبانة، والتي استخدم فيها أساليب وأدوات ومعدلات إحصائية مختلفة كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وتحليل الانحدار لاستعمالها في برنامج (spss17)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الابداعي والإستباقي في تطوير المنتجات الجديدة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لشركات صناعة الأغذية في اليمن، وكشفت نتائج الدراسة وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الابداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) بالإضافة الى وجود أثر على رضا الادارة عن مستويات الاداء التسويقي وعدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الابداعي على نجاح المنتجات الجديدة، وأيضا وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإستباقي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) وعدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإستباقي على نجاح المنتجات الجديدة، ووجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية والحصة السوقية) وعدم وجود أثر لتطوير المنتجات على نجاح المنتجات الجديدة.

وفي ظل هذه النتائج أوص الباحث أن على شركات صناعة الأغذية في اليمن الاهتمام بالاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة تلك التغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، والاهتمام بالمنافسين ومراقبة تحركاتهم للتعرف على وسائلهم المستخدمة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وأيضا تبني هذه الشركات لكلا التوجهين الاستراتيجي الابداعي والاستراتيجي الإستباقي.

5- ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، يونيو 2010.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى البالغ عددهم (263) وعينة الدراسة البالغ عددها (105) وتم استعادة (84) استبانة صالحة للتحليل، وقد بينت نتائج التحليل الاحصائي والتي استخدم فيها برنامج Spss وتحليل المسار Path Analysés نتائج مهمة وفي مقدمتها: للتوجه السوقي أثر موجب ومباشر على أداء شركة

الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولا يوجد أثر موجب ومباشر للتوجه بالزبائن على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (ربحية، الحصة السوقية) ووجود تأثير موجب ومباشر للتوجه بالمنافسين على أداء الشركة من حيث الربحية والحصة السوقية، ووجود أثر ومباشر للتكامل الوظيفي على أداء الشركة، وللتوجه السوقي أثر موجب ومباشر على التزام العاملين في الشركة، وللاتزام أثر موجب ومباشر على أداء الشركة.

وقد خلصت الدراسة إلى وضع بعض التوصيات لشركة الخطوط الجوية الأردنية والباحثين عن هذا المجال من أهمها:

1. الاهتمام بالتوجه بالمنافسين من قبل شركة الخطوط الجوية الملكية ومحاول التعرف على تحركاتهم لمعرفة الوسائل المستخدمة من قبلهم في استقطاب الزبائن.

2. الاهتمام بمضمون التكامل الوظيفي الداخلي في شركة الخطوط الجوية الملكية من حيث عمل كافة الإدارات داخل الشركة بشكل تكاملي وتبادل المعلومات عن الزبائن بين كافة الإدارات والاقسام بحرية كبيرة وذلك لتحقيق مستويات أداء عالية.

خلاصة الفصل:

إن التوجه الإستراتيجي عبارة عن استخدام مختلف أنواع التوجهات في اتخاذ القرارات، ويعتبر كل من التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي من أهم أنواع التوجه الإستراتيجي بالنسبة للمنظمة، حيث يشكل هذا الأخير المستقبل الأساسي للمنظمة والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، ويعبر عن الفهم الواقعي لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومحاولة التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة، والتعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر، من أجل اتخاذ قرار أي من التوجهات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها، وذلك باعتبار أن التوجه الإستراتيجي من مخرجات القرارات الإستراتيجية، فالمنظمات تهتم بكل من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتوجهات الإستراتيجية بما لها من آثار بالغة الأهمية على المنظمة.



الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة



تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من اليقظة والتوجه الاستراتيجي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسستين في قطاع الطحن (مطاحن الأوراس - وحدة آريس، مطاحن الزيبان - قنطرة).

حيث سنحاول معرفة كيف تأثر اليقظة في تحديد التوجه الاستراتيجي لإطارات المؤسستين في قطاع الطحن، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: سياق الدراسة (تقديم عام لمؤسسات قطاع الطحن).

المبحث الثاني: تصميم الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: سياق الدراسة (تقديم عام لمؤسسات قطاع الطحن).

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بلمحة موجزة عن قطاع الطحن في الجزائر، وأيضاً لمحة موجزة عن المؤسستين محل الدراسة ألا وهي مطاحن الأوراس - آريس - ومطاحن الزيبان - القنطرة.

المطلب الأول: لمحة موجزة عن قطاع الطحن بالجزائر.

يعتبر نشاط الطحن واحد من الأنشطة الأساسية في الصناعات الفلاحية الغذائية، حظي باهتمام ودعم كبير من طرف الدولة، التي بذلت جهود كبيرة من أجل زيادة قدرته على تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين، وشكلت الاستراتيجية الغذائية طويلة المدى الانشغال الأساسي، حيث عملت الدولة على تبني الخيارات الاستراتيجية التي تسمح لها بإعادة توظيف التطور الفلاحي لفائدة السوق الداخلية، وبلوغ الأهداف الأساسية للتخطيط الغذائي المتمثلة فيما يلي:

(1) تلبية الاحتياجات الغذائية للمواطنين.

(2) تحسين استهلاك الفئات المحرومة.

(3) القضاء على كل أشكال سوء التغذية في البلاد.

(4) تنويع الاستهلاك والتركيز على المنتجات ذات القيمة الغذائية الثرية.

تميزت الجزائر خلال عقد الستينات بخصائص البلد الفلاحي، إذ توفرت على 7.5 مليون هكتار كمساحة فلاحية قابلة للاستغلال، وأكثر من الثلث للحبوب (قمح صلب ولين) تنتج ما بين 15 و20 مليون طن، خصص 85.000 هكتار للخضر تنتج حوالي 6 ملايين طن، و44.000 هكتار للحمضيات تنتج حوالي 4 ملايين قنطار من الحمضيات. ومثلت الصناعات الفلاحية الغذائية إحدى الفروع الصناعية الرئيسية في الجزائر، إذ تضم (25%) من المؤسسات الاقتصادية وتشغل (24%) من إجمالي الأجراء.

عند احتكار الدولة لهذا القطاع سنة (1965) وجدت جهازاً إنتاجياً مكوناً من 57 وحدة إنتاجية ذات قدرات طحن تقدر بـ 43000 قنطاراً يومياً، غير أن أغلب هذه الوحدات كانت مهتلفة لأن (80%) منها أنشأ في الفترة بين (1900-1930) وبقدرة إنتاجية ضعيفة. لذلك اعتمدت الدولة خلال الأربعين الأولين سياسة إقامة وحدات إنتاجية (مطاحن/مسامد) في كل ولاية على النحو الذي يضمن لها تغطية جميع احتياجات المواطنين، واستفاد القطاع خلال المخطط الرباعي الأول (73-70) من استثمارات بقيمة 244.4 مليون دينار، وعززت الدولة خلال المخطط الرباعي الثاني (77-74) حجم الاستثمارات بـ 11.7 مليار دينار إضافية من أجل تغطية الاحتياجات الوطنية المتزايدة، ولم يتوقف الأمر عند رفع الطاقة الإنتاجية فحسب وإنما تجاوزها إلى عصرنة الوحدات الإنتاجية، وإنجاز عدد كبير من المصانع التي أسند تسييرها إلى المؤسسات العمومية، لكن في المقابل همشت المؤسسات الخاصة التي بقيت على شكل مؤسسات صغيرة.

ظهرت المؤسسات العمومية المثقلة بالبيروقراطية بسبب حجمها الكبير من جهة، ومركزية القرار لدى السلطات العليا من جهة أخرى، فجاءت سياسة إعادة الهيكلة التي مست أغلب الشركات الوطنية وقسمتها حسب اختصاصاتها إلى مؤسسات كبيرة ومتوسطة، فانثقت عن الشركة الوطنية (SN SEMPAC): المؤسسة الوطنية للواردات الغذائية (ENIAL) التي تكفلت باستيراد المنتج تام الصنع من سميد وطحين، والمؤسسات الجهوية لصناعة الحبوب ومشتقاتها وتوزيعها (ERAD): وهي الرياض الجزائر، الرياض سيدس بلعباس، الرياض تيارت، الرياض سطيف والرياض قسنطينة، وواصل قطاع الطحن الاستثمار والتوسع لكن بوتيرة بطيئة، ورغم أنه خلال السنوات (1980 إلى 1990) تم إنشاء 16 وحدة جديدة لترفع قدرات الطحن في الجزائر كما هو مبين في الجدول الآتي، إلا أن النمو السكاني وتزايد الطلب كان أكبر من زيادة الإنتاج، نتيجة لمكانة هذه المنتجات في الوجبات الغذائية للجزائريين، مما فرض على الدولة استدراك الفارق بالجوء إلى الاستيراد.

الجدول (3-1): تطور قدرات الطحن في الجزائر.

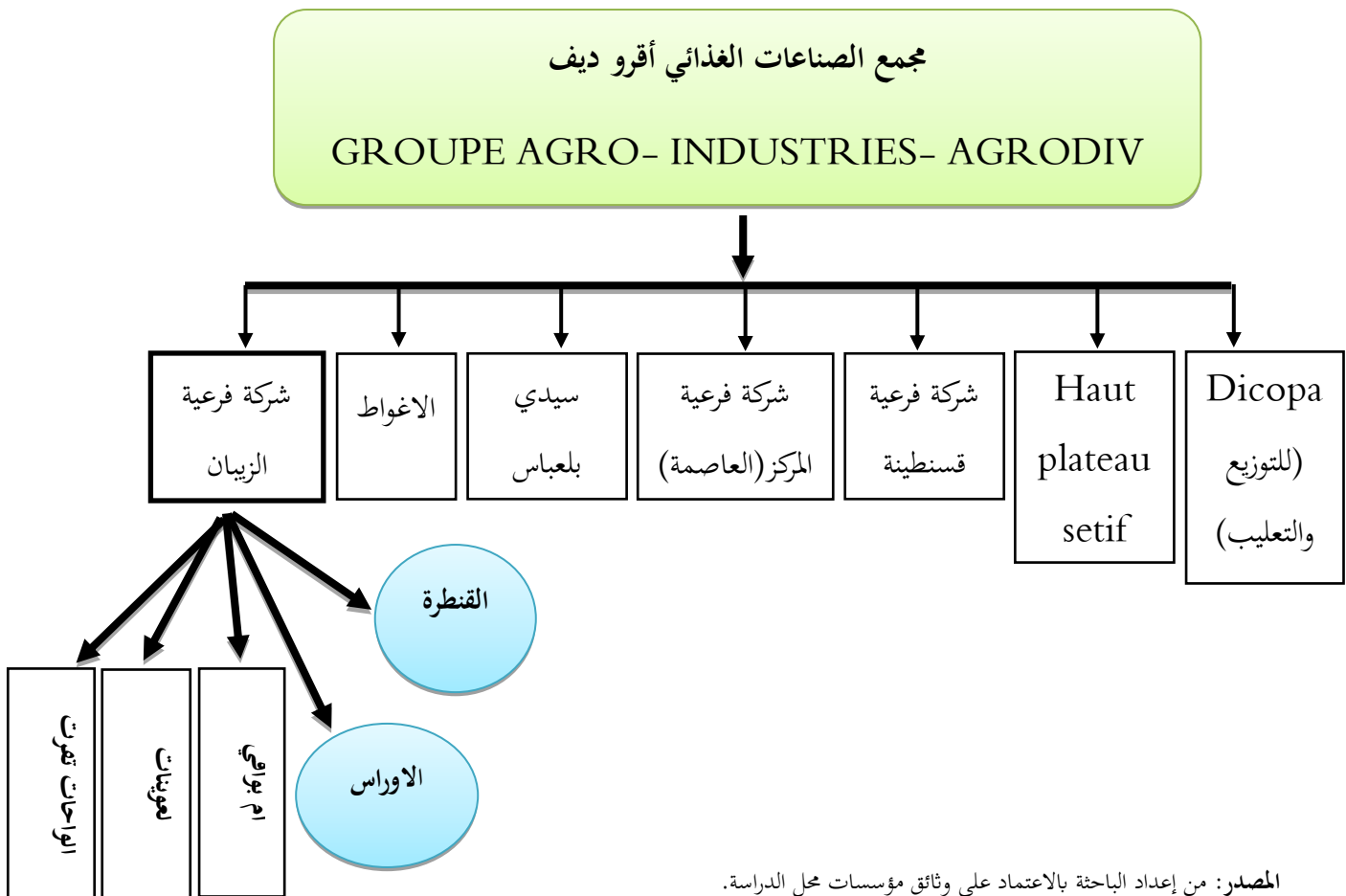
السنوات	القمح الصلب				القمح اللين			
	طاقة الطحن ق/يوم	طاقة إنتاج السميد	معدل النمو %	الطحين	طاقة الطحن ق/يوم	طاقة إنتاج الطحين	معدل النمو %	الطحين
70	23154	0.52	-	55	17677	0.42	-	45
75	26654	0.60	15	58	18397	0.44	4	42
80	35554	0.80	33	57	25297	0.60	38	43
85	46154	1.04	30	52	39497	0.94	56	48
90	50154	1.13	9	50	57717	1.13	20	50

المصدر: حايف سي حايف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016، ص: 234.

جاء القانون التوجيهي وكان بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية بمثابة الفصل بين مرحلة دعم الخزينة العمومية ومرحلة الاحتكام إلى قواعد اقتصاد السوق، لتدخل هذه المؤسسات عهدا جديدا يساويها مع القطاع الخاص سواء الوطني أو الأجنبي، غير أنها دخلت بمجموعة من العوائق منها:

- 1) تراكم النتائج السلبية للفترات السابقة.
 - 2) ضعف تأهيل الإطارات التقنية والمسيرين للتكيف مع مقتضيات اقتصاد السوق.
 - 3) اقتراب التجهيزات من الإهلاك الكلي نتيجة للاستغلال المكثف.
 - 4) استمرار تدخل الدولة في تحديد الأسعار خصوصا مادة الطحين.
 - 5) ضعف هامش اتخاذ القرار بفعل إسناد القرارات الاستراتيجية لصناديق المساهمة.
 - 6) استخدام طرائق تكنولوجية كلاسيكية يغلب عليها طابع التشغيل بالتدفقات المستمرة ضعيفة الأتمتة.
- وفي المقابل بدأ القطاع الخاص بدخول السوق تدريجيا والاستحواذ على مكانة هامة فيه، سواء في مجال الطحن أو العجائن أو حتى الاستيراد خلال الفترة (95-97)، وهو ما جعل إنتاج مؤسسات (ERAD) يتجه نحو التراجع التدريجي، لكن مع بقاءها في مركز قيادة السوق، وما ساعدها على ذلك هو قرار السلطات بإعادة تقييم الواردات من خلال العوائق الجمركية بعدما ما رفعتها خلال سنة (1995)، ومع نهاية التسعينات فقدت (ERAD) بشكل شبه كلي سوق إنتاج العجائن، خاصة نتيجة لتزايد ضغوط القطاع الخاص على حصتها السوقية، مشكلا خطرا حقيقيا على استمرارية البعض منها، رغم رفع طاقتها الإنتاجية وتجديد تجهيزات وحداتها.

