

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



الموضوع

اليقظة الاستراتيجية ودورها في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية  
دراسة حالة شركة البسكرة للإسمنت BC

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

شين فيروز

اعداد الطالب:

بنية مجيد

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	ترغيني صباح	أستاذ محاضر أ	رئيس	جامعة بسكرة
02	شين فيروز	أستاذ محاضر أ	مشرف	جامعة بسكرة
03	علاي مليكة	أستاذ محاضر أ	مناقش	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2021



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



الموضوع

اليقظة الاستراتيجية ودورها في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية  
دراسة حالة شركة البسكرة للإسمنت BC

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

شين فيروز

اعداد الطالب:

بنية مجيد

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	ترغيني صباح	أستاذ محاضر أ	رئيس	جامعة بسكرة
02	شين فيروز	أستاذ محاضر أ	مشرف	جامعة بسكرة
03	علالي مليكة	أستاذ محاضر أ	مناقش	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2021

## شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا غير مكفي ولا مستغني عنه والصلاة والسلام على خير من علمنا أدب الشكر والعمل به، سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

قال الله تعالى: "... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين..." الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة " شين فيروز " على قبولها وتفضلها الاشراف على هذه المذكرة وتقديرا على مساعدتها، ولما أسدته من توجيهات ونصائح قيمة وتشجيع جزاها الله خيرا

كما أشكر جميع عمال شركة البسكرية للإسمنت خاصة السيد: مانع رشيد

والشكر موصول الى كل من ساندني ووقف الى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة خاصة الأستاذ بن فرحات عبد المنعم، الأخ والصديق زريبات أحمد والأخ والزميل سلام حمزة

دون أن ننسى جميع أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته  
إلى من قال فيهما الحق تعالى " وقل رب ارحمهما كما ربياني  
صغيرا"

ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وفعلت الكثير من أجلي  
وعلمتني ان الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح غال، إلى من رضت  
بالقليل لتصنع الكثير أُمي الغالية

إلى أبي رحمه الله

إلى جدتي رحمها الله

إلى التي ساعدتني في الحياة ودفعتني إلى إتمام دراستي  
وساعدتني في استكمال هذا العمل زوجتي الغالية

إلى قرة عيني ونور حياتي ابنتي "إليــــن"

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وأبنائهم وبناتهم حفظهم الله

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تم قياسه من خلال مختلف أبعاد اليقظة المتمثلة في: (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية)، حيث تم تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضياتها وتم اخضاع هذه الأخيرة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من صحتها، وقد تم الاعتماد على الاستبانة بغرض جمع البيانات ووزعت على عينة مكونة من 45 موظف (إطارات عليا، إطارات) على مستوى شركة البسكرية للإسمنت BC خلال شهر ماي 2022، وقد تم استرجاع 40 منها كلها صالحة للتحليل الاحصائي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الاحصائي لتدعيم مفاهيم متغيرات الدراسة بالإضافة الى ذلك تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في استخراج النتائج، وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- ✓ مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
  - ✓ مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
  - ✓ وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، القرارات الاستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية.

## Abstract :

This study aimed to highlight the role of strategic vigilance in strategic decision-making, which has been measured through the various dimensions of vigilance: (technological vigilance, competitiveness, commercial vigilance, environmental vigilance).

To collect the information, a questionnaire was distributed to a sample of 45 employees (senior executive, executive) of the Biskriya Cement Company (BC) in May 2022.

Forty of them have been retrieved, all valid for statistical analysis.

The hypotheses were tested through the descriptive statistical method using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

This study concluded the following results:

- The level of strategic vigilance exercised by the company in question was largely in accordance with the study scale.
- A positive correlation exists between strategic vigilance in its various dimensions (technological vigilance, competitiveness, commercial vigilance, environmental vigilance) and strategic decision-making.
- There is a statistically significant role of 0,05 for strategic vigilance in its various dimensions (technological vigilance, competitiveness, commercial

vigilance, environmental vigilance) and strategic decision-making process of the company concerned with the study

**Keywords: strategic vigilance, strategic decisions, technological vigilance, competitiveness, business alertness, environmental vigilance.**

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27-26	ممثلو اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	(01-03)
43-42	منتجات الشركة من الاسمنت	(02-04)
44	أهم منافسي الشركة	(03-04)
47	يبين معاملات الصديق والثبات	(04-04)
47	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(05-04)
48	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(06-04)
49	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(07-04)
50	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(08-04)
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(09-04)
52	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	(10-04)
53	مجالات المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة	(11-04)
54-53	الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التكنولوجية	(12-04)
54	الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التنافسية	(13-04)
55	الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التجارية	(14-04)
56	الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة البيئية	(15-04)
57	الإجابة على عبارات مستوى اليقظة الاستراتيجية	(16-04)
59-58	الإجابة عن عبارات مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية	(17-04)
60	دور الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية	(18-04)
61	نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط	(19-04)
61	نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد خطوة بخطوة	(20-04)



## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ث	نموذج الدراسة	(أ-01)
17	مراحل إتخاذ القرارات الاستراتيجية	(02-02)
26	ممثلوا عملية اليقظة	(03-03)
28	الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة الإستراتيجية	(04-03)
32	مراحل عملية اليقظة	(05-03)
35	معلومات اليقظة الاستراتيجية	(06-03)
41	الهيكل التنظيمي للشركة	(07-04)
44	يمثل أهم الزبائن الشركة	(08-04)
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(09-04)
49	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	(10-04)
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(11-04)
51	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	(12-04)
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	(13-04)

## قائمة الملاحق

عنوان الشكل	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة	01
معلومات حول الشركة	02
الهيكل التنظيمي الخاص بالشركة	03

# مقدمة

تمهيد:

يشهد العالم تغييرات هامة على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي وتطورات تتم بسرعة فائقة مما يجعل هناك صعوبة في مواكبتها، حيث أصبحت المنظمات تنشط في بيئة معقدة تتسم بنمو قوي وسريع على المستوى التكنولوجي والمعلوماتي أدى إلى تنافس حاد دولي يعتمد على المعلومة كمورد أساسي في عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يعد بمثابة جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الرئيسية لتحقيق أهداف المنظمة في مختلف المجالات المتوسطة والطويلة المدى، ولعل نجاح المنظمات وتميزها يعتمد على المعلومة بالدرجة الأولى بدءاً من عملية جمعها وتحليلها ثم استخدامها، وهذه المراحل تشكل في مجموعها ما يعرف باليقظة الاستراتيجية التي تعتبر أحد الأساليب المعاصرة في الإدارة الحديثة تساعد على ترشيد العمليات الإدارية لمواجهة مختلف التحديات واستغلال الفرص المتاحة، من أجل الاستجابة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وحتى تتمكن من دراسة فعالية اليقظة الاستراتيجية على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تم تسليط الضوء على شركة البسكرة للإسمنت BC كشركة اقتصادية في القطاع الصناعي.

ومن هذا المنطلق نقوم بطرح إشكالية وتساؤلات الدراسة كالاتي:

ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مؤسسة البسكرة للإسمنت BC؟  
ويتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

✓ ما مستوى ممارسة نظام اليقظة الاستراتيجية في شركة البسكرة للإسمنت BC؟

✓ ما مدى فاعلية القرارات الاستراتيجية في شركة البسكرة للإسمنت BC؟

✓ هل هناك علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة البسكرة للإسمنت BC؟

✓ هل يوجد دور لليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة

البيئية) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة البسكرة للإسمنت BC؟

#### الدراسات السابقة:

أثناء مرحلة البحث وجمع المعلومات لإنجاز الدراسة الحالية، قمنا بالاطلاع على عدة دراسات تميزت بتركيزها على متغيرات الدراسة واهتمامها بموضوع اليقظة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهي كالاتي:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية

01. دراسة (الوايي، 2011/2012): عالجت هذه الدراسة "دور واهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"

وسلطت الضوء على مجمع إسمنت الشرق الجزائري، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية وكذا تحديد مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها، بالإضافة إلى تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى اعتماد نفس المنهج لاستقراء تطور عملية اتخاذ القرار، كما استخدم الباحث أسلوب الاستبيان لتجميع البيانات ثم العمل على تحليلها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، وقد توصل الباحث إلى أن حوسبة المعلومات داخل المجمع من شأنها دعم عمليات اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات

المساعدة على اتخاذ القرارات، سرعة نقل المعلومات لمتخذ القرارات، متابعة تنفيذ القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

02. دراسة (بوعباية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة أطروحة لنيل مذكرة الدكتوراه قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2013-2014): جاءت هذه الدراسة المعنونة ب: " فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" لدراسة مدى فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالتفسير الاستراتيجي وأهميته وكذا مراحله وكذا التعريف بالقرارات الاستراتيجية وأهميتها وعمليات ترشيدها، بالإضافة إلى التعريف بنظم المعلومات الاستراتيجية، ودورها في عملية ترشيد القرارات الاستراتيجية وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع استعمال أسلوب دراسة الحالة الذي يراه مناسب لتقرير الحقائق واستعراض كافة جوانب الموضوع ودراسته على أرض الواقع العملي، كما استخدم الباحث في الدراسة الميدانية على المقابلة والملاحظة وكذا الاستمارة ومجموعة من الأدوات الإحصائية، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن نظام المعلومات هو أحد هذه الأنظمة الفرعية للنظام الكلي للمؤسسة حيث يتضمن تجميع وتبويب وتشغيل وتخزين واسترجاع وتوصيل البيانات والمعلومات إلى الأطراف المستفيدة بهدف تدعيم عمليات صنع واتخاذ القرار والرقابة عليها داخل المؤسسة.