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعات الغذائي أقروديف.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق مؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثاني: لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة.

اختارت هذه الدراسة مؤسستين من المؤسسات الناشطة في قطاع الطحن، تختلف هذه المؤسسات في نقاط معينة وتتشترك في نقاط أخرى، ما يميز المطحنتين أنها متقاربتين من حيث الخصائص وتقنية الاستغلال وتشكيلة المنتجات المقدمة، حاولنا التعرف عليها من خلال التركيز على مجموعة من المعايير كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-2): لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة.

اسم الشركة	طبيعة النشاط	سنة التأسيس	عدد الموظفين	لمحة موجزة عن المؤسسة
مطاحن الزيبان القنطرة	الطحانة إنتاج وتسويق الفرينة والدقيق ومشتقاتها.	أكتوبر 1997	الإطارات: 30 أعوان التحكم: 79 المنفذين: 70	مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة. تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم. تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م ² وهي تنقسم إلى قطعتين: القطعة الأولى: مساحتها 530000م ² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م ² مبنية والباقي غير مبني. أما القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م ² تتكون من السكنات الوظيفية. تم إنشاء فرع مطاحن الزيبان بعد إعادة هيكلة الرياض سطيف في 1997 يقدر رأسمالها بـ 235.000.000 دج، وتم رفع رأس المال في 2007 إلى 896.260.000 دج، تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية حوالي 5900 قنطار يوميا من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين، أما قدرتها التخزينية فتقدر بـ 125.000 قنطار من

<p>القمح و39.000 قنطار من المنتج التام الصنع. واحتياجات المؤسسة من الماء تقدر ب 3000 لتر في اليوم، أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات، حيث يقدر عدد عمال الوحدة حاليا 179، تتمثل منتجاتها في سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الخبازة، نخالة القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي والكسكسي، السميد الكامل (النافع)، سميد الشعير Cerfibres، وتهدف إلى توجع جديد ألا وهو إنتاج كسكس الشعير، وتقوم أيضا بشراء العجائن الغذائية وبيعها.</p>				
<p>مؤسسة عمومية اقتصادية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها، وهي ليست وليدة العهد بل إن تواجدها كان من عهد الاستعمار واثناء الاستقلال، والدولة أرادت أن تجعل من هذه الشركة الطابع الشمولي أي الوطني حيث انشأتها بموجب مرسوم مؤرخ في 1965/03/25 تحت رقم: 65/88 ولهذا الوحدة رقم يميزها عن باقي الوحدات 05-12-81 باسم</p>	<p>الإطارات: 18 أعوان التحكم: 15 المنفذين: 44</p>	<p>انطلق مشروع تأسيس الوحدة سنة 1977م وبدأ نشاطها في أكتوبر سنة 1988م.</p>	<p>نشاطها: تقوم هذه الوحدة بعمليات السحق للحبوب وذلك لإنتاج مادة السميد، الدقيق، والمستخلصات الأخرى، حيث تقوم بتحويل المنتجات عبر شبكات التوزيع لتقوم بتوزيع كافة إنتاج الوحدة ضمن ثلاث أطراف:</p>	<p>مطاحن الأوراس وحدة آريس</p>

<p>الشهيد مصطفى بن بولعيد، حيث تم إنجاز هذه المؤسسة الوطنية من طرف شركة سينير snure، أما المطحنة والأجهزة تم إنجازها من طرف شركة بيلار buhler، وتقع وحدة مطاحن الأوراس غرب مدينة آريس على الطريق الرابط بين آريس وبسكرة في المنطقة الصناعية الدشرة الحمراء، تقدر بمساحتها الإجمالية ب 9 هكتار منها 1.5 هكتار مغطى {مبني، مشيد}. وتقدر طاقتها الإنتاجية التقديرية ب 2000 قنطار /24 ساعة {سميد، دقيق، مستخلصات أخرى}، احتياجاتها من الماء 100م مكعب يوميا، أما احتياجاتها من الطاقة الكهربائية 3150 كيلو واط /يوميا. حيث يقدر عدد عمال الوحدة حاليا 77، تتمثل منتجاتها في سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق ممتاز، دقيق الحبازة، نخالة القمح اللين، نخالة القمح الصلب، النخالة المكعبة، السميد الثانوي والكسكسي، سميد الشعير.</p>			<p>-البيع مباشرة للمستهلك. -البيع بالجملة للتجار. -تموين المخابر بمادة الدقيق والنخالة المنتجة على مستوى الوحدة.</p>	
---	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسات.

المطلب الثالث: خصائص مجتمع الدراسة:

أولاً: مؤسسة مطاحن الأوراس - آريس -:

تتكون مؤسسة مطاحن الأوراس - آريس - من سبعة مصالح وتمثل فيما يلي:

1- مصلحة المستخدمين: والتي تتكون من عدة أعوان وفروع منها:

- فرع المستخدمين: يشمل هذا الفرع خصوصيات عدة {نشاط المصلحة، متابعة تنقيط العمال يوميا والإشراف على أوراق التوقيع للفرع، الإشراف على العطل السنوية، مصاريف التكليف بمهام، المقررات، العطل الاستثنائية والبرد الداخلي والخارجي، حوادث العمل، العطل المرضية مع حفظ ملفات العمال.....}، حيث تتكفل هذه المصلحة بالإشراف العام للعمال، ولهذا المصلحة علاقة بمصلحة المحاسبة من ناحية تسديد أجور العمال وجميع عمليات الشراء الخاصة بالوحدة، حيث يقوم رئيس فرع المستخدمين بتسجيل مختلف تحركات العمال في سجل خاص يسمى سجل المستخدمين.

- سجل المستخدمين: ينقسم هذا السجل إلى عدة أقسام:

- أ- البريد الداخلي: يسجل فيه كل مذكرة إعلامية داخلية {عيد الفطر، عيد الأضحى، أول ماي، رأس السنة الميلادية، أول نوفمبر، 5 جويلية....}
- ب- البريد الخارجي: يسجل فيه كل الرسائل وما ورد عن خارج المؤسسة مثلا: الرد عن طلب التوظيف، التعامل مع بعض مؤسسات الدولة.
- ج- المقررات: يسجل فيه كل مقرر يخص العامل مثلا: {مقرر الخبرة المهنية، مقرر عطلة بدون أجر.....}
- د- العطل الاستثنائية: يستفيد كل عامل من هذه العطلة المذكورة داخل قانون المؤسسة مثلا: زواج عامل أو عاملة، وفاة أحد افراد العائلة للعامل أو العاملون، استدراك عن ساعات إضافية ناتجة عن عمل إضافي.
- و- العطل السنوية: تحسب هذه العطل مثلا: من شهر جانفي إلى غاية شهر جوان فإن العامل في هذه الحالة يتحصل على {15 يوما راحة فقط}.

2- مصلحة الشؤون الاجتماعية:

هي عبارة عن مصلحة تقوم باستقبال الوصفات الطبية من طرف العمال، حيث يقوم المراسل الاجتماعي بتسجيل أصحاب هذه الوصفات في جدول خاص يسمى بجدول الارسال، ويقوم أيضا بفحص الوصفات إن كانت قابلة للاسترجاع من طرف الضمان الاجتماعي.

ودوره يقتصر على إيداع الوصفات الطبية المقدمة من طرف العمال إلى مركز الضمان الاجتماعي للتعويض من طرف هذا الأخير، ويوزع هذه التعويضات على العمال حسب ما ورد في الوصفة إذ يعوض الضمان الاجتماعي 80% لكل عامل.

3- مصلحة المحاسبة:

هي التي تقوم بتسجيل مختلف الاحداث التي تعيشها الوحدة والمتعلقة بحركة الموارد الخاصة بها بحيث تؤثر هذه الحركة على الوضع المالي للوحدة ذلك النظام المطبق من أجل إثبات نشاطاتها المختلفة والنتائج المترتبة عنها، أي أنها تقوم بجميع العمليات سواء كانت بيع أو شراء أو خدمات وذلك بطلب المصلحة المعنية، ومراقبة جميع الحسابات المتعلقة بالمؤسسة، وترابطها علاقة بجميع المصالح الأخرى. من هذا التعريف نلاحظ أن دور مصلحة المحاسبة يتمثل فيما يلي:

- تسجيل العمليات والاحداث المختلفة الخاصة بالوحدة في تاريخ وقوعها.
- تصنيف هذه الاحداث والعمليات في معلومات محاسبية وفقا لطبيعتها.
- تسجيل وتبويب هذه المعلومات على شكل تقارير وقوائم توضح النتائج المالية الخاصة بالمؤسسة.
- ونظرا لأهميتها الكبيرة داخل المؤسسة فهي تعتبر أداة مساعدة على الرقابة الداخلية للمؤسسة.

4- مصلحة الصيانة:

وهي المصلحة التي تتكفل بإصلاح الآلات والمعدات ويشرف عليها رئيس مصلحة و11عامل ذوي خبرة في الميكانيك الذين يسهرون على القيام بكل ما تحتاجه المؤسسة ولها علاقة بكل المصالح وخاصة:

- مصلحة الإنتاج: وذلك في حالة وجود عطب أو خلل في لوحة التحكم أو المحركات الكهربائية أو آلات الإنتاج فإن مصلحة الإنتاج تتصل بمصلحة الصيانة لتقوم هذه الأخيرة بالأعمال الخاصة بالأعطاب.
- مصلحة الامن: عند حدوث أي عطب في قاعة المضخات فالمصلحة تطلب النجدة من مصلحة الصيانة للتدخل في الوقت المناسب.

- مصلحة المستخدمين: عند وجود أي عطب في كهرباء العمارات أو أنابيب المياه فإن المؤسسة تتصل بمصلحة الصيانة للإصلاح.

- مصلحة التموين: هي التي تقوم بتموين مصلحة الصيانة بقطع الغيار التي تحتاجها. وتتكون مصلحة الصيانة مما يلي: رئيس مصلحة، رئيس فرع الصيانة. أربعة {5} ميكانيكيين، أربعة {4} كهرو ميكانيكيين، لحام.

- الميكانيكيين والكهرو ميكانيكيين موزعين على الورديات لكل وردية ميكانيكي وكهرو ميكانيكي، أما اللحام فهو يقوم بجميع أعمال التلحيم على مستوى المؤسسة.

5- مصلحة التموين: تقوم بجميع مهام الشراء سواء كانت قطع أو أكياس أو سلع أخرى مطلوبة في أحسن الظروف: "الأسعار، الجودة العالية، الوقت" وتجمعها علاقة مع بعض المصالح الأخرى كمصلحة المالية والمحاسبة من ناحية تسديد العمليات المختلفة للتموين، وكذا العلاقة المتمثلة في توفير قطع الغيار لمصلحة الصيانة.

ملاحظة: تموين الوحدة بالمادة الأولية {القمح} تقوم به مصلحة الإنتاج وذلك لعدة أسباب منها:

- التعبير للتأكد من مدى صلاحية المادة الأولية.

- الحصول على إنتاج ذو نوعية جيدة.

إذ تتمثل مهامها فيما يلي:

- التنسيق مع المصالح المستهلكة لغرض تمويلها بقطع الغيار والاكياس و سلع أخرى...
- التعرف على السوق الوطنية بقصد الحصول على المواد المذكورة أعلاه.
- القيام بتمويل المخزن.
- تسير المخزن بطريقة عقلانية.
- القيام بعمليات الجرد.
- إخراج السلع حسب الطرق المعمول بها قانونيا.

6- مصلحة الوقاية والأمن: يشرف عليها رئيس المصلحة ويساعده في القيام بالعمل 11 عاملاً، يقومون بمهمة الحفاظ على أمن الوحدة من الحوادث المختلفة، كما يقومون بتوعية العمال حول الاخطار المتعلقة بالعمل، مثل: الحرائق، النظافة والقواعد الصحية، والعمل على تطبيق جميع التعليمات المتعلقة بحفظ الامن والصحة ومتابعة حركة وسائل النقل الداخلية والخارجية من الوحدة سواء التابعة لها أو الغير التابعة.

7- مصلحة الإنتاج: تقوم مصلحة الإنتاج بمهمة التمويل بالمادة الأولية {القمح بأنواعه الصلب واللين} حيث يتولى فرع استقبال الحبوب بهذه المهمة أي استقبال الحبوب وتخزينها بعد التأكد من جودتها ومعايرتها في المخبر، وبعدها يقوم فرع البرمجة بتخطيط وبرمجة الكمية التي ستنتج.

ثانياً: مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة-:

تتكون مؤسسة مطاحن الزيبان -قنطرة- من تسعة مصالح وتتمثل فيما يلي:

1- مصلحة الأمن والنظافة: وتقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، إذ تنقسم الى فرعين: فرع الأمن الذي يقوم بحراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي، مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة، إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج، المحافظة على امن الآلات من الأخطار، الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات...، وأيضاً فرع النظافة إذ يكون تحت إمرة رئيس هذا الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن التنظيف الدوري ومراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

2- مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:

تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل المؤسسة، من أهم مهامه:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتمويل، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.
- تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلاً مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.
- إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.
- إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.
 - تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.
- أيأن دور رئيس المصلحة يكمن في:
- جمع المعلومات من مختلف المصالح.
 - تحليل المعلومات.
 - إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.
- 3- هيئة الاحساب:**

تعد وظيفة الاحساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحساب.

من جهة أخرى الاحساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

4- دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة، إذ تتكون مهام مسؤول الاستغلال: بالربط بين مصلحة الإنتاج وباقي المصالح التابعة للإدارة، وأيضا بالربط بين مصالح دائرة الاستغلال مع باقي المصالح (مصلحة الموارد البشرية، الدائرة التقنية...)، والبحث عن الكفاءات من خارج المؤسسة عند وجود نقص.

5- مصلحة الإنتاج:

تتكون مطاحن الزيبان القنطرة من مطحنتين، يشرف على كل واحدة رئيس مطحنة وتتمثل مهامه في:

- متابعة المادة الأولية (النوعية، الكمية...).
- متابعة اليد العاملة (توفر الكفاءة المهنية...).
- متابعة مراحل الإنتاج.
- متابعة الوسائل المسخرة للعمل.
- متابعة محيط العمل.

هذا فيما يخص الجانب الميداني، أما فيما يخص الجانب الإداري، يقوم رئيس المطحنة بـ:

- تحديد كمية المادة الأولية المطحونة.
- تحديد كمية المواد المستخرجة (مواد منتهية).
- تحديد نسبة الاستخراج ومقارنتها بالمقاييس المعمول بها.

أما مهام كل من:

- رئيس مطحني: مسؤول عن متابعة سير المطحنة مع مراعاة النوعية.
- رئيس وردية: يشرف على متابعة المطحنة.
- مسير الدر فيل: مسؤول عن آلات الطحن.
- مسير التنظيف: مسؤول عن تسيير آلات التنظيف.

6- مصلحة التموين:

تتم هذه المصلحة بجلب المادة الأولية المتمثلة في القمح الصلب واللين، بالإضافة إلى شراء بقية الأشياء كقطع الغيار، أدوات مكتب...، إذ تنقسم إلى فرعين: فرع المشتريات ويتكون من رئيس فرع ومصفي وهو الذي يقوم بعمليات الشراء، وأيضا فرع تعيير الحبوب ويتكون من معير الحبوب، تكمن مهمته في تعيير المادة الأولية (قمح صلب، قمح لين) قبل ان تتم عملية الشراء، فهو الذي يقدم الإذن بشراء المادة الأولية من عدمها، كما انه يصل الى اتفاق في سعر الشراء مع المورد (OAIC) على حساب المعايير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية رقم 80 المؤرخة في 2007/12/26.

7- مصلحة تسيير المخزون:

ويتكون من 3 فروع:

1. فرع الاستقبال:

وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة الأولية، يتكون من رئيس فرع يشرف على مسيري الصومعات الذين بدورهم يشرفون على أعوان رفع المنتج، يتم فيه استقبال القمح بالنوعية وتحديد الكمية المستقلة وذلك باستعمال الجسر الوزن، ووضع القمح في الصومعات.

تتبع هذه المصلحة في طريقة طلب القمح طريقة الكمية الثابتة والمدة الزمنية المتغيرة، فهي بذلك غير مطالبة بتحديد الكمية الاقتصادية، لأن الكمية تتغير بحسب التوقع (الميزانية التقديرية للمشتريات التي حددت سابقا) بالإضافة إلى كمية المخزون المتبقية، أما المدة الزمنية فهي محددة مسبقا بـ 10 أيام للطلبية.

أما فيما يخص تقديم القمح إلى المطاحن فهذه المصلحة تتبع طريقة LIFO (First In First Out) أي أن القمح الذي يدخل للمخازن أو لا يذهب إلى المطاحن أولاً (وهذا لأن القمح يفسد بمرور الزمن)، إلا في حالات استثنائية كأن يكون في المخازن قمح محلي ثم يدخل للمخازن قمح مستورد فتتم عملية دمجها معاً.

2. فرع تسيير المخزون:

وهذا الفرع مخصص لتسيير مخزن قطع الغيار ومخزن الأكياس، يشرف على كل مخزن أمين مخزن، وهو موجود تحت مسؤولية رئيس الفرع، وتتمثل مهام هذا الفرع في:

- بعد استقبال طلب التموين من مختلف المصالح وإذا توفر المخزون يتم تقديم المخزون وتسجيل ذلك.
- في حالة عدم توفر المخزون يتم اعداد طلب الشراء وتقديمه الى مصالح التموين .
- وعند استلام المخزون بعد شراءه، يتم التأكد من مطابقة المخزون مع الطلب المقدم، ثم يتم تسجيله وإعطائه رقم تسجيل خاص في بطاقة متابعة المخزون، ثم بعد ذلك يتم ترتيبه.
- متابعة المخزون: تسجيل أي دخول أو خروج في بطاقة متابعة المخزون.
- تقديم شهريا مجموع المدخلات والمخرجات لمختلف المخزونات وتقديمها لمصلحة المحاسبة والمالية.

3. فرع الإرسال:

- وهذا الفرع مخصص لتسيير المادة المنتهية، يتكون من رئيس فرع يشرف أعوان رفع المنتج، وتكمن مهامه في:
- ✓ تحديد كمية المواد المنتهية التي نقلت من المطاحن إلى المخازن.
 - ✓ التأشير على وصل رفع المنتج وتسجيل الكمية، ثم الطلب من الأعوان رفع المنتج في وسائل النقل.
 - ✓ تقديم شهريا مجموع المخرجات لمختلف المنتجات.

8- مصلحة الصيانة:

الهدف الرئيسي لهذه المصلحة هو تأمين الخدمات لضمان السير الحسن للآلات المستخدمة في عملية الإنتاج. يتلقى رئيس المصلحة طلب التدخل من مختلف مصالح خاصة عند حدوث عطب متعلق بالآلات، مع تحديد نوع العطب (ميكانيكي، كهربائي....)، بعد ذلك يقوم بتوزيع المهام على مشرف أعمال ميكانيكي ومشرف أعمال كهربائي اللذان يقومان بدورها بتوزيع المهام على الكهربائيين والميكانيكيين، أو يأمر بتدخل اللحامين إن تطلب الأمر. أما مسؤول الورشة فهو المسؤول عن كل الآلات الموجودة في الورشة، كما انه يشرف على عمال المصلحة عند غياب الرئيس، علما أن تدخل الأعوان يكون فردياً أو جماعياً عند الضرورة.

9- المخبر:

يعد المخبر مصلحة لا يمكن الاستغناء عنها في هيكل المؤسسة حيث يشرف رئيس المصلحة على مجموعة من الأعوان الذين يقومون بإجراء اختبارات وتحليل المادة الأولية والمنتجات تامة الصنع من بين هذه الاختبارات: لتحديد الوزن مقارنة مع الحجم من أجل الاتفاق على السعر المناسب للقمح.

- الرطوبة: وهي قياس نسبة الماء في القمح وهذا من أجل تحديد نسبة الماء التي يجب إضافتها قبل عملية الطحن.
- نسبة الرماد: يجري هذا الاختبار على كل من السميد والدقيق من أجل تحديد كمية الرماد.
- نسبة الغلوتين: من أجل تحديد نسبة العلك في كل من السميد والدقيق وهل هي مناسبة أم يجب تعديلها.
- نسبة الاستخراج: من أجل استخراج كميات السميد الممتاز والعادي وتحديد نسبهما.
- نسبة الحموضة: يجري هذا الاختبار على المنتجات تامة الصنع التي بقيت فترة في المخازن هل يمكن بيعها أم لا.
- نسبة نشاط α ميلاز: هذا الاختبار يجري على الدقيق هل هو يناسب الخبز أو يجب تغيير النسبة.

10- دائرة التقنية التجارية:

وتنقسم إلى 3 مصالح مصلحة المبيعات والتي تعد المتعامل المباشر مع الزبائن، ومصلحة النقل والوسائل العامة، ومصلحة التوزيع.

أ- مصلحة المبيعات:

تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن، يدرج تحت مهامه رئيس للمصلحة وتكمن مهامه في:

تقصي السوق، الإشهار للمنتوج، إرضاء الزبائن، متابعة نوعية المنتجات، استقبال ملفات الزبائن الجدد التي تتكون من: السجل التجاري، رقم القيد الجبائي.

ب- مصلحة النقل والوسائل العامة:

تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين يشرف عليهما رئيس المصلحة وتمثل مهام الفرعين في:

✓ فرع النقل:

- السهر على الوثائق الإدارية الخاصة بالسائقين.
- إعطاء بطاقات من أجل إعادة تعبئة خزانات الوقود الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة.
- طلب قطع الغيار الخاصة بشاحنات وسيارات المؤسسة عند الحاجة.
- توزيع المهام على السائقين من أجل نقل السلع إلى الزبائن، أو نقل خاص لصالح المؤسسة كالمهام.
- يقوم بتسيير 7 شاحنات نقل، 4 سيارات، بالإضافة إلى حافلة لنقل العمال.

✓ فرع الوسائل العامة:

- السهر على إصلاح الوسائل العامة التابعة للإدارة.
- تسديد فواتير الكهرباء، الماء....
- تحضير الوجبات والإقامة للزوار وكذلك لأفراد المؤسسة عند القيام بمهام.

11- مصلحة الموارد البشرية: وتتكون من ثلاث فروع:

أ- فرع تسيير الموارد البشرية:

*إعداد، تسجيل وترتيب كل الوثائق الواردة من مختلف المصالح المتمثلة في : امر بقيام بمهمة، اعداد، قرار، شهادة عمل، رخصة الخروج...

*متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

*مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

*التكفل بالعطل : السنوية، المرضية، الاستثنائية.

*تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).

*تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ب- مراسل اجتماعي:

*إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

*دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

*استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

*السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

ج- فرع الأجور:

*تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

*جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).

* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

* طبع كشف الأجور.

12- مصلحة المحاسبة والمالية:

المحاسبة تقنية متعارف عليها تجري بواسطتها رصد ومسايرة التدفقات المختلفة المتوجهة لنشاط المؤسسة، مهما كانت طبيعتها، ويترجم ذلك في شكل نتائج مكرسة لمردودية هذا النشاط وفعاليته.

وتتمثل تقنية المحاسبة في مجموعة من الإجراءات والطرق الفنية الموجهة لمتابعة نشاط المؤسسة، ومدى تأثيره على هيكله أموالها أو ذمتها المالية خلال مدة معينة والتي هي السنة المالية، وعليه فيمكن القول أن المحاسبة عبارة عن أداة لكشف وتصوير المركز المالي للمؤسسة وتحديد نتائج نشاطها من حين لآخر، وإظهار مكونات حساباتها (ذمتها)، لاسيما بين دورة مالية وأخرى، فهي بصورة أشمل نظام متكامل لتنظيم ومسايرة التدفقات المتوجهة لحركية الأموال أو التزامات المؤسسة، عبر نشاطاتها أو حتى أنشطتها سواء مع نفسها (التصرف في التقنية، الإنتاج أو التشغيل...)، أو مع بقية المتعاملين الاقتصاديين (زبائن، موردين، مصارف، مصالح جبائية...).

وتتكون من 3 فروع:

- فرع الاستغلال: يختص هذا الفرع بجانب النفقات التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مختلف المصالح والهياكل الخاصة من المشتريات والخدمات.

- فرع الإيرادات: يختص هذا الفرع بجانب الإيرادات الناتجة عن عملية البيع التي تقوم بها المؤسسة، فيتم استقبال فيه الملفات من مصلحة المبيعات مرفقة بالفواتير ووثائق التخليص.

- فرع متابعة الاستثمارات: هذا الفرع مسؤول عن التحركات الخاصة بالاستثمارات.

والجدول التالي يمثل توزيع العمال على مصالح المنشأة.

الجدول (3-3): يمثل توزيع العمال على مصالح المنشأة.

المجموع	المنفذين	أعوان التحكم	الإطارات	المستوى المهني القسم والمصلحة
17	06	06	05	المديرية العامة
14	05	06	03	الموارد البشرية
07	/	02	05	المالية والمحاسبة
24	06	14	04	التجارة والنقل
02	/	/	02	إعلام ألي
01	/	/	01	الاتصال
02	01	/	01	المخبر
33	26	06	01	الأمن والنظافة
02	/	02	/	تموين
18	07	09	02	تسيير المخزون
12	/	11	01	الصيانة
46	19	23	04	الإنتاج
01	/	/	01	شؤون قانونية
179	70	79	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة.

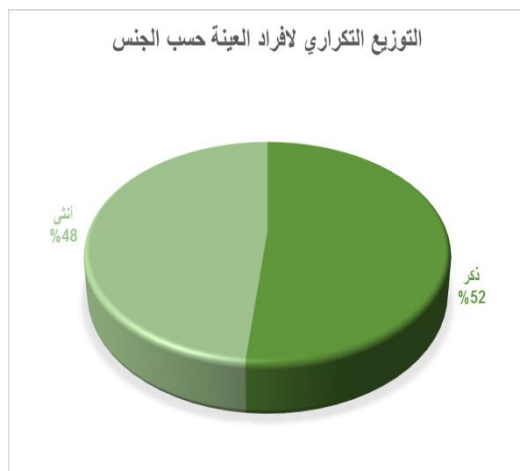
المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل (3-2): التوزيع التكراري لأفراد العينة

حسب الجنس.



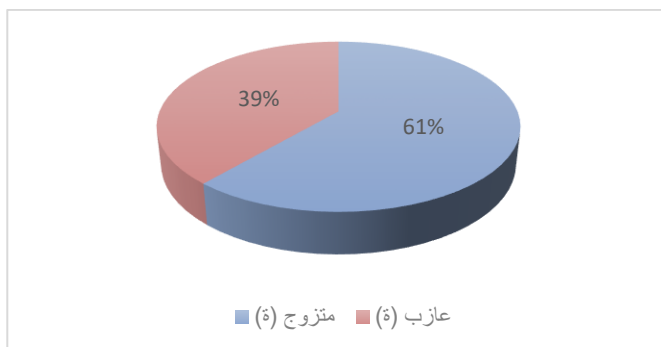
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	51,6%
أنثى	30	48,4%
المجموع	62	100,0

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر من الإناث ولكن بنسبة قليلة، حيث بلغت نسبة الذكور (51,6%) في حين بلغت نسبة الإناث (48,4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة متقاربة بين فئة الذكور والإناث.

ب- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية. الشكل (3-3): التوزيع التكراري لأفراد العينة

حسب الحالة الاجتماعية.