- إن الهدف من وراء الحصول على معلومات إستراتيجية، تتعلق أساسا بمقابلة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة بالفرص والتحديات في البيئة الخارجية لها وذلك لكي تساعد المؤسسة الاقتصادية في عملية صنع القرار الاستراتيجي.

03. دراسة (المسعودي و طالب، 2010): تعرضت هذه الدراسة المعنونة "المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية" إلى الدور الذي تلعبه المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الاستراتيجية وهذا راجع لوجود فجوة معرفية بين المنظمات والأسواق بسبب عدم الاهتمام الكافي بدراسة طبيعة الأسواق وتحليلها وبناءا على هذه الدراسات يتم اتخاذ قرارات مستقبلية وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالدور الذي تلعبه المعرفة السوقية للمنظمة في تعزيز فاعلية قراراتها الاستراتيجية، وقد استخدمت الباحثة في الدراسة على المقابلة الشخصية مع أفراد عينة الدراسة في المنظمة المبحوثة، واعتمدت كذلك على توزيع إستمارة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات، وقد توصلت الباحثة إلى وجود وجود علاقة إرتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للمرونة الإستراتيجية في ترشيد القرارات الإستراتيجية وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد أهم المجالات التي من الممكن أن تستثمر المرونة الإستراتيجية فيها بالشكل الذي ينعكس على ترشيد قراراتها الاستراتيجية في ظل البيئة التي تعمل ضمنها وبناء قاعدة بيانات تعكس أهم مجالات المرونة الاستراتيجية بالنسبة للأنشطة والموارد التي تمتلكها المنظمة.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

01. دراسة (بلحاج م، 2012): جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة" لدراسة أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء الشركات الدوائية الأردنية، ويتمثل هدف الدراسة في تحديد وقياس واقع اليقظة الاستراتيجية

مثلة بأنواع اليقظة المتمثلة في اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية على أبعاد الأداء الكلي للمنظمة، وقد غطت هذه الدراسة بيئة المنظمة على جميع المستويات الداخلية والخارجية، وبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد توصلت إلى أن المتوسط العام لكل من اليقظة الاستراتيجية والأداء الكلي كان عاليا، مع ملاحظة بعض التفاوت بين الأبعاد أو الشركات والذي يرجع أساسا إلى التوجهات الاستراتيجية للشركات كالتركيز على العملاء أو التطورات التكنولوجية.

02. دراسة (علاوي، 2010/2011): تناولت هذه الدراسة تحت عنوان "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة" أهمية نظام المعلومات في نجاح اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة وكيفية تطبيق هذا النظام، بالإضافة إلى كيفية الاستفادة من وجود نظام لليقظة من أجل إحداث التغيير في المؤسسة، كما تهدف الدراسة إلى توضيح مفاهيم اليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة، وكذا تحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة والتغيير في المؤسسة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإثبات أو نفي صحة الفرضيات، وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن البناء المنهجي لاستراتيجية قوية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بالتعرف على بيئة المؤسسة وكذا التحليل الدقيق لقدراتها.

- اليقظة الاستراتيجية هي نظام معلومات مفتوح على البيئة.

- يؤدي نظام اليقظة الاستراتيجية إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية.

#### التعقيب على مختلف الدراسات السابقة:

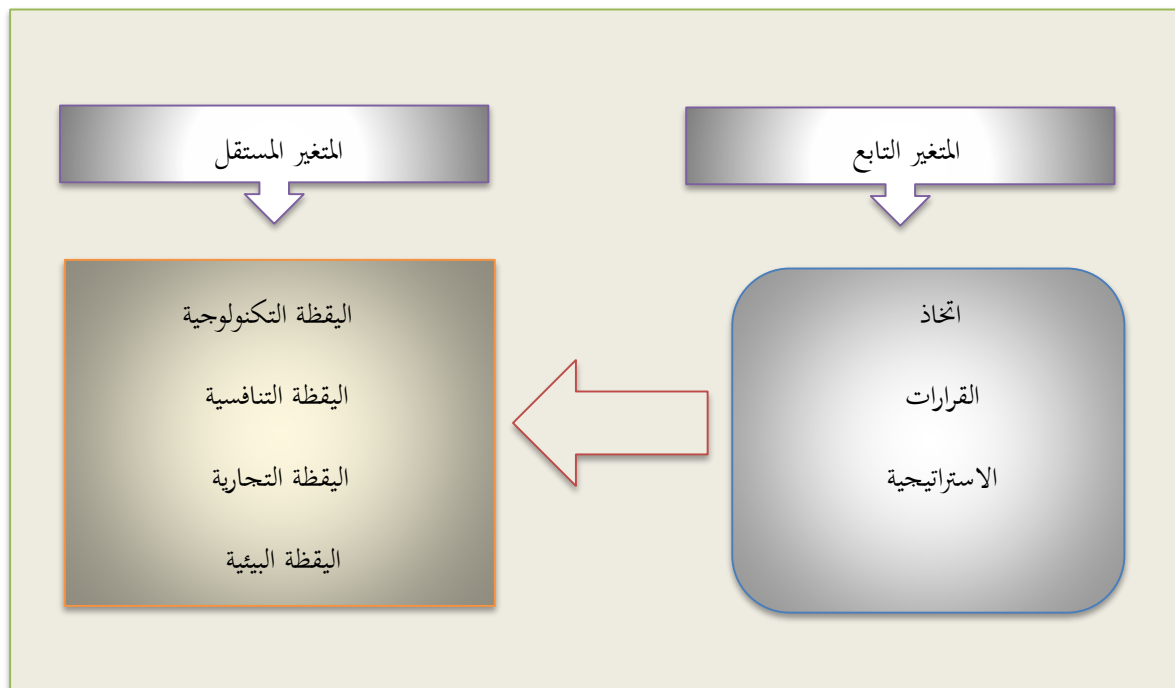
من خلال استعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن الدراسات المتعلقة بالقرارات الاستراتيجية قد تناولت تأثير نظم المعلومات بشكل مباشر في اتخاذ القرارات، وهذا من خلال التطرق لخصائص النظم والعوامل المؤثرة فيها، كما أكدت هذه الدراسات على ضرورة وجود نظام معلومات على مستوى المنظمات للدور المهم الذي تلعبه هذه الأخيرة في صنع واتخاذ القرار، وقد اتفقت هذه الدراسات مع دراستنا الحالية حول موضوع ترشيد عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مختلف المنظمات والهيئات، والعمل على تزويد متخذي القرارات الاستراتيجية بالمعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب من أجل الوصول إلى قرارات استراتيجية فعالة وذات جودة عالية، أما الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيير "اليقظة الاستراتيجية" فنلاحظ أن هذه الدراسات تعددت أهدافها وتساؤلاتها ومحاورها ونتائجها، واتفقت اغلب هذه الدراسات على أن اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية هي أبعاد اليقظة الاستراتيجية، تعمل على تحقيق فوائد إيجابية لضمان بقاء وتطور المؤسسات، ونلاحظ أن هذه الدراسات قد تطرقت لموضوع واحد وهو اليقظة الاستراتيجية وركزت على جانب معين، بحيث ركزت الدراسة الأولى على "أثر اليقظة الاستراتيجية على أداء المنظمة" أما الثانية فقد ركزت على "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، فما بين أثر اليقظة واليقظة كعامل لليقظة في تفعيل القرارات الاستراتيجية على مستوى المنظمات يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً: نموذج الدراسة: قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف بعض المتغيرات الدراسة:

- ✓ اليقظة الإستراتيجية: تعتبر نظام معلوماتي دقيق، تهدف من خلاله المنظمة إلى التعرف عن محيطها الداخلي المتمثل في مختلف الأنشطة والوظائف، وكذا المحيط الخارجي من خلال التصدد لمختلف التغييرات والتطورات وكذا الأحداث، من أجل جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ونشرها بهدف دعم متخذي القرارات بغية إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة وناجحة.
  - ✓ القرارات الإستراتيجية: هي قرارات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمستقبل المنظمة تعمل على تفعيل مختلف المعطيات والموارد العلمية والتقنية، من أجل دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف إتخاذ قرار إستراتيجي سليم وفاعل يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها المرجوة.
  - ✓ المتغير التابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية
  - ✓ المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية ويتضمن أربعة أبعاد: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية.
- وتقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

### الشكل رقم (أ-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

### ثانيا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنبثق من هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف الى جمع المعلومات والبيانات من خلال الدراسات الوثائقية المكتوبة المتمثلة في الادبيات النظرية والاطلاع على مختلف الدراسات السابقة والمراجع المتنوعة من كتب ومقالات، رسائل ومذكرات، بحوث ودراسات ... بهدف تغطية الجانب النظري من الدراسة، بالإضافة الى الاعتماد على المنهج التحليلي الاحصائي في الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من إدارات شركة العسكرية للإسمنت للوقوف على حقيقة الوضع العام بها وهذا من خلال توزيع استبيان على عينة من اطارات الشركة للوصول الى نتائج يتم من خلالها وضع اقتراحات وتوصيات.

- ✓ البيانات الاولية: تم الحصول عليها من خلال الاعتماد على استبيانه وتوزيعها على عينة الدراسة، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- ✓ البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من البحوث المتوفرة سواء كانت في شكل كتب، مذكرات، أو رسائل ماجستير أو دكتوراه أو مقالات منشورة في مجلات علمية وملتقيات دولية حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الامريكية APA الطبعة السادسة.

#### تصميم البحث

تهدف هذه الدراسة الى توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال التطرق الى مكوناتهم وانواعهم وخصائصهم واهميتهم مع إبراز دور اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى تحديد الدور بين المتغير المستقل "اليقظة الاستراتيجية" والمتغير التابع "اتخاذ القرارات الاستراتيجية" مع دراسة الاحداث كما هي ومحاوله الإلمام بكافة الوقائع والاحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغير فيها، باعتبارها دراسة ميدانية غير مخطط لها على عينة من الموظفين (اطارات واطارات عليا) على مستوى شركة العسكرية للإسمنت BC حيث تمت هذه الدراسة خلال شهر ماي 2022.

#### أهمية الدراسة:

- التعرف على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال التحليل والتشخيص لمختلف الاحداث والتغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.
- محاولة إضافة مرجع جديد للصيد المكتبي والمعرفي.

## خطة مختصرة للدراسة:

لتنفيذ هذا العمل تم تقسيم البحث لثلاث فصول مقسمة لمجموعة من المباحث، تناول الفصل الأول والثاني الجانب النظري أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه للدراسة الميدانية على مستوى شركة البسكريد للإسمنت BC، وقد تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري للقرارات الاستراتيجية، وقد قسمناه على ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مدخل إلى القرارات الاستراتيجية والمبحث الثاني لعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية أما المبحث الثالث فقد خصص لعملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية (أبعادها، مراحلها، أساليبها، فاعليتها ومؤشراتها)، في حين أشرنا في الفصل الثاني الى الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية، وهو بدوره قسم لثلاث مباحث تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية والمبحث الثاني مراحل اليقظة الإستراتيجية، نماذجها وطرقها أما المبحث الثالث فقد تطرقنا الى دور اليقظة الاستراتيجية بصناعة القرار الاستراتيجي، أما الفصل الثالث والأخير فقد تطرق الى الدراسة الميدانية حول شركة البسكريد للإسمنت BC، وقد تم تقديم تعريف عام حول الشركة في المبحث الأول أما المبحث الثاني فقد أشرنا الى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وفي المبحث الثالث قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات



الفصل الأول:  
الإطار النظري للقرارات  
الاستراتيجي

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية عملية جوهرية على مستوى مختلف المنظمات العالمية كما يعد القرار الاستراتيجي عنصرا مهما على مستوى مختلف مراحل النشاط الإداري ويشكل اتخاذه المرحلة النهائية في عملية صنعه حيث تخضع هذه الأخيرة لتأثيرات وتطورات لعوامل داخلية وخارجية، كما أنها تحتاج لمعلومات دقيقة ومهارات عالية تنتهي باتخاذ قرار استراتيجي فعال وناجح، لذلك فهو يلعب دورا أساسيا في نشاط الإدارة ويعمل على تمكينها من البقاء والاستمرارية داخل السوق، وستتطرق في هذا الفصل المباحث

التالية:

المبحث الأول: مدخل إلى القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية (أبعادها، مراحلها، أساليبها، العوامل المؤثرة فيها، فاعليتها ومؤثراتها)

### المبحث الأول: مدخل إلى القرارات الاستراتيجية

تعتبر القرارات الاستراتيجية من أهم الحلقات التي تصيغ الاستراتيجية على مستوى أي منظمة فهي بذلك قلبها النابض، حيث يتم تكوين مجموعة من البدائل واختيار أحسنها بعد تحليل وتقييم النتائج، بهدف تحقيق أهدافها وانتقالها إلى وضع أفضل مما هي عليه، ولمعرفة الإطار العام لمفهوم القرارات الاستراتيجية، تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، تناول الأول مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها، وخصص الثاني لدراسة أهمية القرارات الاستراتيجية في حين ناقش الثالث تصنيف القرارات الاستراتيجية

#### المطلب الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها

##### الفرع الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية

حظي مفهوم القرارات الاستراتيجية باهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في أدب الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعريفات المقدمة حول تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرارات الاستراتيجية: أولاً: تعريف القرار

عرف سيمون القرار بأنه "إختيار" إختيار بديل من بين عدة بدائل لحل مشكلة ما". (بوزمان وختير، 2022، ص 208) ويعرف أيضاً بأنه "الناتج الذي تم اعتماده في ضوء مراحل مختلفة للصناعة والاختيار، ويمثل الجوهر النهائي الذي تعتمده الإدارة". (حمد ونصيب، 2017، ص 193)

ويعرف كذلك بأنه "عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه". (علوط ومعين، 2018، ص 203) ثانياً: تعريف القرارات الاستراتيجية

عرفها Mintzberg القرارات الاستراتيجية: على أنها "قرارات تأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الخارجية والإمكانات الداخلية لتعزيز النجاحات بعيدة المدى للمنظمة" (كربوش، بوهلال، بلميمون، 2016، ص 118) وتعرف أيضاً بأنها "تلك القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا وترتبط بالمدى الطويل، تمر بمجموعة من المراحل والخطوات بالإضافة إلى دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لاختيار البديل الذي يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية". (كرومي، 2021، ص 53)

وتعرف كذلك بأنه :

يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجها المنظمة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها أثار ايجابية كثيرة ومؤثرة في

الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المنظمة من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات

إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية. (حمد ونصيب، 2017، ص 194)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القرارات الإستراتيجية هي قرارات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمستقبل المنظمة تعمل على تفعيل مختلف المعطيات والموارد العلمية والتقنية، من أجل دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف إتخاذ قرار إستراتيجي سليم وفاعل يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها المرجوة.

الفرع الثاني: خصائص القرارات الاستراتيجية

تختص القرارات الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تميزها عن القرارات الأخرى ومن أبرز الخصائص نذكر ما يلي: (بوعاية، 2013-2014، ص 136)

- تتصف عملية صنع القرار بالواقعية، للوصول للحد المعقول وليس للحد الأقصى.
- تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل الانسانية الناتجة عن سلوكيات الفرد الذي يقوم بصنع القرار، أو الاشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- عملية صنع القرار هي عامة لأنها تشمل معظم المؤسسات على اختلاف انواعها، وتتضمن جميع المستويات والمسؤوليات الادارية في المؤسسة.
- تتأثر عملية صنع القرار بالعوامل البيئية المحيطة بها الداخلية والخارجية وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي تمر من مرحلة لأخرى باستمرار.
- تتكون عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة.

المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية

للقرارات الاستراتيجية أهمية بالغة تتجلى في: (مثنى، حمو، عبد اللطيف، وجمال، 2022، ص ص 537-538)

- ✓ تسهل عملية التعلم التنظيمي، وتحسين الأداء والنتائج التنظيمية وتقليل احتمالية الفشل الاستراتيجي أو المنافسة، وتحدد الاتجاهات المستقبلية للمنظمات والتنبؤ بها.
  - ✓ أداة رئيسية لتطوير الاعمال، وانما أفضل طريقة لتحقيق هدف العمل وتحديد ما هي المخاطر.
  - ✓ لها دور كبير في تحقيق الاستدامة للمنظمات من خلال تحقيق أهداف المنظمة المحددة.
  - ✓ تحقق للمنظمات اهداف متعددة أهمها تحسين الأداء وتحقيق المزايا التنافسية.
- إن نجاح صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري، للتأثير في حياة المؤسسة، ومخرجاتها، التي تؤثر فيما يعد على العاملين فيها. (بوعاية وعبد الحفيظ، 2020، ص 06)

المطلب الثالث: تصنيف القرارات الاستراتيجية

لقد اختلفت معايير تصنيف القرارات الاستراتيجية بين الباحثين والمفكرين فلكل منهم منطقه وتفسيره وتحليلاته في التصنيف وستناول في هذا المطلب أهم هذه التصنيفات.

الفرع الاول: القرارات مبرجة والقرارات غير مبرجة

أولاً: قرارات مبرجة: تلك القرارات المخططة سلفاً والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفاً، وحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير؛ ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الإجازات أو إرسال الطلبات إلى مورد ما... وهكذا، حيث توضح سلفاً الإجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد أو غيرها.

ثانياً: قرارات غير مبرجة:

هي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية، ومن أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد أو طرح منتج جديد بالأسواق (يتطلب دراسة السوق) أو قرارات الاندماج أو التوسع، والملاحظ هنا أن هذا النوع من القرارات يتعلق بالبعد الاستراتيجي، وقيادة المنظمة (المستويات الإدارية العليا) هنا فهي المسؤولة عن دراسته وتحليله ومن ثم تحاذه، لأن هذا القرار أساساً مرتبط بمستقبل المنظمة.

### الفرع الثاني: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، وتمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تسيّر في إطارها، ومن ثم يمكن تحويل (تفويض) شخص لاتخاذها، أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل، وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات.

### الفرع الثالث: القرارات الفردية والقرارات الجماعية

أولاً: القرارات الفردية: هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوتوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية.

ثانياً: القرارات الجماعية: هي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة وهذا يعكس - حسب العديد من المؤلفين - روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعاً من الانتماء للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة. (إسماعيل، 2004/2003، ص ص 05-07)

### **المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية جوهر العمل الإداري على مستوى مختلف المنظمات، حيث تعتبر القلب النابض للإدارة ومحور عملياتها، وبما أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية معقدة وتحتاج إلى معرفة وخبرة ومهارات خاصة أصبح من الضروري على متخذي القرارات الاستراتيجية تطوير معارفهم واكتساب مهارات تمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وناجحة، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإلى أهم المدارس التي تناولت هذه العملية وكذا خصائص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### **المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية**

تعددت محاولات تعريف اتخاذ القرارات الاستراتيجية في علم الإدارة وفيما يلي بعض منها:

عرفت بلحاج عملية إتخاذ القرار بأنها "العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس إتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل". (بلحاج فتيحة، 2016، ص ص 270-271) وعرفت أيضاً بأنها:

عملية الإختيار التي يتم بموجبها إختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد معين من الحلول البديلة وتتم عملية الإختيار هذه إستنادا إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في إختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه. (قاسم، 2011، ص ص 53-54)

وعرفت كذلك بأنها:

عملية معرفية تتمثل في إختيار الفرد لأحسن الأفكار والحلول والاجراءات الممكنة لمختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة أو أية مصلحة منها بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات اللازمة، ليتم تحديد الحل المناسب على شكل قرار ينتظر أن يجسد فعلا في الحاضر أو المستقبل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ويتم إتخاذها إما بطريقة فردية أو جماعية. (مزياي، 2016، ص 88)

من خلال هذه التعاريف نستنتج بأن عملية إتخاذ القرار هي عملية جوهرية بالنسبة لمتخذي القرار على مستوى مختلف المنظمات من ناحية التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة، حيث يتحدد بموجب هذه العملية مختلف المشاكل وتقترح الحلول (البدائل) وتتم المفاضلة بين هذه البدائل ويختار البديل الأفضل الذي يحقق إشباع الرغبات ويحقق الأهداف.

#### **المطلب الثاني: المدارس الفكرية في إتخاذ القرارات الاستراتيجية**

تناولت المدارس الفكرية عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وأهم هذه المدارس ما يلي: (القفل، 2016، ص ص 07-08)

##### الفرع الاول: المدرسة الواقعية

وهي تنظر إلى عملية إتخاذ القرار بطريقة علمية وعملية في نفس الوقت وتعتمد في إتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المنظمة والظروف البيئية المحيطة.

##### الفرع الثاني: المدرسة الإستراتيجية

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة، يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاضلة، بين البدائل المتاحة لإتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل بها المنظمة أحيانا بعدم الرشد، نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل، الذي يتخذ بناء عليه القرار إزاء أي موقف في المؤسسة.

##### الفرع الثالث: المدرسة المختلطة

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع، لكل موقف أو مشكلة تستلزم إتخاذ القرار المناسب، وذلك أيضا في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة، وقد يبدو الأمر بسيط، ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة، إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل، بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل إتخاذ القرار، وكثير من الأمور داخل المؤسسة، لا تحتتمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما فيها.

#### **المطلب الثالث: خصائص عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية**

تتميز عملية إتخاذ القرارات بخصائص متعددة من بينها: (علوط ومعين، 2018، ص 204)

➤ القابلية للترشيد: بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تفترض عدم وجود إمكانية الوصول إلى الترشيح الكامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيح.

➤ التأثير بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، إضافة إلى أنها تتأثر بالعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

➤ الامتداد في الماضي والمستقبل: تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها في الحاضر والمستقبل، أي أن القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها.

➤ الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولاسيما أن القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية.

➤ العمومية والشمول: عملية اتخاذ القرار تقوم على أسس علمية بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، وسواء كانت هذه المنظمات تجارية، صناعية أو خدمية، كما أنها تتميز بالشمول، إذ يجب توفر القدرة على اتخاذ القرار في جميع من يشغلون الوظائف على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى.

**المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (أبعادها، مراحلها، أساليبها، العوامل المؤثرة فيها، فاعليتها ومؤشراتها)**  
يتفق معظم الباحثين على تطور عملية اتخاذ القرارات كعملية رشيدة من خلال أبعادها، مراحلها، أساليبها، العوامل المؤثرة فيها، فاعليتها ومؤشراتها، فبناء على الظروف المحيطة بالمنظمة تتحدد أبعاد عملية اتخاذ القرارات، وقد يختلف الباحثون بشأن عدد مراحل اتخاذ القرارات من منظمة إلى أخرى حسب موضوع القرار وشخصية متخذ القرار الذي يسعى إلى اتخاذ قرار إستراتيجي ناجح وفعال يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول إلى أبعاد ومراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ثم في المطلب الثاني إلى أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية العوامل المؤثرة فيها وفي المطلب الثالث إلى فاعلية القرارات الاستراتيجية ومؤشراتها.

### **المطلب الأول: أبعاد ومراحل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية**

#### **الفرع الأول: أبعاد عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية**

تتضمن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في: (الوافي، 2012/2011، ص ص 87-88)

أولاً: القرار: عرف الناشد القرار بأنه: "ما هو إلا إختيار بين بدائل متعددة، كما يعد عدم اتخاذ قرار إزاء موقف معين قراراً بحد ذاته" وذكر أبو الخير حول عملية اتخاذ القرارات على أنها: "تتعلق بعملية اتخاذ القرارات عادة بالمستقبل الذي تشوبه حالة عدم التأكد وعليه فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيحتها على مطابقة الإفتراضات التي وضعت عن المستقبل بالمستقبل ذاته.

ثانياً: متخذ القرار: إن الفرد يمثل المصدر الأساسي لاتخاذ القرارات على مستوى التنظيم، حيث يتأثر بقيمه الشخصية وطرق إدراكه للأمور واتجاهاته عند اتخاذ القرار، ويبحث في الغالب عن حل جيد يكون أكثر واقعية واتفاقاً مع الواقع في عملية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: إتخاذ القرار: هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا أن هناك دائماً خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة، تنطوي عملية صنع القرار على المراحل المتتابعة للتكوين أو الوصول إلى القرار إبتداء من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما إتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.