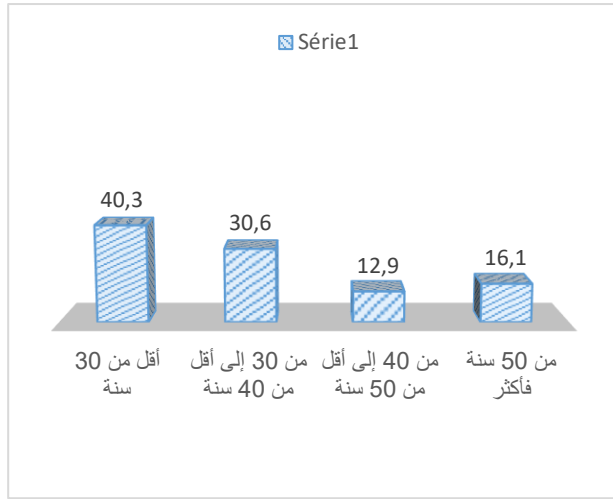
ح. الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج (ة)	38	61,3%
عازب (ة)	24	38,7%
المجموع	62	100.0

وبالنسبة للحالة الاجتماعية فيتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الفئة المتزوجة، حيث بلغ عددهم (38) فرد بنسبة (61,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد الفئة العازبة بلغ عددهم (24) فرد بنسبة (38,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ج- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة حسب العمر. الشكل (3-4): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب

العمر.



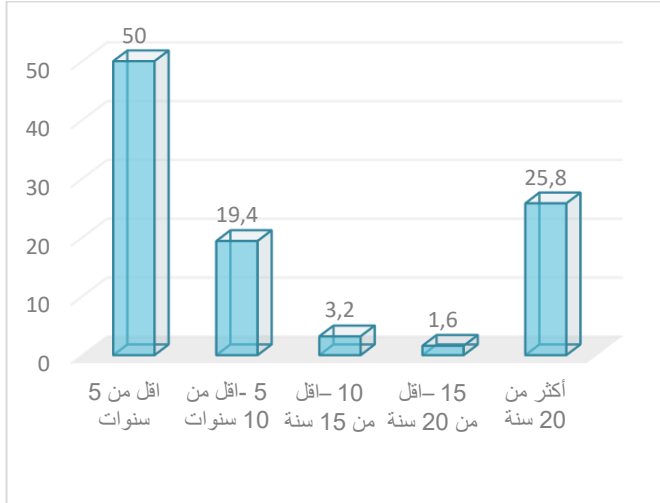
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	25	40,3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	30,6%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	08	12,9%
من 50 سنة فأكثر	10	16,1%
المجموع	62	100.0

وبالنسبة للعمر فيتضح من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت أعمارهم أقل من 30 سنة وذلك بنسبة (40,3%) في حين أن نسبة (30,6%) أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة، ونجد أن نسبة (12,9%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة (16,1%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، وهذا يدل على أن المديرية تعمل على تجديد اليد العاملة لتستفيد من الطاقة الشبابية في إطار القانون الذي سطرته الدولة لتشغيل أكبر عدد من الشباب.

د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول (3-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة. الشكل (3-5): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب

الخبرة.



الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	31	50,0
5-أقل من 10 سنوات	12	19,4
10-أقل من 15 سنة	2	3,2
15-أقل من 20 سنة	1	1,6
أكثر من 20 سنة	16	25,8
المجموع	62	100,0

وعند التدقيق في عدد خبرة أفراد عينة الدراسة نجد أن (50,0 %) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين نجد أن النسبة (25,8%) من أفراد العينة بلغت خبرتهم أكثر من 20 سنة، وتليها نسبة (19,4%) الذي تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، ثم نسبة (3,2 %) من أفراد العينة تقع خبرتهم في المجال (من 10 - أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 15 - أقل من 20 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (1,6%) من مجموع أفراد عينة البحث، ويعود ذلك لكون أغلبية أفراد العينة قليلين الخبرة والمعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

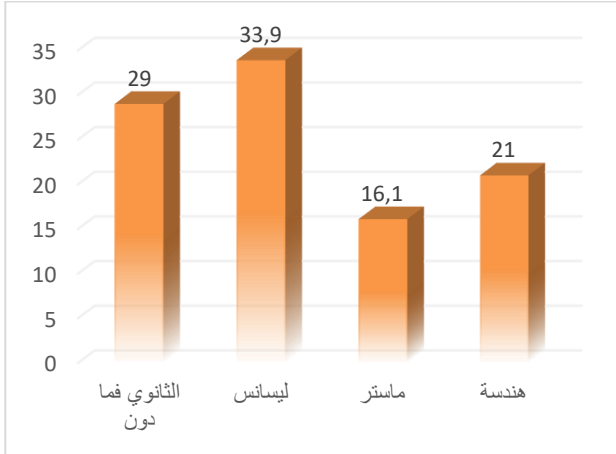
و- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي:

الشكل (3-6): التوزيع التكراري لأفراد العينة

الجدول (3-8): توزيع أفراد العينة حسب

حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي.



المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
الثانوي فما دون	18	29,0
ليسانس	21	33,9
ماستر	10	16,1
هندسة	13	21,0
المجموع	62	100.0

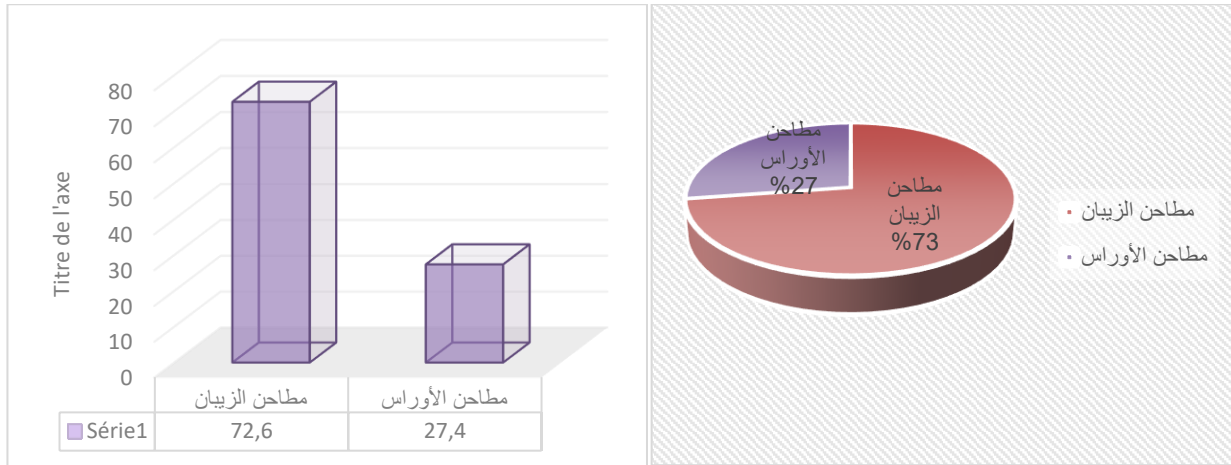
ويلاحظ من الجدول بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي فإن اغلبية العينة من حاملي شهادات الليسانس، وهي الفئة التي تقابلها نسبة (33,9%)، في حين كانت نسبة المهندسين (21,0%)، وهذا طبيعي لأن جميع أفراد العينة هم من بين أولئك الذين يشتغلون وظائف إدارية عليا ويشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما الفئة التي يمثلها الافراد في المستوى الثانوي فما دون فتكون بنسبة (29,0%)، ثم تليها فئة الحاملين لشهادة الماستر بنسبة (16,1%).

ه- توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة:

الجدول (3-9): توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
مطاحن الزيبان	45	72,6
مطاحن الأوراس	17	27,4
المجموع	62	100.0

شكل (3-7): التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب اسم المؤسسة.



يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة المأخوذة من مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة التي تقدر بنسبة (72,6%) أكبر بكثير من عدد أفراد عينة الدراسة المأخوذة من مؤسسة مطاحن الأوراس بآريس بنسبة (27,4%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا لأن مجتمع الدراسة في مطاحن الزيبان أكبر منه في مطاحن الأوراس، وأن مؤسسة مطاحن الأوراس هي مؤسسة تابعة لمطاحن الزيبان.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة وفرضياتها.

أولاً: نموذج الدراسة:

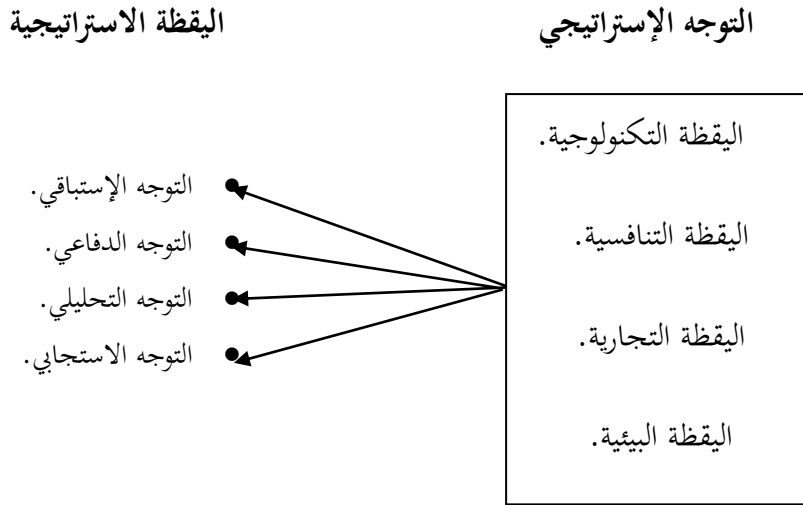
المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي.

- التوجه الاستراتيجي الإستباقي.
- التوجه الاستراتيجي الدفاعي.
- التوجه الاستراتيجي التحليلي.
- التوجه الاستراتيجي الإستجابي.

المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية.

- اليقظة التكنولوجية.
- اليقظة التنافسية.
- اليقظة التجارية.
- اليقظة البيئية.

الشكل (3-8): نموذج الدراسة.



ثانيا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H₀: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

H₁: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الإستباقي للمؤسسات محل الدراسة.

H₁: يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الإستباقي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة.

H₁: يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H₀: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الإستجابي للمؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير معنوي لليقظة على التوجه الاستراتيجي الإستجابي للمؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وإجراءاتها.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة تقيس مدى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، والبيئية) في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر إطاراتها واستقراء مختلف اتجاهاتهم حول التوجه الاستراتيجي الملائم من بين مختلف التوجهات المحتملة وقد صممت في ضوء ذلك فقرات الاستبيان، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 48 سؤال موزعة على متغيرات الدراسة على النحو التالي:

المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية، يتضمن 16 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

الجدول (3-10): يوضح أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

المتغير المستقل	العدد	الفقرات
X1	4	4-3-2-1
X2	4	8-7-6-5
X3	4	12-11-10-9
X4	4	16-15-14-13
X	16	16 - 01

المتغير التابع: التوجه الاستراتيجي، يشمل هذا المتغير على 32 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

الجدول (3-11): يوضح أبعاد التوجه الإستراتيجي.

المتغير المتابع	العدد	الفقرات
Y11	05	21-20-19-18-17
Y12	03	24-23-22
Y1	08	24-17
Y21	05	29-28-27-26-25
Y22	03	32-31-30
Y2	08	32-25
Y31	05	37-36-35-34-33
Y32	03	40-39-38
Y3	08	40-33
Y41	05	45-44-43-42-41
Y42	03	48-47-46
Y4	08	48-17

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة).

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال التسيير، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر.

ج. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-12): معامل الثبات Alpha de Cronbach.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
اليقظة التكنولوجية	04	788 ,	0,89
اليقظة التنافسية	04	790,	0,89
اليقظة التجارية	04	780,	0,88
اليقظة البيئية	04	751,	0,87
التوجه الإستراتيجي الإستباقي	08	818,	0,90
التوجه الإستراتيجي الدفاعي	08	710,	0,84
التوجه الإستراتيجي التحليلي	08	839,	0,92
التوجه الاستراتيجي الإستجابي	08	796,	0,89
الصدق والثبات العام	48	889,	0,94

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال جدا حيث بلغ 89% كما أن كل معاملات الثبات لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة مقبولة، وقد تراوحت بين 71% و 83,9% وهذا يدل على أن لجميع أبعاد الدراسة درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية، وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي بلغ معاملته العام 94% وهو معامل عال جدا في مثل هذه الدراسات.

د. صدق الاتساق الداخلي:

من اجل معرفة الصدق الداخلي للاستبيان والتعرف على مدى الاتساق الداخلي، تم حساب معامل ارتباط بيرسون، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول (3-13): معامل الاتساق الداخلي.

المحاور	معامل الاتساق الداخلي	مستوى الدلالة
اليقظة التكنولوجية	,909**	,000
اليقظة التنافسية	,888**	,000
اليقظة التجارية	,830**	,000
اليقظة البيئية	,738**	,000
خصائص المؤسسة المستكشفة	,859**	,000
خصائص المسير المستكشف	,885**	,000
خصائص المؤسسة المدافعة	,575**	,000
خصائص المسير المدافع	,868**	,000
خصائص المؤسسة المحللة	,897**	,000
خصائص المسير المحلل	,912**	,000
خصائص المؤسسة المتفاعلة	,817**	,000
خصائص المسير المتفاعل	,910**	,000
** دال عند مستوى من الدلالة أقل من 1%		

يتضح أن جميع القيم التي تبين معاملات مدى ارتباط كل مجال من مجالات القياس بالمتغير الذي تنتمي إليه، حيث جاءت جميعها ذات قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على اتساق هذه المجالات فيما بينها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بصفة كلية.

ثالثا: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف "بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة كيف تساهم اليقظة في تحديد التوجه الاستراتيجي لمؤسسات قطاع المطاحن (مطاحن الأوراس وحدة آريس، مطاحن الزيبان- قنطرة -).

حيث اعتمدت هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V 20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

رابعا: حدود الدراسة:

هناك العديد من المحددات التي تحيط بمجال هذه الدراسة، وذلك بسبب طبيعة الموضوع الذي تعالجه والعوامل المؤثرة فيه والأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها، مع افتراض بقاء العوامل الأخرى ثابتة لذلك تتحدد حدود هذه الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود المكانية: تقتصر دراستنا هذه على أهم مؤسستين في قطاع إنتاج وهي مؤسسة مطاحن الأوراس بآريس ولاية باتنة، ومؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة ولاية بسكرة.

المجال البشري: تقتصر دراستنا هذه على جميع الإطارات والتي تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ممن هم ينتمون إلى المستوى الإستراتيجي، من مدراء عامون، ورؤساء الدوائر، وما إلى ذلك ممن يشغلون مناصب في المستوى الاستراتيجي.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال منتصف أواخر شهر مارس من سنة 2017.

الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، من جهة. ومن جهة ثانية استقراء مختلف وجهات نظر الإطارات حول التوجه الإستراتيجي الملائم من بين مختلف التوجهات الممكنة. من ثم معرفة مدى مساهمة اليقظة في تحديد التوجه الاستراتيجي. وبناء عليه تم اختيار الأبعاد التالية:

أبعاد لليقظة الإستراتيجية: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية.

أبعاد التوجه الإستراتيجي الإستباقي: خصائص المؤسسة المستكشفة، خصائص المسير المستكشف.

أبعاد التوجه الإستراتيجي الدفاعي: خصائص المؤسسة المدافعة، خصائص المسير المدافع.

أبعاد التوجه الإستراتيجي التحليلي: خصائص المؤسسة المحللة، خصائص المسير المحلل.

أبعاد التوجه الإستراتيجي الإستجابي: خصائص المؤسسة المتفاعلة، خصائص المسير المتفاعل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

نتناول في هذا المبحث كل من عرض نتائج الدراسة والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (14)) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، وأيضا تحليل واختبار فرضيات الدراسة، وتنتقل إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

الجدول (3-14): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1 - 1.79)
غير موافق	(1.80 - 2.59)
محايد	(2.60 - 3.39)
موافق	(3.40 - 4.19)
موافق تماما	(4.20 - 5)

المطلب الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة.

أولاً: تحليل فقرات محور اليقظة الاستراتيجية.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في مؤسسات محل الدراسة.؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3-15): الإجابة على عبارات محور اليقظة الاستراتيجية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
1	التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها.	3,84	0,682	2	موافق
2	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع...الخ.	3,61	0,709	3	موافق
3	التقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها.	3,92	0,660	1	موافق
4	التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين.	3,58	0,878	4	موافق
	I. اليقظة التكنولوجية	3,95	0,687	-	كبيرة
5	القدرات والإمكانيات المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم.	3,24	0,862	4	محايد
6	السلوك المتوقع للمنافسين الحاليين، وإمكانية دخول منافسين جدد.	3,45	0,843	3	موافق
7	إمكانية الدخول مستقبلاً لأسواق محتملة.	3,89	0,726	1	موافق
8	إمكانية دخول منتجات جديدة للسوق الحالية.	3,85	0,826	2	موافق
	II. اليقظة التنافسية.	3,81	0,743	-	كبيرة

9	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين.	3,65	0,851	3	موافق
10	كل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها.	3,97	0,652	1	موافق
11	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة.	3,71	0,837	2	موافق
12	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن.	3,61	0,754	4	موافق
	III. اليقظة التجارية.	3,95	0,733	-	كبيرة
13	المنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها.	3,79	0,870	1	موافق
14	القدرات المعيشية للأسر والعائلات في المجتمع.	3,56	0,916	4	موافق
15	بعادات وتقاليد أفراد المجتمع وتطور سلوكهم الاستهلاكي.	3,73	0,852	2	موافق
16	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع.	3,61	1,029	3	موافق
	اليقظة البيئية.	3,89	0,907	-	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (3-15):

نلاحظ أن اليقظة التكنولوجية جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التكنولوجية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,687) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة التكنولوجية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعدها على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التكنولوجي، وذلك بسبب اهتمامها بالتقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,660)، أما اهتمامها بالتقنيات المتبعة من قبل المنافسين لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,58) وانحراف معياري (0,878).

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن اليقظة التنافسية جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التنافسية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,743) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة التنافسية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعد على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التنافسي، وذلك بسبب اهتمامها بإمكانية دخولها لأسواق محتملة بالدرجة الأولى وبمتوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,726)، إلا أن اهتمامها بالكشف عن قدرات والامكانيات المستقبلية للمنافسين لم يكن بدرجة أفضل فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بالدرجة المتوسطة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,24) وانحراف معياري (0,862).

ونلاحظ بالنسبة لليقظة التجارية أنها جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التجارية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,733) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة التجارية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعد على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التجاري، وذلك بسبب اهتمامها بكل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها بالدرجة الأولى، بمتوسط حسابي (3,97) وانحراف معياري (0,652)، إلا أن اهتمامها بإمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن لم تكن بشكل أفضل فلقد جاء في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,61) وانحراف معياري (0,754).

أما اليقظة البيئية فإنها جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التجارية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,89) وانحراف معياري (0,907) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة البيئية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعد على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التجاري، وذلك بسبب اهتمامها بالمنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها بالدرجة الأولى، بمتوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,870)، إلا أن اهتمامها بالقدرات المعيشية للأسر والعائلات في المجتمع لم يكن بشكل أفضل فلقد جاء في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3,56) وانحراف معياري (0,916).

الجدول (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
1	اليقظة التكنولوجية	3,95	0,687	1	كبيرة
2	اليقظة التنافسية.	3,81	0,743	4	كبيرة
3	اليقظة التجارية.	3,95	0,733	2	كبيرة
4	اليقظة البيئية.	3,89	0,907	3	كبيرة
	اليقظة الاستراتيجية.	3,87	0,713	-	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0,713) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، ولكن تمارس اليقظة التكنولوجية بدرجة أكبر من أنواع اليقظة الأخرى والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (3,95) وانحراف معياري (0,687)، ثم تليها اليقظة التجارية، ثم البيئية، أما اليقظة التنافسية جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,81) وانحراف معياري (0,743).

ثانياً: تحليل فقرات محور التوجه الاستراتيجي.

وذلك من خلال طرح التساؤلات التالي:

السؤال الأول: ما مستوى التوجه الاستراتيجي الإستباقي في مؤسسات محل الدراسة.؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي الإستباقي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
1	خصائص المؤسسة المستكشفة.	3,98	0,767	1	كبيرة
2	خصائص المسير المستكشف.	3,90	0,824	2	كبيرة
	التوجه الاستكشافي (الإستباقي).	3,94	0,674	-	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الإستباقي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (0,674) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في التوجه الإستباقي لأن المؤسسات محل الدراسة تتميز وتملك خصائص المؤسسة المستكشفة بشكل كبير والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,767)، وذلك لكونها تهدف بطرح منتجات جديدة في السوق واقتحام أسواق جديدة، ولأن مسيرها يملك خصائص المسير المستكشف عند متوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,824) وذلك لكونهم يعتقدون أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها، إذ لا فائدة من اكتشاف الفرص إن لم تستغل.

السؤال الثاني: ما مستوى التوجه الاستراتيجي الدفاعي في مؤسسات محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
1	خصائص المؤسسة المدافعة.	3,94	0,698	1	كبيرة
2	خصائص المسير المدافع.	3,73	0,728	2	كبيرة
	التوجه الدفاعي.	3,79	0,704	-	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (3-18) نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الدفاعي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,79) وانحراف معياري (0,704) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في التوجه الدفاعي لأن المؤسسات محل الدراسة تتميز وتملك خصائص المؤسسة المدافعة بشكل كبير والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (0,698)، وذلك لكونها تحاول اجراء تعديلات تمس طرق وأساليب عملها وتوجيه امكانياتها ومواردها للتحسين من نقاط ضعفها، ولأن مسيرتها يملكون خصائص المسير المدافع عند متوسط حسابي (3,73) وانحراف معياري (0, 728) لكونهم يقومون بالأعمال التي تكون نتائجها مضمونة بدلا من المخاطرة.

السؤال الثالث: ما مستوى التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسات محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي التحليلي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
1	خصائص المؤسسة المحللة.	4,19	0,846	1	كبيرة
2	خصائص المسير المحلل.	3,87	0,858	2	كبيرة
	التوجه التحليلي.	4,06	0,765	-	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول (3-19) نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه التحليلي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (4,06) وانحراف معياري (0,765) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في التوجه التحليلي لأن المؤسسات محل الدراسة تتميز بخصائص المؤسسة المحللة بدرجة كبيرة والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (4,19) وانحراف معياري (0,846)، وذلك لكونها تعمل بجد من أجل تحسين انتاجيتها وتحقيق الفعالية فيها والتي تتحرك بحذر شديد أثناء تعاملها في الأسواق الجديدة، ولأن مسيرتها لديهم خصائص المسير المحلل عند متوسط حسابي (3,87) وانحراف معياري (0, 858) وذلك بسبب تحفظهم كثيرا قبل اتخاذ أي قرار أو القيام بأي عمل.

السؤال الرابع: ما مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي في مؤسسات محل الدراسة؟
للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3-20): الإجابة عن عبارات التوجه الاستراتيجي الاستجابي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاهات الآراء
41	غير قادرة على الاستجابة لظروف المنافسة (السعر الجودة... الخ).	3,19	1,005	2	محايد
42	ليس لها توجه مستقبلي واضح، تتعامل أكثر مع الواقع.	3,05	0,857	4	محايد
43	كثيراً ما كانت تضيع منها الفرص ولم تتمكن من استغلالها.	3,06	0,884	3	محايد
44	لا تخاطر بالدخول لأسواق جديدة أو تقديم منتج جديد.	2,79	1,057	5	محايد
45	تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على مكانتها السوقية.	3,26	1,054	1	محايد
	خصائص المؤسسة المتفاعلة.	3,18	0,800	1	متوسط
46	أشعر أحياناً أنني اتخذ بعض القرارات المتضاربة.	2,79	0,994	1	محايد
47	لا أهتم كثيراً بمحيط المؤسسة وخاصة سلوك المنافسين.	2,56	0,985	3	ضعيف
48	أعتقد أن الاهتمام بالمدى القصير أهم من المدى البعيد.	2,79	1,229	2	محايد
	خصائص المسير المتفاعل.	2,75	0,982	2	متوسط
	التوجه الإستجابي (التفاعلي).	2,87	0,757	-	متوسطة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الاستجابي عند متوسط حسابي (2,87) وانحراف معياري (0,757) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (2,60-3,39)، والذي يشير إلى الدرجة المتوسطة في التوجه الاستجابي لأن المؤسسات محل الدراسة تملك خصائص المؤسسة المتفاعلة ولكن ليس بشكل أكبر عند متوسط حسابي (3,18) وانحراف معياري (0,800)، وذلك بسبب أنها

لا تملك توجه مستقبلي إلى حد معين وأنها تتعامل أكثر مع الواقع، ولا تخاطر بالدخول لأسواق جديدة وتقديم منتج جديد وذلك بدرجة متوسطة، ولأن مسيرتها يملك خصائص المسير المتفاعل ولكن ليس بشكل أكبر وذلك بسبب كونهم لا يهتمون بمحيط المؤسسة وخاصة سلوك المنافسين عند متوسط حسابي (2,75) وانحراف معياري (0,982).

المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي)، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

تحليل واختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

H_1 : يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده في المؤسسات محل الدراسة." تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي)، من خلال تحليل واختبار الفرضيات الفرعية وذلك كما يلي:

تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي للإستباقي للمؤسسات محل الدراسة.

H_1 : يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي للإستباقي للمؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي للإستباقي للمؤسسات محل الدراسة." تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي للإستباقي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي للإستباقي، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (3-21): معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الإستباقي.

العلاقة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	التوجه الإستباقي
اليقظة التكنولوجية	0,594**	0,000	المجموع 62
اليقظة التنافسية	0,662**	0,000	المجموع 62
اليقظة التجارية	0,623**	0,000	المجموع 62
اليقظة البيئية	0,443**	0,000	المجموع 62
اليقظة الاستراتيجية	0,733**	0,000	المجموع 62

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية قوية لليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) مع التوجه الإستباقي بمعامل ارتباط قدره (R=0,733) عند مستوى الدلالة أقل من 1%، إذ جاءت اليقظة التنافسية هي الأكثر ارتباطاً من أنواع اليقظة الأخرى بمعامل ارتباط قدره (R=0,662) حيث إن التوجه الإستباقي يرتبط بالتفاعل الموجود بين مختلف أنواع اليقظة ككل أكثر من ارتباطه بكل نوع على حدى، مما يعني أنه كلما كانت اليقظة الاستراتيجية كبيرة كلما اتجهت المؤسسة نحو التوجه الإستباقي.

الجدول (3-22): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي (معنوية النموذج).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	14,904	1	14,904	69,660	0,000*
الخطأ	12,837	60	0,214		
المجموع الدوري	27,742	61			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول (3-22) ثبات صلاحية النموذج حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (69,660) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 69 مرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي، إذ يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. الجدول (3-23): القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الأولى).

النموذج	R	R-deux	معامل التصحيح	الخطأ المعياري
التوجه الإستباقي	0,733	0,537	0,530	0,46256

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (3-23) أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي الإستباقي في مؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,733) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,530)، أي أن (53%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الإستباقي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، و(47%) الباقية تعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة (0,463) والتي تشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية.

الجدول (3-24): معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	1,250	0,327		3,822	0,000
اليقظة الاستراتيجية	0,694	0,083	0,733	8,346	0,000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول (3-24) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن قيمة t المحسوبة بلغت (8,346) بمستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) وقيمة Béta بلغت (0,733) وهي موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0,694)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (1,250) بمستوى الدلالة (0,000)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التوجه الإستباقي دالة بدلالة اليقظة الاستراتيجية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=1,250+0,694Vst$$

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يؤدي بالزيادة في التوجه الإستباقي بقيمة (0,694)، مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الإستباقي. وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي في المؤسسات محل الدراسة.

تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي للمؤسسات محل الدراسة." تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الدفاعي، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (3-25): معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الدفاعي.

التوجه الدفاعي	العلاقة	
0,182 0,157 62	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	اليقظة التكنولوجية
0,140 0,276 62	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	اليقظة التنافسية
0,139 0,283 62	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	اليقظة التجارية
0,219 0,087 62	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	اليقظة البيئية
0,304* 0,016 62	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع	اليقظة الاستراتيجية

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول عدم وجود علاقة ارتباط بين مختلف أنواع اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) كل على حدى مع التوجه الدفاعي، ولكن وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بالتفاعل الموجود بين أنواع اليقظة الاستراتيجية ككل مع التوجه الدفاعي، بمعنى إن التوجه الدفاعي يرتبط بالتفاعل الموجود بين أنواع اليقظة الاستراتيجية ككل ولكنه لا يرتبط بكل نوع على حدى، مما يعني أنه كلما كانت اليقظة الاستراتيجية كبيرة كلما اتجهت المؤسسة نحو التوجه الدفاعي بمعامل ارتباط قدره (R=0,304) عند مستوى الدلالة أقل من 5%.

الجدول رقم (3-26): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي (معنوية النموذج).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2,806	1	2,806	6,130	0,016*
الخطأ	27,468	60	0,458		
المجموع الدوري	30,274	61			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول (3-26) ثبات صلاحية النموذج حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (6,130) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 6 مرات ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة (0,016) وهو أقل من (0,05)، أي معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي، إذ يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. الجدول رقم (3-27): القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الثانية).

النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
التوجه الدفاعي	0,304	0,093	0,078	0,67661

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (3-27) أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي الدفاعي في مؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,304) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,078)، أي أن (7%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الدفاعي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، و(93%) الباقية تعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية.

الجدول (3-28): معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2,625	0,478		5,487	0,000
اليقظة الاستراتيجية	0,301	0,122	0,304	2,476	0,016

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (3-28) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن قيمة t المحسوبة بلغت (2,476) بمستوى الدلالة (0,016) وهي أقل من (0,05) وقيمة Béta بلغت (0,304) وهي موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0,301)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2,625) بمستوى الدلالة (0,016)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التوجه الدفاعي دالة بدلالة اليقظة الاستراتيجية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=2,625+0,301Vst$$

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يؤدي بالزيادة في التوجه الدفاعي بقيمة (0,301)، مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الدفاعي.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي في المؤسسات محل الدراسة.

تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي للمؤسسات محل الدراسة." تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي التحليلي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي التحليلي، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (3-29): معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي التحليلي.

العلاقة	التوجه التحليلي
اليقظة التكنولوجية	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع
اليقظة التنافسية	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع
اليقظة التجارية	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع
اليقظة البيئية	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع
اليقظة الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون مستوى الدلالة المجموع

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ارتباط طردية لليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) مع التوجه التحليلي بمعامل ارتباط قدره (R=0,436) عند مستوى الدلالة أقل من 1%، إذ جاءت اليقظة التكنولوجية هي الأكثر ارتباطاً من أنواع اليقظة الأخرى بمعامل ارتباط قدره (R=0,504) حيث إن التوجه التحليلي يرتبط باليقظة التكنولوجية أكثر من ارتباطه بالتفاعل الموجود بين أنواع اليقظة الاستراتيجية مع بعض، أي أنه كلما كانت اليقظة الاستراتيجية كبيرة كلما اتجهت المؤسسة نحو التوجه الإستباقي.

الجدول (3-30): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي (معنوية النموذج).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	6,804	1	6,804	14,109	0,000*
الخطأ	28,937	60	0,482		
المجموع الدوري	35,742	61			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول (3-30) ثبات صلاحية النموذج حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (14,109) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو 14 مرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي، إذ يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية. الجدول رقم (3-31): القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الثالثة).

النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
التوجه التحليلي	0,436	0,190	0,177	0,69447

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (3-31) أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي التحليلي في مؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,436) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,177)، أي أن (17%) من التغيرات الحاصلة في التوجه التحليلي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، و(83%) الباقية تعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية.

الجدول (3-32): معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	2,250	0,491		4,582	0,000
اليقظة الاستراتيجية	0,469	0,125	0,436	3,756	0,000

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول رقم (3-32) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي عند مستوى الدلالة (0,05)، حيث أن قيمة t المحسوبة بلغت (3,756) بمستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,05) وقيمة Béta بلغت (0,436) وهي موجبة مما يؤكد أن العلاقة طردية، كما يظهر الجدول معنوية الميل حيث بلغت (0,469)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (2,250) بمستوى الدلالة (0,000)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كون التوجه التحليلي دالة بدلالة اليقظة الاستراتيجية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة تكون على الشكل التالي:

$$Y=2,250+0,469Vst$$

وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باليقظة الاستراتيجية يؤدي بالزيادة في التوجه التحليلي بقيمة (0,469)، مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه التحليلي.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي في المؤسسات محل الدراسة.

تحليل واختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي للمؤسسات محل الدراسة.

H1: يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي للمؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي للمؤسسات محل الدراسة." تم استخدام معامل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستجابي، وتحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار وجود أثر بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستجابي، وذلك كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول (3-33): معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستجابي.

التوجه الاستجابي	العلاقة	
0,019	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التكنولوجية
0,882	مستوى الدلالة	
62	المجموع	
-0,220	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التنافسية
0,086	مستوى الدلالة	
62	المجموع	
-0,100	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التجارية
0,440	مستوى الدلالة	
62	المجموع	
-0,045	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة البيئية
0,726	مستوى الدلالة	
62	المجموع	
-0,214	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة الاستراتيجية
0,095	مستوى الدلالة	
62	المجموع	

** الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتبين من خلال الجدول عدم وجود علاقة ارتباط لليقظة الاستراتيجية لا بمختلف أنواعها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) كل على حدى مع التوجه الاستجابي ولا مع التفاعل الموجود بين أنواع اليقظة الاستراتيجية ككل، وهذا ما بينه معامل الارتباط الذي قدر ب (R=-0,214) عند مستوى الدلالة أكبر من 1% وأكبر من 5%.

الجدول (3-34): نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي (معنوية النموذج).

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1,597	1	1,597	2,871	0,095
الخطأ	33,371	60	0,556		
المجموع الدوري	34,968	61			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول (3-34) عدم صلاحية النموذج حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (2,871) وهذا عند مستوى الدلالة (0,095) وهو أكبر من (0,05)، أي عدم معنوية وعدم صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي.

الجدول رقم (3-35): القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الرابعة).

النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
التوجه الاستجابي	-0,214	0,046	0,030	0,74578

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول رقم (3-35) أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستجابي في مؤسسات محل الدراسة حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي، وهذا ما أكدته معامل الارتباط R الذي بلغ (-0,214) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,030)، أي أن (3%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الاستجابي ناتجة عن عامل الصدفة.

الجدول (3-36): معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي.

النموذج	A	الخطأ المعياري	Béta	T	مستوى الدلالة
الثابت	3,750	0,527		7,111	0,000
اليقظة الاستراتيجية	-0,227	0,134	-0,214	-1,694	0,095

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من خلال الجدول رقم (3-36) عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي، وهذا ما بينته قيمة t السالبة والتي بلغت (-1,694) وقيمة Béta التي بلغت (-0,214) وهي سالبة وغير معنوية مما يؤكد عدم وجود علاقة وذلك عند مستوى الدلالة (0,095) وهي أكبر من (0,05)، كما يظهر الجدول معنوية الميل والذي بلغ (-0,227)، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت (3,750) بمستوى الدلالة (0,000)، بمعنى الثابت فقط هو المعنوي مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية لا تساهم في تحديد التوجه الاستجابي.

وبناء على النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات محل الدراسة تهتم وتمارس اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، والتجارية، البيئية) بشكل كبير على الرغم من كونها مجرد إشارات ضعيفة إلا أن لها وزن كبير بالنسبة للمؤسسات، إذ تهتم باليقظة التكنولوجية أكثر من اهتمامها بأنواع اليقظة الأخرى وذلك بسبب اهتمامها بالتقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها، ثم تليها اليقظة التجارية وذلك لكونها تهتم لكل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها، ثم تليها بعد ذلك اليقظة البيئية، وأخيرا اليقظة التنافسية.

إذ أن هذا الاهتمام الكبير باليقظة الاستراتيجية أدى إلى توجه المؤسسات محل الدراسة نحو التوجه الإستباقي، والتوجه الدفاعي، والتوجه التحليلي.

حيث تتجه نحو التوجه الإستباقي بدرجة كبيرة لكونها تملك كل من خصائص المؤسسة المستكشفة والمسير المستكشف، وهذا ناتج عن اهتمامها وممارستها لليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها (التكنولوجية، التنافسية، والتجارية، البيئية)، إذ يرتبط التوجه الإستباقي بكل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، ولكن يرتبط أكثر باليقظة التنافسية، وفي الحقيقة يرتبط بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أنواع اليقظة أكثر من ارتباطه بكل نوع على حدى، وذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط قوية بمعامل بلغ (R=0,733) عند مستوى الدلالة أقل من 1%، ويظهر من خلال معامل التحديد R² الأثر الذي بلغ (R²=0,530)، بمعنى 53% من التغيرات الحاصلة في التوجه الإستباقي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، و(47%) الباقية تعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية، وهذا ما بينته معادلة خط الانحدار $Y=1,250+0,694X$ كون التوجه الإستباقي دالة بدلالة اليقظة الإستراتيجية، والذي يعني أن المؤسسات محل الدراسة تملك التوجه الإستباقي مهما كانت تمارس أو لا تمارس اليقظة الإستراتيجية، ولكن عند ممارستها لليقظة يؤدي إلى الزيادة في توجهها الإستباقي. مما يؤكد أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الإستباقي.

وكما تتجه المؤسسات محل الدراسة نحو التوجه الدفاعي بدرجة كبيرة لكونها تملك كل من خصائص المؤسسة المدافعة والمسير المدافع، وهذا ناتج عن اهتمامها وارتباطها بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية،

وذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط بمعامل بلغ $(R=0,304)$ عند مستوى الدلالة أقل من 1%، ويظهر من خلال معامل التحديد R^2 الأثر الذي بلغ $(R^2=0,078)$ ، بمعنى 7% من التغيرات الحاصلة في التوجه الدفاعي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، والباقي يعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية، وهذا ما بينته معادلة خط الانحدار $Y=2,625+0,301X$ كون التوجه الدفاعي دالة بدلالة اليقظة الاستراتيجية، والذي يعني أن المؤسسات محل الدراسة تملك التوجه الدفاعي مهما كانت تمارس أو لا تمارس اليقظة الاستراتيجية، ولكن عند ممارستها لليقظة يؤدي إلى الزيادة في توجهها الدفاعي. مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الدفاعي.

وتتجه أيضا بدرجة كبيرة نحو التوجه التحليلي لكونها تملك كل من خصائص المؤسسة المدافعة والمسير المدافع، وهذا ناتج عن اهتمامها وارتباطها بكل أنواع اليقظة الاستراتيجية، إذ يرتبط باليقظة التكنولوجية أكثر من ارتباطه بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أنواع اليقظة، وذلك نتيجة وجود علاقة ارتباط بمعامل بلغ $(R=0,436)$ عند مستوى الدلالة أقل من 1%، ويظهر من خلال معامل التحديد R^2 الأثر الذي بلغ $(R^2=0,177)$ ، بمعنى 17% من التغيرات الحاصلة في التوجه التحليلي ناتجة عن الاهتمام باليقظة الاستراتيجية، والباقي يعزى لعوامل أخرى ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية، وهذا ما بينته معادلة خط الانحدار $Y=2,250+0,469X$ كون التوجه التحليلي دالة بدلالة اليقظة الاستراتيجية، والذي يعني أن المؤسسات محل الدراسة تملك التوجه التحليلي مهما كانت تمارس أو لا تمارس اليقظة الاستراتيجية، ولكن عند ممارستها لليقظة يؤدي إلى الزيادة في توجهها التحليلي. مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه التحليلي.

وبغض النظر عن اهتمام وممارسة المؤسسات محل الدراسة لليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة إلا أن هذا الاهتمام وهذه الممارسة لم تؤثر على التوجه الاستجابي، وعلى الرغم من أنها تملك توجه استجابي بدرجة متوسطة إلا أنه ليس بسبب اهتمامها لليقظة الاستراتيجية، فهو في أصله توجه سلمي ولهذا لم تهتم به اليقظة الاستراتيجية ولم تؤثر فيه لأنها تهتم بالتوجهات الإيجابية والدليل أنه لا يوجد علاقة ارتباط، ومهما اهتمت المؤسسات محل الدراسة باليقظة الاستراتيجية إلا أنها لا تؤثر على توجهها الاستجابي، وليس له ارتباط حقيقي وهذا ما بينه معامل الارتباط R الذي جاء سالبا بمقدار

$(R=-0,214)$ عند مستوى الدلالة أكبر من 1% وأكبر من 5%، ومعامل التحديد R^2 الذي قدر ب $(0,030)$ ، والذي يفسر أن 3% من التغير الحاصل في التوجه الاستجابي سببه اليقظة الاستراتيجية وهو تأثير ضعيف جدا وهذا نتيجة عمل الصدفة فقط، فهذا ليس بالتأثير الحقيقي لأن نموذج الانحدار الخطي البسيط غير معنوي، وأن الثابت فقط هو المعنوي، والذي يعني أن المؤسسات محل الدراسة مهما كانت تمارس أو لا تمارس اليقظة الاستراتيجية فإنها تملك توجه استجابي بدرجة متوسطة، ولكن ليس بسبب اليقظة وإنما بسبب عوامل أخرى.

ومن أجل تدعيم وتثمين نتائج هذه الدراسة نستعرض فيما يلي نتائج لدراسات تناولت بعض جوانب الموضوع، حيث لم نسجل دراسة تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي (الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) إلا أننا نجد دراسات اهتمت باليقظة الاستراتيجية وأهمية معلوماتها بالنسبة للمؤسسة، كدراسة (محمد علي مروج 2014) التي توصلت إلى أهمية اليقظة ودورها في تحسين الأداء، وأن اليقظة ليست مجرد بحث بسيط عن المعلومات

بل هي تمثل نظام معلومات متكامل يرتكز على جمع وتحليل ونشر وتوزيع المعلومات من أجل خلق قيم مضافة ومزايا تنافسية، وتوصل أيضا إلى كون أن قطاع الصناعات الصيدلانية يتميز بشدة المنافسة واعتماده على المهارات العالية وأن اليقظة تساعده على تبني أحدث الاستراتيجيات وحدث التقنيات وأفضل الوسائل والممارسات التي تساهم في تطوير الجانب الأمني والبيئي لها، وأيضا تطوير أدائها الاجتماعي من خلال وضع سياسات وبرامج تهدف لتطوير مواردها البشرية وأيضا معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من أجل تبني استراتيجيات تمكنها من التأقلم مع مختلف التغيرات.

كما جاءت دراسة (مريم بلحاج 2012) التي درست أثر اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية على أداء المنظمة، والتي أظهرت دراستها بأن المتوسط العام لليقظة الاستراتيجية لشركات الدوائية الأردنية عال جدا، أي بمعنى اهتمامها الكبير والعال جدا باليقظة الاستراتيجية رغم أنها إشارات ضعيفة ولكن لديها وزن كبير لشركات الدوائية الأردنية.