#### الفرع الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية

يتكون نموذج عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية من عدد خطوات متتابعة ومنطقية تتمثل فيما يلي:

##### أولاً-تحديد المشكلة:

عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توهي للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي النواحي الهامة أو الجوهرية في هذه المشكلة؟... ويجب مراعاة تعريفها بدقة والإستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم أو خارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية وموضوعية ومن ثم اختيار البديل الأفضل وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ وقد يرى العاملون بأن المشكلة في الإدارة قد يكون سببها ضعف شخصية المدير، أو عدم إعطاء الحوافز للعاملين وغير ذلك ومن هنا كانت ظروف تحديد الموضوع المراد إتخاذ قرار بشأنه تحديداً دقيقاً لا غموض فيه، حتى لا تأتي المراحل الأخرى هدراً للوقت والمال دون حل للمشكلة الأساسية وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلا أن المهم التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلاً أو انخفاض الأرباح والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد من أفرادها فقط. (بلحاج فتيحة، 2016، ص ص 271-272)

##### ثانياً- وضع البدائل وتطويرها:

تتضمن هذه المرحلة وضع البدائل وتطويرها وتقييم النتائج المتوقع حدوثها بالنسبة لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويرها للحل، وأن تكون البدائل التي تم تطويرها بدائل حقيقية تتماشى مع واقع المؤسسة وإمكاناتها المتاحة.

وكذلك فإنه من الضروري تطوير معايير ونماذج قادرة على تقييم البدائل، حيث تختلف بدائل علاج أي مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية، وقدرتها على مواجهة المشكلة، ومدى إنسجامها مع مبدأ الشرعية القانونية، وملائمتها للظروف البيئية المحيطة، وامكان تطبيقها على أرض الواقع العملي ويجب أن تسفر المقارنة والمفاضلة بين البدائل عن سلم للأولويات، بحيث يتم ترتيب البدائل وفقاً لأهميتها النسبية ومدى إنطباق المعايير على كل منها ومن الأفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهيل عملية المفاضلة بينها. (بدر و الصباغ، 2020، ص 216)

ثالثاً- إختيار البديل المناسب: تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية أهمها: (عزيزي وبوفروم ، 2009، ص 02)

أ. الموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة عن إختيار البديل.

ب. إختيار البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل تكلفة وجهد ممكن.

ت. إختيار البديل الذي يسمح بالإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وفي الوقت المناسب.



ث. إختيار البديل الذي يحقق الأهداف الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.

ج. إختيار البديل الممكن التنفيذ في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة.

رابعاً- التنفيذ :

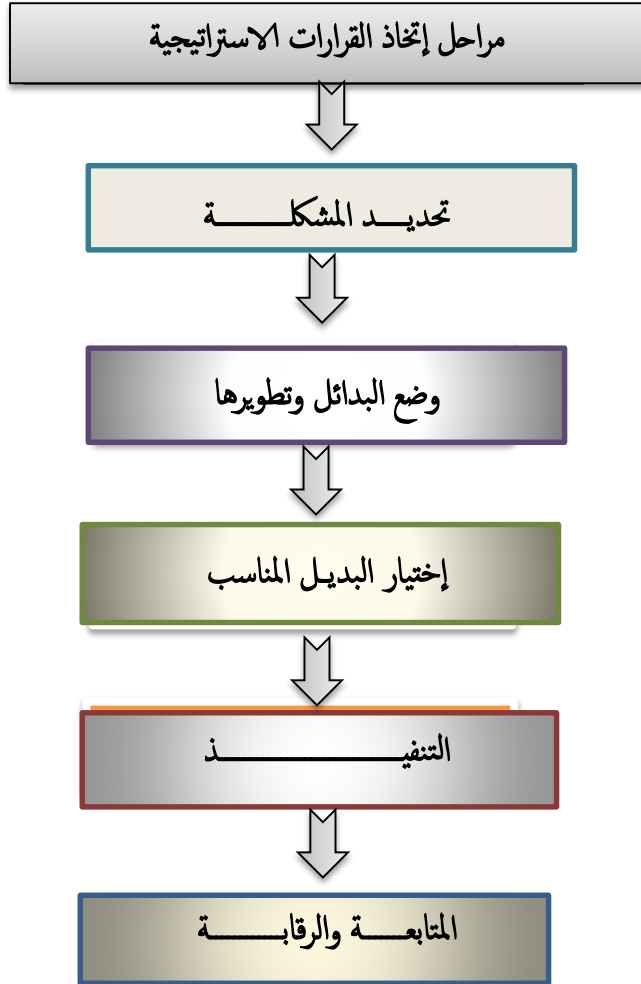
إنه من الخطأ الاعتقاد أن مهمة أي متخذ قرار أنه عند إعتقاد القرار المطلوب قد إنتهى كل شئ لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالبا لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون، لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه لذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية تحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم ماديا ومعنويا وربما معنويا أهم، لأن إقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم على الاهتمام وبذل الجهد أكثر وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار البديل. (قاسم، 2011، ص ص 55-56)

خامساً- المتابعة والرقابة:

المتابعة خلال عمليات الإنجاز وذلك بمراجعة إجراءات العمل وطرق الإنجاز وتصويب الأخطاء والتغيرات التي تبرز بين النظريات التي تم اعتمادها كفوائد للعمل في البداية وبين تطبيق العملي الذي قد يكون مخالفا لما تم تصوره في المرحلة الأولى للمشروع .

بعد تنفيذ القرار يجب مراقبته بشكل متواصل لكي نحدد مدى فاعليته في حل المشكلة، ومراقبة أي انحرافات أو أخطاء يمكنها أن تحدث، فمثلا يمكن أن يكون القرار قد عمل على حل مشكلة واحدة لكنه في المقابل أوجد مشكلة أو مشكلات أخرى غير منتظرة، لذا فإن عملية المتابعة والمراقبة تعد عملية ضرورية لنجاح عملية اتخاذ القرار وتنفيذه بصورة جيدة. (بونخلة، 2007/2006، ص 131)

شكل رقم (02-02): مراحل إتخاذ القرارات الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

#### المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها

##### الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعددت الأساليب المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المنظمات ومن بينها: (عامر، 2010، ص 28) أولاً: الطريقة الوصفية: وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم إختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر. ثانياً: الطرق الكمية: نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها، فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وايضا سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات:

- أ. أسلوب العينات: حيث يتم الإستعانة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الإستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.
- ب. النموذج الإحصائي (نظرية الإحتمالات): حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر إحتمالا) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الإحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماما من نتيجة الأخذ بديل معين.
- ت. المحاكات: وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يواجه متخذ القرارات الاستراتيجية في الحياة العملية عددا كبيرا من المعوقات التي تحد من قدرته على اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتفسر هذه المعوقات أسباب فشل متخذي القرارات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وعموما يمكن حصر هذه المعوقات في العناصر التالية: (بونخلة، 2007/2006، ص ص 136-137)

أولاً: عوامل الإنسانية السلوكية:

- أ. الاعتماد بالدرجة الأولى على الخبرات السابقة.
- ب. عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة التغيير.
- ت. مدى قبول والاقتران بالقرار من طرف العاملين.
- ث. الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.
- ج. العادات والتقاليد والأعراف، السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

- أ. وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.
- ب. عدم توفير نظام جيد للمعلومات.
- ت. درجة المركزية وحجم المؤسسة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
- ث. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- ج. مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

ثالثاً: تأثير متخذ القرار

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وانماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الإجتماعية أو الإقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار. (بلحاج فتيحة، 2016، ص 275)

المطلب الثالث: فعالية القرارات الإستراتيجية ومؤشراتها

الفرع الأول: فعالية القرارات الإستراتيجية

إن فعالية القرارات الاستراتيجية تتحقق عندما تحقق هذه القرارات الاهداف المرجوة من اتخاذها، فكلما زادت هذه الفعالية من القرارات الاستراتيجية إنعكس ذلك إيجابا على الجهة المستفيدة والقرارات، ويمكن حصر مجموعة من النقاط التي تزيد من فعالية القرارات الاستراتيجية و المتمثلة في :

- ✓ تحديد الاهداف بوضوح ودقة عالية.
- ✓ جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات.
- ✓ اعداد قائمة موجزة بإيجابيات وسلبيات القرار.
- ✓ الاستفادة من التجارب السابقة.
- ✓ التصور الدقيق للمشكلة.
- ✓ توليد البدائل كلما زاد عدد البدائل كلما زادت امكانية اختيار البديل الافضل لمعالجة المشكلة.
- ✓ تحديد المعوقات لكل بديل.
- ✓ اختيار القرار قبل تنفيذه.
- ✓ اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- ✓ مراقبة نتائج اتخاذ القرار. (مثنى وآخرون، 2022، ص 542)

الفرع الثاني: مؤشرات القرارات الإستراتيجية

إن القرار الفاعل يجب أن يتسم بنوعين من المؤشرات هما: (المسعودي وطالب، 2010، ص ص 18-19)

أولاً. النوعية الجيدة: يقصد بالنوعية هنا جودة القرار، وكفاءته وانسجامه مع المعايير الفنية والإجرائية والاقتصادية، وقد تتطلب عملية تصميم الجودة الاستعانة بالخبراء.

ثانياً. القبول: والقبول يكون هنا من جانب العاملين الذين سينفذون القرار، وهذا القبول يتطلب اقتناع العاملين والمهنيين بالقرار ورضاهم عنه واستعدادهم لتنفيذه وتحقيق الأهداف المطلوبة والذي يتحقق من خلال مشاركة العاملين في صنع هذا القرار، فقد يكون القرار الإستراتيجي على درجة عالية من الجودة، ولكنه في الوقت نفسه غير فعال بسبب عدم قبوله من جهة الأفراد الذين يؤثر القرار فيهم وضمن السياق نفسه يرى لعبيدي إن المؤشرات الخاصة بفاعلية القرار الاستراتيجي لأي منظمة تتوقف على طبيعة التفاعل القائم بين كل من المؤشرات الآتية:

- أ. خبرة صانع القرار الاستراتيجي وإدراكه.
- ب. المعلومات المناسبة.
- ت. المشاركة وخلق الصراع الفكري.
- ث. درجة وضوح إجراءات تنفيذ القرار خلال عملية صنعه.
- ج. درجة الاستقرار والوضوح البيئي.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث تعتبر العمود الفقري للإدارة وجوهرها الذي يرسم عليه مستقبل المنظمة، نظراً لأن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أصبحت معقدة وتحتاج إلى معرفة وخبرة ومهارة، فأصبح من الضروري على متخذي القرارات الاستراتيجية أن يطوروا من معارفهم ويجددوا معلوماتهم ويجسّنوا من مستواهم حول ماهية القرارات الاستراتيجية وابعادها ومراحلها وكذا معوقاتهما بهدف الوصول إلى رشادة اتخاذ قرارات إستراتيجية والتقليل من مجال الخطر والتأكد التام من القرارات الاستراتيجية المتخذة.

الفصل الثاني:  
الإطار النظري لليقظة  
الاستراتيجية

تمهيد:

شهد العالم في ظل العولمة تغيرات وتطورات سريعة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي، ونتيجة لعمق هذا التطور وسرعته أصبحت فيها المنظمات تعيش في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة فرضها عليها مجتمع المعلومات، وفي ظل هذا المحيط سعت المنظمات لتفعيل تكنولوجيا المعلومات للحصول على المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب بهدف معرفة أسواقها وآلية عملها، فأصبح من الضروري على المنظمات أن تتبنى نظاما جديدا يكفل لها مهمة التحكم في المعلومات من ناحية الجمع، التخزين، المعالجة والنشر وفي هذا الصدد ظهر المفهوم الإداري الذي يساعد المنظمة على التحكم بالمعلومات وعرف بنظام اليقظة الاستراتيجية ومن أجل الإلمام بهذا المصطلح سنتطرق في المبحث الأول لمفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية وسنتناول في المبحث الثاني مراحل اليقظة الاستراتيجية، نماذجها وطرقها أما المبحث الثالث فقد تناول معلومات اليقظة الاستراتيجية ودور أبعادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية

في ظل الأهمية البالغة التي أصبحت تكتسبها اليقظة الاستراتيجية ودورها الفعال في مراقبة مختلف التطورات والتغيرات على مستوى محيط المنظمات، أصبح من الضروري إرساء هذا النظام على جل المنظمات، الذي يسعى بدوره على المساهمة في الحصول على المعلومات ومعالجتها بهدف تقديم رؤية واضحة لتكييف الأنشطة وتساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وناجحة تهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها وتطورها التاريخي

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تطرق الكثير من المفكرين والباحثين في علم الإدارة إلى مفهوم اليقظة الاستراتيجية، حيث اختلفت أفكارهم ومفاهيمهم باختلاف اختصاصهم وبيئة عملهم، وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعريفات المقدمة حول تحديد مفهوم اليقظة أولاً، ثم تحديد مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

أولاً: تعريف اليقظة

تعرف اليقظة بأنها:

كلمة مشتقة من كلمة *Vigilancia* اللاتينية، وفقاً لموسوعة لاروس تعني الاهتمام والمراقبة المستمرة والحذر، وهي عنصر أساسي في نظام توجيه المؤسسة هدفها تحديد إشارات التحذير من الفرص والتهديدات، كما تقلل من أي هجوم محتمل واتخاذ قرار التنبيه والمواجهة في الوقت المناسب دون أي تكاليف. (معروف، بن كعكع، و قورين، 2021، ص 97)

ثانياً: تعريف اليقظة الاستراتيجية

عرفها Humbet Lasca بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر الذي من خلاله تتولى مجموعة أفراد عملية جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال وتخفيض من مخاطر عدم اليقين" (أقوم، 2021، ص 81)

وعرفها أيضاً داس وميلر على أنها: "عملية رقابة وتقييم المعلومة المحصل عليها من البيئة الخارجية، وتوفيرها للأطراف التي تحتاجها داخل المؤسسة". (بتغة وفراحتية، 2021، ص 334)

وعرفها كذلك Dhenin et Fournier بأنها "أسلوب منظم، في الإدارة الاستراتيجية، يركز على تحسين تنافسيتها، بالجمع، معالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط". (بن خليفة وزلاسي، 2018، ص 441)

وتعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها "نشاط جماعي إستباقي ومستمر، تقوم بجمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والمتعلقة ببيئة المنظمة الخارجية لتستخدم في صنع القرارات الاستراتيجية المهمة، وتهدف اليقظة الإستراتيجية إلى الكشف المبكر للتغيرات المحتملة حدوثها بغية إستغلال الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد وتجنب التهديدات". (وقنوني وعبد الكريم، 2020، ص 37)

من التعاريف السابقة نستنتج بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلوماتي دقيق، تهدف من خلاله المنظمة إلى التعرف عن محيطها الداخلي المتمثل في مختلف الأنشطة والوظائف، وكذا المحيط الخارجي من خلال التردد لمختلف التغيرات والتطورات وكذا



الأحداث من أجل جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتوفير المعلومات والمعارف بهدف دعم متخذي القرارات الاستراتيجية بغية اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة.

#### الفرع الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية وتطورها التاريخي

أولاً: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة بمجموعة من الخصائص تجعل مسارها ديناميكياً ومستمرًا، تتمثل في: (زواو، 2013/2012، ص 05)

أ. اليقظة الاستراتيجية هي انطلاقة طوعية (إرادية) تركز على تبني فكرتها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة واعطائها أهمية كبيرة.

ب. اليقظة الاستراتيجية تنقسم إلى جزئين أساسين: الأول هو رصد ومتابعة الأحداث في المحيط الخارجي للمؤسسة، والثاني هو استغلال المعلومات الناتجة عن نشاط الرصد.

ت. مهما كانت توقعية وكاشفة للأحداث، فاليقظة الاستراتيجية تركز على فكرة قوية هي: العمل الجماعي، أي تبادل وتقاسم المعلومة هو أمر أساسي سواء على مستوى الجمع أو التحليل، وكل الفاعلين في المؤسسة معنيون بامتلاك عناصر المعلومة ودمجها مع معارفهم وخصائص وظائفهم، مما ينتج عن ذلك معلومة صالحة للاستخدام.

ث. مهما كان الاختلاف في التسميات (يقظة تنافسية، تكنولوجية، اعلامية، استراتيجية...) فإن المهمة الأساسية لليقظة هي تزويد متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات الملائمة، الأمر الذي يؤدي إلى بناء قرار استراتيجي مرن على معرفة حقيقية لواقع وموقع المؤسسة في محيطها الخارجي.