وأیضا جاءت دراسة (علاوة سلمى 2008) التي درست اليقظة التنافسية كوسيلة تسييرية حديثة في شركة نفطال، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى حاجة نفطال إلى نظام يقظة تنافسية، إذ توصلت إلى أن شركة نفطال تهتم باليقظة التنافسية من أجل تعزيز وضعها التنافسي، ولكن عندها نقص في وسائل الاتصال لعملائها وزبائنهم خاصة المباشرة وأيضا نقص بين المصالح والأقسام والذي يعتبر عائق لانتقال المعلومة، وأن خلية اليقظة التنافسية التي أنشأتها الشركة غير كافية لمراقبة كل الأسواق وتكلفتها بكل الأنشطة، وهذا ما دفع الباحثة لاقتراح نموذج توصية أساسية، لأن نظام اليقظة التنافسية لوحده غير كافي بل يجب الموازاة مع الأنظمة الفرعية الأخرى لليقظة الاستراتيجية، لذا لا بد من الاهتمام أيضا بإرساء نظام يقظة تكنولوجية، تجارية، بيئية، والتنسيق بينها لتحسين أداء كلي للشركة.

أما فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي نجد دراسات اهتمت بالتوجه الاستراتيجي وأثره على الأداء التسويقي، كدراسة (سالم حسين العجمي 2011) الذي تناول بعد التوجه التحليلي، والتي هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في وجود القدرات التسويقية كمتغير وسيط، إذ توصلت إلى وجود أثر موجب ومباشر للتوجه التحليلي على الأداء وعلى القدرات التسويقية لشركة البترول الوطنية الكويتية.


وكما جاءت (دراسة عبد الوهاب أحمد جندب 2013) التي هدفت إلى قياس أثر التوجهات الاستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي في شركة صناعة الأغذية في اليمن، والتي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي الإبداعي والإستباقي على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي والتسويقي على تطوير المنتجات الجديدة، ووجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي لشركات صناعة الأغذية في اليمن.

وأما دراسة (نهي أحمد أبو طه 2012) التي تناولت أبعاد التوجه الاستراتيجي (الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي) والتي هدفت للكشف عن أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في الأردن، إذ توصلت إلى وجود أثر موجب للتوجه الاستراتيجي بأبعاده على الأداء التسويقي، وعدم وجود أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي التحليلي وعلى التوجه الاستجابي، ووجود أثر الاضطراب البيئي على التوجه الدفاعي، أما فيما يتعلق بالتوجه الإستباقي فيوجد أثر الاضطراب البيئي على التوجه الإستباقي.


خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم تحديد خصائص مجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية وهي مؤسسة مطاحن الأوراس - آريس، ومؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة، وقدمنا تعريف موجز للمؤسسات محل الدراسة من خلال التركيز على بعض خصائصها، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم اختيار الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء بعض التعديلات عليها فتضمنت ثلاثة محاور أساسية، واستهدفت جميع الإطارات التي تشارك بشكل مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ممن هم ينتمون إلى المستوى الاستراتيجي، من مدراء عامون، ورؤساء الدوائر، وما إلى ذلك ممن يشغلون مناصب في المستوى الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة ووزعت عليهم من خلال زيارة ميدانية وبطريقة وجه لوجه مع الشرح لهم، كما تم التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها وصلاحياتها لأهداف هذه الدراسة باستخدام معامل الثبات (Alpha Cronbach)، معامل صدق المحك ومعامل الارتباط (R).

ومن خلال اختبار فرضيات الدراسة وعرض وتحليل وتفسير النتائج تبين لنا أن اليقظة الاستراتيجية رغم كونها مجرد إشارات ضعيفة إلا أن لديها وزن كبير بالنسبة لإطارات مؤسسات محل الدراسة، حيث ظهر أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي وعلى التوجه الدفاعي، وعلى التوجه التحليلي، وعدم وجود علاقة ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي في المؤسسات محل الدراسة، واختلفت درجة التأثير حيث ظهر بعد التوجه الإستباقي كأهم متغير والأكثر تأثيراً، إذ فسر بنسبة (53%) وهي أعلى نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى.



الخاتمة



من خلال الدراسات النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة ودورها في تحديد التوجه الاستراتيجي، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة وأنواعها، والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور واليقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

فمنذ منتصف القرن العشرين بدأ العالم يدخل مرحلة جديدة كلياً، تمثل بكل معايير الحدائة أسرع فترات التاريخ تطوراً، أدركت فيه المؤسسات أنه لم يعد من الممكن انتظار ما سيحدث في محيطها لتقوم برده الفعل، وإنما يجب التغيير في أسلوب عملها وفي تفكير متخذي القرارات الاستراتيجية فيها، إذ سارعت العديد من المؤسسات نحو إنشاء وحدات خلايا لليقظة من أجل مهمة مراقبة المحيط ومتابعة أحداثه ورصد أية إشارة ضعيفة فيه والكشف عن العلامات التنبيهية والمعلومات الاستباقية، فرغم كونها إشارات ضعيفة ومعلومات غير مكشوفة إلا أن لديها وزن كبير لدى المؤسسات محل الدراسة فهي تعتبرها سلاحاً استراتيجياً يمكن الاعتماد عليه للكشف عن الغموض والتعامل مع الفرص والتهديدات والتي تقوم بتحديد أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية.

فاليقظة الإستراتيجية تساهم وتساعد المؤسسات بشكل كبير في تحديد توجهها الاستراتيجي إذ توفر لها كل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية من أجل أن تكون الرائدة في السوق، وأن تتفوق على أي منافس سواء كان ظرفياً أو احتمالياً شرعياً أو غير شرعي، لذا فإن وضع نظام لليقظة يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة والطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية والتي تعني التركيز على حيازة ميزة قوية لمواجهة المنافسين والتقدم عليهم، أو نظرة التجنب التي تعني اتخاذ قرار الاستثمار في قطاع لا يوجد فيه منافسة قوية.

حيث أظهرت نتائج الدراسة بعد تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي اليقظة والتوجه الاستراتيجي، وبعد عمليات تحليل البيانات واختبار الفرضيات، والوقوف على أثر اليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده (التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي) بمؤسسات محل الدراسة إلى أن:

أولاً: نتائج نظرية:

- اليقظة أصبحت أمر ضروري في المؤسسة.
- تشمل اليقظة الاستراتيجية كل من اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، وأن الغاية من كل أنواع اليقظة هي غاية استراتيجية مهما تعددت جوانبها وتنوعت أبعادها. وأن اليقظة الإستراتيجية هي ليست مجموع أنواع اليقظة ككل وإنما هي التفاعلات الحاصلة بينها.

- اليقظة توفر للمؤسسة مجموعة من المعلومات التي تدعم وتسهل عملية اتخاذ القرار من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والاقتصادي لالتقاط التهديدات والفرص، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته في طابع استباقي.
 - رغم أن اليقظة كونها إشارات ضعيفة ومعلومات غير مكشوفة إلا أن لديها وزن كبير لدى المؤسسات.
 - إن المؤسسات محل الدراسة تمارس وتهتم بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية ولكن تهتم باليقظة التكنولوجية أكثر من اهتمامها بأنواع اليقظة الأخرى.
 - التوجه الاستراتيجي هو من أهم المتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسة وتعكس طريقة التفكير وعمل الإدارة الاستراتيجية لأنه يركز على المسار المستقبلي للمؤسسة ويعتمد بشكل مستمر على المعلومات حول الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وعن التكنولوجيات التي تتبعها وعن أي جديد يحصل في المحيط، إذ تستخدم هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة بشكل دائم.
 - هناك عدة توجهات استراتيجية حسب (Miles & Snow) وهي المتناولة في دراستنا والتي تتمثل في: التوجه الإستباقي، التوجه الدفاعي، التوجه التحليلي، التوجه الاستجابي.
 - ممكن للمؤسسة أن تتجه نحو التوجه الإستباقي، والتوجه الدفاعي، والتوجه التحليلي، والتوجه الإستجابي، ولكن من غير الممكن أن تتجه المؤسسات نحو كل التوجهات الاستراتيجية في نفس الوقت.
- ثانيا: النتائج التطبيقية:** توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة منها:
- تصورات أفراد عينة الدراسة حول مدى اهتمام وممارسة مؤسستهم لليقظة الاستراتيجية جاءت موافقة أي بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية ككل (3,87) بانحراف معياري (0,713) حيث جاءت اليقظة التكنولوجية في الدرجة الأولى ثم تليها اليقظة التجارية، ثم البيئية، ثم التنافسية.
 - أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الإستباقي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,94) بانحراف معياري (0,674).

- أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الدفاعي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,79) بانحراف معياري (0,704).
- أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه التحليلي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (4,06) بانحراف معياري (0,765).
- أظهرت النتائج أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الاستجابي بدرجة متوسطة عند متوسط حسابي (2,87) بانحراف معياري (0,757).
- نلاحظ أن التوجه الإستباقي هو الأكثر تأثير إذ تتجه إليه المؤسسات بدرجة كبيرة، والذي جاء في المرتبة الأولى، ثم يليه التوجه التحليلي، ثم التوجه الدفاعي، ثم التوجه الاستجابي.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي الإستباقي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,733) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,530).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي الدفاعي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,304) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,078).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي التحليلي، إذ بلغ معامل الارتباط R (0,436) أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,177).
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستجابي إذ بلغ معامل الارتباط R (-) (0,214) أي لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0,030).
- إن اليقظة الاستراتيجية ترتبط وتعتمد على التوجهات الإيجابية وليس السلبية، فهي ترتبط بالتوجه الإستباقي والدفاعي والتحليلي لأنها توجهات إيجابية ولا ترتبط بالتوجه الإستجابي لأنه توجه سلبي.
- على أساس ما خلصت إليه الدراسة من استنتاجات، يمكن صياغة بعض التوصيات العملية ذات طبيعة تطبيقية ممكنة التنفيذ، قد تدعم الجانب الميداني بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. كما يمكن تقديم بعض المقترحات التي تعزز آفاق التنظير في دراسات لاحقة.

التوصيات:

- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تهتم بشكل أكبر بتقنيات والتكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين، وأن تهتم بالقدرات والامكانيات المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف فيهم، وأن تقوم بتقديم منتجات وخدمات بديلة وتنظر للقدرات المعيشية للأسر والعائلات وذلك لكي ترفع من مستوى ممارستها لليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها.
- لكي تحسن المؤسسة في مستوى توجهها الإستباقي يجب أن تكتشف الفرص قبل أن يستغلها المنافسين، وأن يتخذوا القرارات الأكثر جرأة ومخاطرة.
- لكي تحسن المؤسسة في مستوى توجهها الدفاعي يجب أن تركز على جزء من السوق وخدمة زبائن معينين، ويجب على مسيريتها المحافظة على الوضع الحالي للمؤسسة في السوق.
- أما لكي تحسن من توجهها التحليلي يجب عليها مراقبة تقلبات السوق وخاصة أسعار المنافسين، وأن تقوم بتحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية بشكل أفضل.
- المؤسسات محل الدراسة عندها توجه استجابي بدرجة متوسطة وهذا ليس نتيجة اليقظة وإنما نتيجة عوامل أخرى، ولكي ترفع من هذا التوجه يجب أن تهتم أيضا بزبائنها ومنافسيها ومورديها والتكنولوجيات لكي يكون لها ارتباط باليقظة الاستراتيجية.
- يجب على المؤسسات محل الدراسة أن تشجع مسيريتها على الابداع والابتكار، وإذا ألزم الأمر تدريبهم وتكونهم من أجل أن تحسن من توجهاتها الإيجابية.
- إذا أرادت المؤسسة أن تتجه نحو التوجه الإستباقي يجب أن تهتم بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أنواع اليقظة وخاصة اليقظة التنافسية بشكل أكبر.
- إذا أرادت المؤسسة أن تتجه نحو التوجه الدفاعي يجب أن تهتم بالتفاعلات الحاصلة بين مختلف أنواع اليقظة.
- إذا أرادت المؤسسة أن تتجه نحو التوجه التحليلي يجب أن تهتم باليقظة التكنولوجية أكثر.

الاقتراحات:

- إجراء مزيد من الدراسات تتعلق لمعرفة أثر اليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي على قطاعات أخرى.
- إجراء دراسات ميدانية للإجابة عن التساؤلات التالي:
 - 1- ما مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تحديد التوجه الإستباقي؟
 - 2- ما مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحديد التوجه التحليلي؟
- القيام بدراسة حول ماهي العوامل الأخرى التي تؤثر على التوجه الإستجابي.
- إجراء دراسة على نفس الموضوع، ولكن دراسة أثر كل بعد من أبعاد اليقظة على كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي.
- القيام بدراسة عن كيفية اختيار المؤسسات الجزائرية لتوجهاتها الاستراتيجية، وأثر هذا التوجه على الأداء.



قائمة المراجع



المراجع العربية:

أ- الكتب باللغة العربية:

1. إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
2. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
3. جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
4. عامر ابراهيم قند ليجي، علاء الدين عبد القادر الجناي، نظم المعلومات الادارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
5. غسان قاسم داود اللامي شكرولي البياتي، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال- الاستخدامات والتطبيقات، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. محمد أحمد حسان، نظم المعلومات الادارية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2008.
7. محمد الصرقي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية- مصر، 2009.
8. نبيل محمد مرسي خليل وهاني عبد الرحمن العمري، الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الثانية، 2014.
9. ياسين سعد غالب، الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الادارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005.

الكتب باللغة الأجنبية:

1. JAKOBIAK François, l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, éditions d'organisation, paris, 2001.

ب- المذكرات:

1. بن نذير نصر الدين، دراسة استراتيجية للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2012.
2. حاتم القراري، التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء الشركات السودانية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

3. حاييف سي حاييف شيراز، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من مؤسسات قطاع الطحن بولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2016.
4. رائد جمال محمد حسنين، التوجهات الاستراتيجية للجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية في كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
5. سالم حسين العجمي، أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة " دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
6. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال (دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة الاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011.
7. عباس فهيمة، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نפטال"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر، 2009.
8. عزيزة عبد الرحمان العتيبي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية- دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، 2010.
9. علاوة سلمى، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة دراسة حالة شركة نפטال، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
10. علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة شركة موبيليس، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان.
11. فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013.

12. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها "وحدة مطاحن سيدي أرغيس-أم البواقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الاعلام والاتصال وحاكمة التنظيمات، كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، قسم الاعلام والاتصال، جامعة باجي مختار عنابة.
13. كرغلي أسماء، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2014.
14. محمد كايد محمد المجالي، أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2012.
15. مروان حمودة الدهدار، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، 2006.
16. مقراش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة مقدمة كمتطلبات لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015.
17. ميثاق طاهر كاظم، أثر التوجه السوقي والالتزام على أداء شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، يونيو 2010.
18. نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

د- المجالات:

1. أوكيل محمد السعيد، اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية: بين النظرية والتطبيق، (CERIST, vol 08,)، 1998، (N°02)، ص: 12. متاح على:

http://www.webreview.dz/IMG/pdf/La_Veille_Technologique_dans_les_Pays_en_Voie_de_Developpement_EN_tre_la_Theorie_et_la_Concretisation.pdf

2. إيمان عبد محمد احمد (2013): دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 07، العدد 14، جامعة البصرة.
3. جواد كاظم لفته (2007): معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الادارة والاقتصاد، مجلد 02، العدد 04، جامعة البصرة.
4. حمزة رملي (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، جامعة أم البواقي.
5. خالد خلق سالم الزريقات (2012): أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31، جامعة الاسراء الخاصة.
6. شابونية عمر (ماي 2009): الرصد المعلوماتي الدور الجديد لاختصاصي المعلومات، العدد الخامس، المكتبة المركزية جامعة جيجل.
7. عبد الرحمن طاهر شنيتر (2016): قياس تأثير التوجه الإستراتيجي في إدارة التغيير التنظيمي - بحث تطبيقي في شركة زين العراق للاتصالات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 08، العدد 15، دجلة الجامعة.
8. عبد الله حمود سراج (2005): أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، جامعة حضرموت للعلوم والتكنولوجيا، اليمن.
9. علاء أحمد حسن (2012): مدى توافق المسؤولية الاجتماعية وأبعاد التوجه الاستراتيجي - دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيروي للصناعات الدوائية)، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 24، جامعة الموصل تكريت.
10. كمال رويح (2004): دراسة مدى وعي مستولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 2.
11. هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

ج- الملتقيات:

1. بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اليقظة الاستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

2. خليل عبد الرزاق، بو عبدلي أحلام، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2005.
3. داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
4. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

المراجع الأجنبية:

2. Hubert Gatignon, Jean-Marc Xuereb (1997) : "Strategic orientation of the firm new Product performance", Journal of Marketing Research, Vol 34, No 01
3. Audrey baneyx, Introduction la scientométrie, site web ://controverses.ensmp.fr/WordPress/WP-content/uploads/2011/01/Audrey Baneyx 2011dec.pdf.
4. Avci. U, Madanoglu. M, & Okumus. F. (2011) : "Strategic orientation and performance of tourisme firmes : Evidence from a Developing country", Tourisme Management, 32, 147-157.
5. BERNART Jean-Pierre, Les contours de la veille, Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 45, 2008.
6. Choy. S, (2001) : "The impact of strategic orientation dimensions on business performance", Fellow Graduat Management Association of Australia, 1-9.
7. DUMAS Léonard, La veille Marketing en hôtellerie une pratique de gestion à explorer, Revue Téoros, laboratoire de recherche et d'intervention en hôtellerie et restauration, Vol. 23 N° 3, Octobre 2004.
8. H. LESCA (2003), Veille stratégique : La méthode L.E.SC Anning, Editions EMS, 180 pgs.
9. HENRY Véronique, Le processus et les outils de veille technologique dans un centre de recherche, Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication, ENSSIB Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Lyon, 1998.
10. Hooper. V. A, Huff. S. L, & Thirkell. P. C, (2004) : "Détermination of the Alignment between Information Systèmes and Marketing", 11th Pacific-Asia Conférence on Information Systèmes, 1-15.
11. Humbert Lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997.

12. L'activité qui consiste à nous tenir informés des innovations dans le secteur qui nous concerne, <http://www.clic.net/presse/articles/200-02-01.html>.
13. Larbi Abdelkader (2006), Contribution à la mise en place d'un dispositif de veille stratégique dans une entreprise commerciale Cas de NAFTAL, Mémoire de Fin d'études centre des recherches sur l'information scientifique et technologie, Alger-post- Graduation Spécialisée en management de l'information, <http://www.memoireonline.com/>.
14. MIAUX Jean-François, Mise en œuvre d'une activité de veille : Le cas de Réseau Ferré de France, mémoire pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD niveau I, institut national des techniques de la documentation, Paris, 2010.
15. Mohellebi Dalila, la veille technologique: une nécessité pour l'intégration des entreprises à l'économie mondiale, Maître assistante à l'université Mouloud MAMMARI Tizi-Ouzou article sur le site: <http://www.scribd.com/doc/848134>.
16. Pinsons. D, Louca. J. A, & Moraitis. (1997) : "A distributed decision support system for strategic planning", *Décision Support Systèmes*, 20, 35-51.
17. Sabatte Dominique, La veille une activité encore trop méconnue, Les cahiers de la veille, janvier 2011, (<http://www.economie.gouv.fr/>).
18. VERNA Gérard, La veille technologique : une ardente nécessité, université Laval, article sur le site : [Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/ vernag / pub/ veille. Html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html).
19. Zhou. K. Z, Gao. G. Y, Yang. Z, & Zhou .N (2005) : "Developing strategic orientation in China : antécédents and conséquences of market and innovation orientations", *Journal of Business Research*, 58, 1049-1058.



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تمثلو عملية اليقظة.	28
1-2	وصف التوجهات الاستراتيجية ل: Miles and Snow	57
1-3	تطور قدرات الطحن في الجزائر.	70
2-3	لمحة موجزة عن المؤسسات محل الدراسة.	73
3-3	يمثل توزيع العمال على مصالح المنشأة.	84
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	86
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	86
6-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	87
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	88
8-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	89
9-3	توزيع أفراد العينة حسب اسم المؤسسة.	89
10-3	يوضح أبعاد اليقظة الإستراتيجية.	92
11-3	يوضح أبعاد التوجه الإستراتيجي.	93
12-3	معامل الثبات Alpha de Cronbach.	95
13-3	معامل الاتساق الداخلي.	96
14-3	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد.	98
15-3	الإجابة على عبارات محور اليقظة الاستراتيجية.	99
16-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية.	102
17-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي الإستباقي.	103
18-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي الدفاعي.	103
19-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية للتوجه الاستراتيجي التحليلي.	104
20-3	الإجابة عن عبارات التوجه الاستراتيجي الاستجابي.	105
21-3	معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الإستباقي.	107
22-3	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي (معنوية النموذج).	108
23-3	القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الأولى).	108

109	معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي.	24-3
110	معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الدفاعي.	25-3
111	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الدفاعي (معنوية النموذج).	26-3
111	القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الثانية).	27-3
112	معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الدفاعي.	28-3
113	معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي التحليلي.	29-3
114	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي التحليلي (معنوية النموذج).	30-3
114	القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الثالثة).	31-3
115	معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه التحليلي.	32-3
116	معامل الارتباط (Pearson) بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستجابي.	33-3
117	نتائج تحليل التباين للانحدار ANOVA للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي (معنوية النموذج).	34-3
117	القدرة التفسيرية للنموذج (للفرضية الفرعية الرابعة).	35-3
117	معاملات نموذج علاقة تأثير اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي.	36-3




قائمة الأشكال




قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	يوضح الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية.	1-1
27	ممثلوا اليقظة الإستراتيجية.	2-1
71	الهيكل التنظيمي لمجمع الصناعات الغذائي أقروديف.	1-3
86	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس.	2-3
86	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	3-3
87	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب العمر.	4-3
88	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الخبرة.	5-3
89	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	6-3
89	التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب اسم المؤسسة.	7-3
91	نموذج الدراسة.	8-3



قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العلوم

قسم علوم التسيير

السنة الثانية (ماستر) تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

استبيان الدراسة

الموضوع: مساهمة اليقظة في تحديد التوجه الإستراتيجي

لمؤسسة مطاحن الأوراس- آريس-، مطاحن الزيبان-قنطرة-.

تحية طيبة وبعد.

يندرج هذا الاستبيان ضمن مشروع لنيل شهادة الماستر، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة واطلاع من خلال موقعكم الإداري، وعلى اعتبار ما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، فإننا تأمل منكم التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع عبارات هذا الاستبيان. لذلك، يرجى من سيادتكم وضع علامة (√) في المربع الملائم لاختياركم. علماً أن المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استخدامها فقط لأغراض هذه الدراسة.
شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

الطالبة:

عثماني هاجر

المحور الأول: البيانات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الحالة الاجتماعية: متزوج(ة) عازب(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 3- العمر: أقل من 30 سنة 30 - أقل من 40 سنة 40 - أقل من 50 سنة 50 سنة فما أكثر
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5- أقل من 10 سنوات من 10- أقل من 15 سنة أكثر من 20 سنة
- 5- المستوى الدراسي: الثانوي فما دون ليسانس ماستر هندسة

المحور الثاني: قياس مستوى اليقظة الإستراتيجية.

الاختيارات					الرقم	أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن أن يحدث في المجالات التالية:
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
					01	التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها
					02	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع... الخ
					03	التقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها
					04	التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين
					05	القدرات والإمكانيات المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم
					06	السلوك المتوقع للمنافسين الحاليين، وإمكانية دخول منافسين جدد
					07	إمكانية الدخول مستقبلا لأسواق محتملة
					08	إمكانية دخول منتجات جديدة للسوق الحالية
					09	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين
					10	كل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها
					11	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة
					12	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
					13	المنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها
					14	القدرات المعيشية للأسر والعائلات في المجتمع
					15	بعادات وتقاليد أفراد المجتمع وتطور سلوكهم الاستهلاكي
					16	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع

المحور الثالث: قياس مستوى التوجه الإستراتيجي.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	أ-1
					تهدف السياسة العامة لمؤسستنا، لكي تكون أول من:
					17 يطرح منتجات جديدة في السوق
					18 يقتحم الأسواق الجديدة
					19 يكتشف الفرص قبل أن يستغلها المنافسين
					20 يقتني أحدث التكنولوجيات
					21 يدخل مشاريع العمل الجديدة
					ب-1 ضمن التوجه العام لسياسة مؤسستنا، فإنني:
					22 أبحث باستمرار عن أية معلومة توحى بوجود فرصة محتملة
					23 أعتقد أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها
					24 اتخذ بعض القرارات أكثر جرأة ومخاطرة

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	أ-2
					نظراً للظروف التي تمر بها مؤسستنا فإنها تحاول:
					25 استغلال الفرص الأكيدة ولا تبالي كثيراً بخطط المنافسين
					26 توجيه إمكانياتها ومواردها لتحسين نقاط الضعف فيها
					27 إجراء تعديلات تمس طرق وأساليب العمل
					28 التعامل مع منتجات قليلة تتفوق فيها مقارنة بمنافسيه
					29 تركيز جهودها على جزء من السوق وخدمة زبائن معينين
					ب-2 في هذا الإطار، فإن مهمتي الأساسية تتمثل في ما يلي:
					30 أحاول الحفاظ على أساليب ووتيرة العمل الحالية
					31 القيام بالعمل الأكيد والذي تكون نتائجه مضمونة بدلا من المخاطرة
					32 المحافظة على الوضعية الحالية للمؤسسة في السوق

الملاحق.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	نظراً لتغير أحوال السوق (عدم الاستقرار السوق) فإن مؤسستنا:	أ-3
					تعمل بكل جد من أجل تحسين الإنتاجية وتحقيق الفعالية	33
					تتحرك بحذر شديد أثناء تعاملاتها في الأسواق الجديدة	34
					تحاول أن تستفيد من تجارب وأفكار مؤسسات أخرى ناجحة	35
					حريصة كل الحرص لضمان نجاح منتوجها الجديد	36
					تراقب تقلبات السوق، وبالأخص أسعار المنافسين	37
ضمن هذا السياق، فإن دوري يتمثل في:						ب-3
					تحليل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة	38
					تحديد قدرة مؤسستنا على استغلال مواردها المادية والبشرية	39
					أتحفظ كثيرا قبل أن اتخذ أي إجراء أو القيام بعمل	40

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	في الواقع، في هذه المرحلة فإن مؤسستنا:	أ-4
					غير قادرة على الاستجابة لظروف المنافسة. (السعر، الجودة... الخ)	41
					ليس لها توجه مستقبلي واضح، تتعامل أكثر مع الواقع	42
					كثيراً ما كانت تضيق منها الفرص ولم تتمكن من استغلالها	43
					لا تخاطر بالدخول لأسواق جديدة أو تقديم منتج جديد	44
					تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على مكانتها السوقية	45
في مثل هذه الظروف، فإنني شخصياً:						ب-4
					أشعر أحيانا أنني اتخذ بعض القرارات المتضاربة	46
					لا أهتم كثيرا بمحيط المؤسسة وخاصة سلوك المنافسين	47
					أعتقد أن الاهتمام بالمدى القصير أهم من المدى البعيد	48

المفاتيح

المتغير المستقل	العدد	الفقرات	
اليقظة التكنولوجية	4	4-3-2-1	
اليقظة التنافسية	4	8-7-6-5	
اليقظة التجارية	4	12-11-10-9	
اليقظة البيئية	4	16-15-14-13	
اليقظة الإستراتيجية	16	16 - 01	
المتغير التابع	العدد	الفقرات	
خصائص المؤسسة المستكشفة	05	21-20-19-18-17	أ-1
خصائص المسير المستكشف	03	24-23-22	ب-1
خصائص المؤسسة المدافعة	05	29-28-27-26-25	أ-2
خصائص المسير المدافع	03	32-31-30	ب-2
خصائص المؤسسة المحللة	05	37-36-35-34-33	أ-3
خصائص المسير المحلل	03	40-39-38	ب-3
خصائص المؤسسة المتفاعلة	05	45-44-43-42-41	أ-4
خصائص المسير المتفاعل	03	48-47-46	ب-4
التوجه الاستراتيجي	32	48-17	