ثانياً: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة نشاط إنساني قديم وقد كان ظهور هذا مصطلح "اليقظة" في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات، وبإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40 % سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات وؤتمرات وورشات تكوين وكذا توزيع مجالات متخصصة. (قوجيل،

2012/2011، ص ص 29-30)

#### المطلب الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها

##### الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية أهداف متعددة تتمثل في: (وقتوني، 2016/2015، ص 11)

- مراقبة المحيط الخارجي للمنظمة؛
- توقع التهديدات من أجل تجنبها واكتشاف الفرص واستغلالها؛
- الكشف المبكر للتغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها؛
- تعزيز القدرة الإبداعية للمنظمة؛
- جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والإستباقية عن محيط المنظمة؛
- التخفيف من حالات عدم التأكد والمخاطر، وتجنب المفاجآت الغير سارة؛

- كشف الإشارات الضعيفة في المحيط الخارجي؛
- المساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة والإستراتيجية.

#### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية أهمية يمكن توضيحها فيما يلي: (فادري وطيب، 2017، ص ص 04-05)

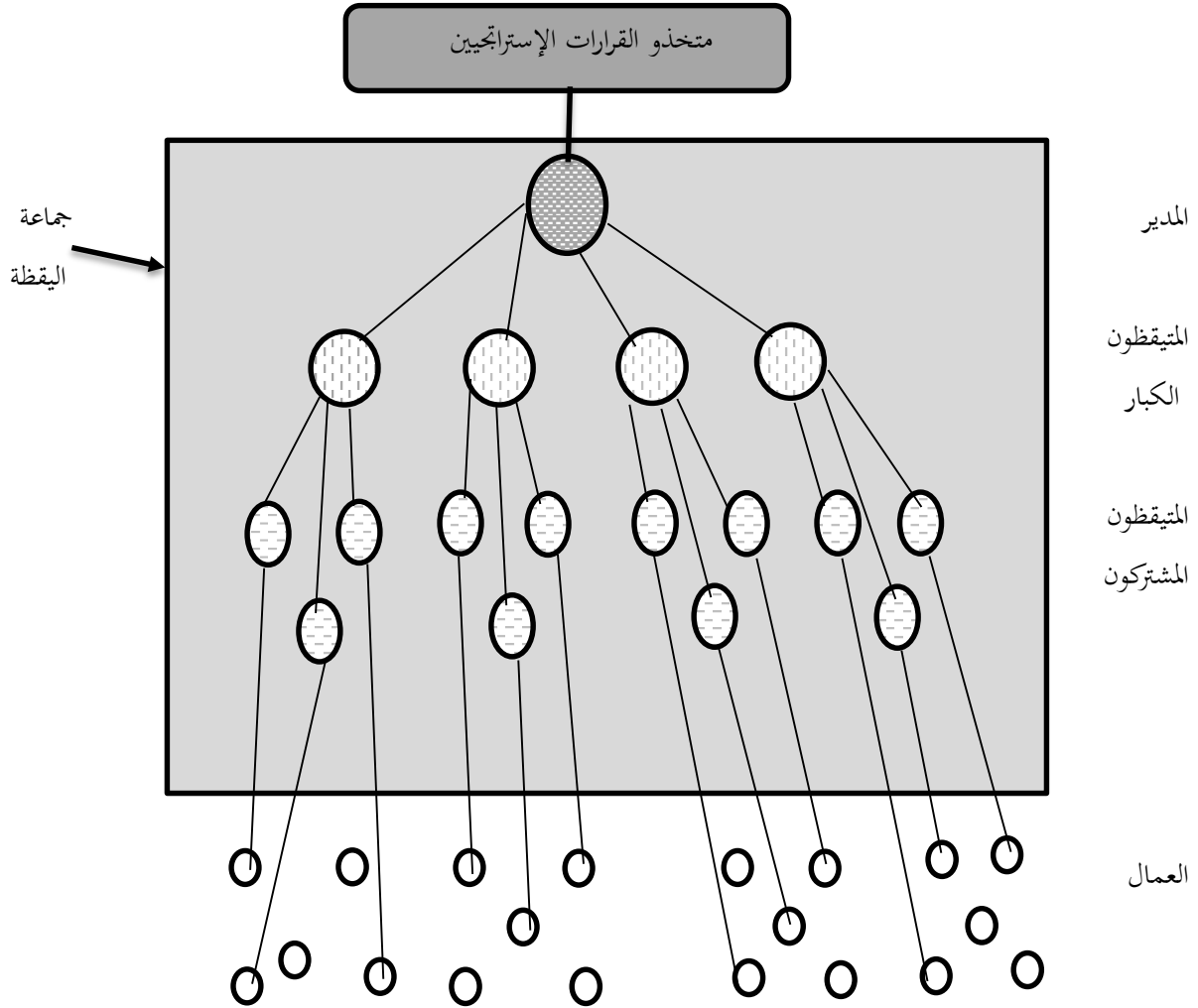
- ✓ تسمح لها بإتخاذ قراراتها بكل أمان وثقة، وعلى دراية بما يحدث من حولها؛
- ✓ تقوم برصد تنبؤ وتوقع الأحداث بشكل إستباقي، دون حدوث مفاجآت في التغييرات البيئية من التكنولوجية وغيرها من العوامل الأخرى، والتي تعمل على كشف الفرص والتهديدات؛
- ✓ تقييم موقعها التنافسي الحالي والمستقبلي بكل موضوعية مقارنة مع منافسيها؛
- ✓ زيادة أرباحها من خلال تسويق منتجاتها بشكل أفضل وأحسن؛
- ✓ تقديم وطرح منتجات جديدة، ودخول أو التموقع في أسواق جديدة؛
- ✓ إمتلاك وجهة نظر ورؤية جيدة وإستشرافية حول أعمال ونشاطات المنافسين الحالية والمستقبلية وتوقع نواياهم.

#### المطلب الثالث: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية وانواعها

##### الفرع الأول: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة، حيث أن المتيقظ لا يعمل وحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، حيث تقوم عملية اليقظة أساسا على العمل الجماعي ... (رافع و قاشي، 2015، ص ص 118-119)

الشكل رقم (03-03): ممثلوا عملية اليقظة



المصدر: حديد رتيبة وحديد نوفيل، 2005، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ص 193.

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

جدول رقم (03-01): ممثلو اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد جيد لأهداف المؤسسة؛</li> <li>■ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة؛</li> <li>■ تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات؛</li> </ul>	<p>متخذو القرارات الإستراتيجيين Les</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل إتخاذ القرارات استراتيجية؛</li> <li>▪ البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</li> </ul>	<p>décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>▪ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>▪ معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة؛</li> <li>▪ إعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>▪ مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة؛</li> </ul>	<p>المدير Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا؛</li> <li>▪ القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛</li> <li>▪ المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعّة؛</li> <li>▪ المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛</li> <li>▪ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية؛</li> </ul>	<p>المتيقظون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الملاحظة الجيدة(القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛</li> <li>▪ الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛</li> <li>▪ قدرة التحكم في فائض المعلومات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تحديد مصادر المعلومات؛</li> <li>▪ إستكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</li> </ul>	<p>المتيقظون المشتركون Les veilleurs associes</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ نشاط حيوي دائم في العمل؛</li> <li>▪ روح عمل جماعية عالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ من بين العمال يوجد مستخدمون دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع . حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛</li> <li>▪ كما يوجد من يقدم الدعم التقني للمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</li> </ul>	<p>العمال Les employés</p>

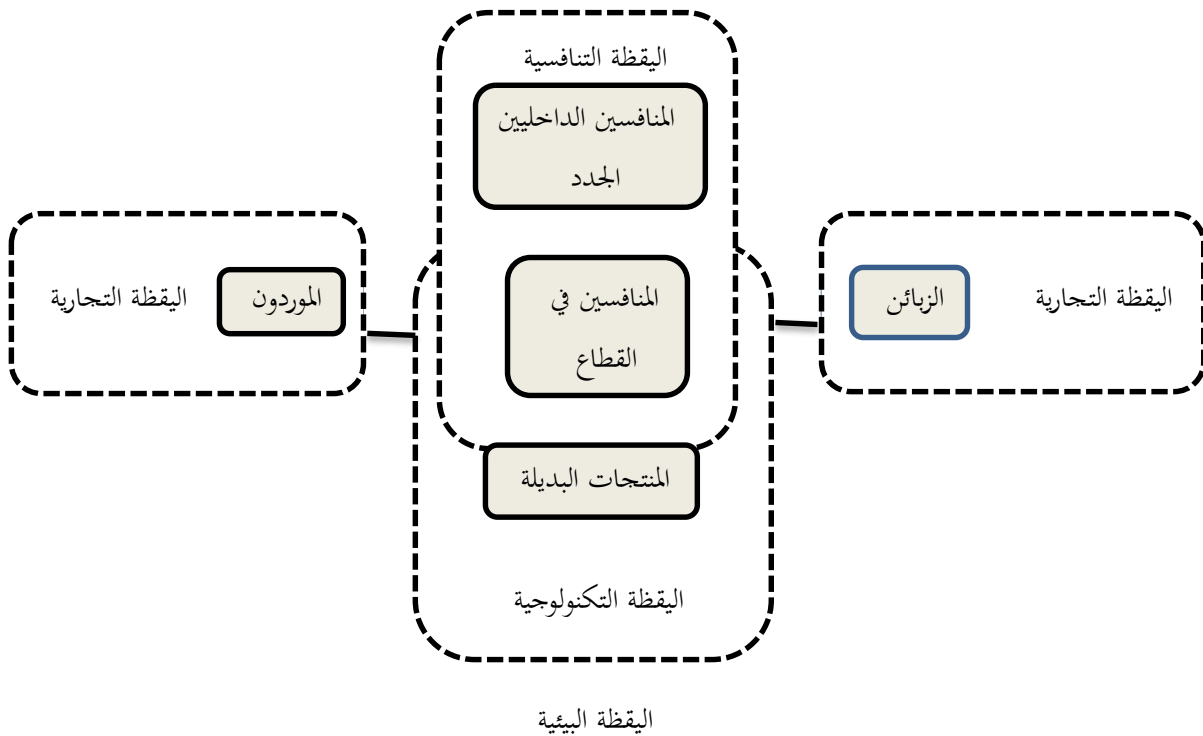
المصدر: علاوي، 2010/2011، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير

الموارد البشرية، الصفحات 90-92.

الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والأبحاث تبين أنها إتفقت على أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع لأنواع اليقظة، وبما أن هدف اليقظة هو الحصول على المعلومات من خلال التردد على مختلف التغييرات والتطورات البيئية للمنظمة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، وعليه فإنه يمكننا أن نميز بين أنواع اليقظة الإستراتيجية من خلال مميزات، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها وتتكون من أربعة أنواع أساسية تتمثل في: اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة التجارية واليقظة البيئية.

الشكل رقم (03-04): يبين الأنواع الأربعة الكبرى لليقظة الإستراتيجية



المصدر: حديد رتيبة وحديد نوفيل، 2005، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، ص 192.

فمن خلال الشكل نستنتج أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين والمحتملين، بينما تخص اليقظة التجارية بالزبائن(الأسواق) والموردين، في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي، وأخيرا تهتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

ينبغي التأكيد على أنه لا يتم تحقيق هدف اليقظة بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها.

وفيما يلي سنتناول الأنواع الأربعة لليقظة الإستراتيجية:

أولاً: اليقظة التكنولوجية:

أ. تعريف اليقظة التكنولوجية:

عرفها François Jakobiak على أنها: "تمثل في عمليتي ملاحظة وتحليل التطورات التقنية والتكنولوجية والعلمية الحالية والمستقبلية لتحديد الفرص في محيط المنظمة والاستفادة منها، والتهديدات والعمل على تحديدها" (بلحاج مريم، 2012، ص 27) وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية (أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات). (هاني وعطية، 2018، ص 243)

كما تعني اليقظة التكنولوجية "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي". (هاني وعطية، 2018، ص 243)

وعلى العموم فإن اليقظة التكنولوجية تعتمد على العناصر التالية: (حديد رتيبة وحديد نوفيل، 2005، ص 190)

01. جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛

02. تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛

03. الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

ب. دور اليقظة التكنولوجية

يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب Jakobiak في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، وكما يعتبرها Mockler بأنها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل Lainée بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين، الأول هو أن متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى استعمال تكنولوجيات جديدة، والثاني هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها. (هاني وعطية، 2018، ص 244)

ثانيا: اليقظة التنافسية:

أ. تعريف اليقظة التنافسية

لليقظة التنافسية عدة تعاريف نذكر منها:

عرفها كل من SIMONY et JOFFER على أنها: "النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة آداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية". (قوجيل، 2012/2011، ص 38)

وتعرف أيضا بأنها:

النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)

من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة (حديد رتيبة وحديد نوفيل، 2005، صفحة 189)

ب. دور اليقظة التنافسية

لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الاستغناء عنه، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنافسيها والبيئة التي تنشط فيها ككل، بالإضافة إلى المساعدة على تأدية المهام الإدارية ومختلف الوظائف والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق سبق عن أهم المنافسين (مروج، 2014/2013، ص 05)

ت. أهمية اليقظة التنافسية

تتجلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تتمتع بها وهي: (مروج، 2014/2013، ص 04)

01. تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات، فعدم استعمال المؤسسة لليقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبابة.

02. تساعد على صياغة الإستراتيجيات: من خلال الفهم والإلمام الجيدين بالمحيط الصناعي أولاً، ثم بالمؤسسة ثانياً، وبالمنافسين ثالثاً.

03. تساعد على تحديد النشاطات والعمليات التي يجب تطويرها، بالإضافة إلى مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بها.

04. تساعد على اكتشاف فجوات الأداء بالمقارنة مع المنافسين.

ثالثاً: اليقظة التجارية

تعريف اليقظة التجارية: لليقظة التجارية عدة تعاريف نذكر منها:

عرف Ying Bai اليقظة التجارية بأنها:

النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة (موردين/زبائن) وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية. (علاوي، 2011/2010، ص 112)

وتعرف أيضاً بأنها:

العملية التي تتمكن المؤسسة عن طريقها من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي كذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومن خلالها يمكن أن تراقب المؤسسة أجزاء السوق، وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين والإطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق. (فالتة، 2013/2012، ص 92)

وتقسم اليقظة التجارية إلى:

يقظة الزبون: يهتم هذا النوع من اليقظة باحتياجات الزبائن ورغباتهم وطلباتهم وتطوراتها، كما يقوم بدراسة خصائص الزبائن ومواقفهم الاستهلاكية، ويتحقق هذا من خلال إدارة العلاقة بين الزبائن والمنظمة.

يقظة المورد: تهتم بكل ما يتعلق بوضعية الموردين بدراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية والتجارية، تطور عرض المنتجات من طرف المورد والعلاقة بين المورد والمنظمة كما أن معرفة زبائنهم تساعد على تحديد منافسي المنظمة، بالإضافة إلى تحديد مدى إمكانية دخولهم كمنافسين جدد في السوق. (بلحاج مريم، 2012، ص ص 28-29)

رابعا: اليقظة البيئية

تعريف اليقظة البيئية: تعرف اليقظة البيئية بأنها:

اليقظة الشاملة أو اليقظة البيئية، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي وتسعى إلى المراقبة المستمرة بجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في الميادين السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والطبيعية والتي يمكن أن تؤثر على نشاط المنظمة. (بلحاج مريم، 2012، ص 29)

وتهتم اليقظة البيئية بمكونات خارجية غير مرتبطة بشكل مباشر بها وتشمل: (النجار و الشوابكة، 2020، ص 508)

- ✓ اليقظة الاجتماعية: وهي الملاحظة والتنقيب في البيئة الاجتماعية والثقافية للتمكن من الاطلاع الدائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من العادات والتقاليد، والصراعات والتغيرات الدينية والعرقية والتركيبات الثقافية والأخلاقية، وتسمح اليقظة الاجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي قد تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث توترا للمنظمة.
- ✓ اليقظة الاقتصادية: ترتبط اليقظة الاقتصادية بجميع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمنظمة، حيث تتابع المنظمة أنشطة البنوك وما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام، ومستوى الدخل والأجور وأسعار الاستهلاك والإنتاج وغيرها من الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ اليقظة السياسية والتشريعية: تهدف اليقظة السياسية والتشريعية إلى متابعة التطورات الحاصلة في البيئة السياسية من قوانين وإجراءات ومعايير وقرارات وتسهيلات وإعفاءات وغيرها من الأمور التشريعية والسياسية كقرارات منع الاستيراد للمواد الخام أو المنتجات وقوانين تشجيع الاستثمار والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة ويمكن إضافة أنواع أخرى لليقظة في هذا المجال مثل اليقظة الإيكولوجية واليقظة الجيوسياسية.

#### المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية، نماذجها وطرقها

على المنظمات أن تسعى جاهدة لتبني نظام اليقظة لدعم قراراتها ورفع من تنافسيتها، ما يمكنها من الريادة في مجال نشاطها، ونظام اليقظة هو نظام يعمل على جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها بهدف توفير المعلومات والمعارف لدعم متخذي القرارات الاستراتيجية، وكل ذلك يتم بناء على مراحل متعددة وطرق مختلفة.

#### المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية

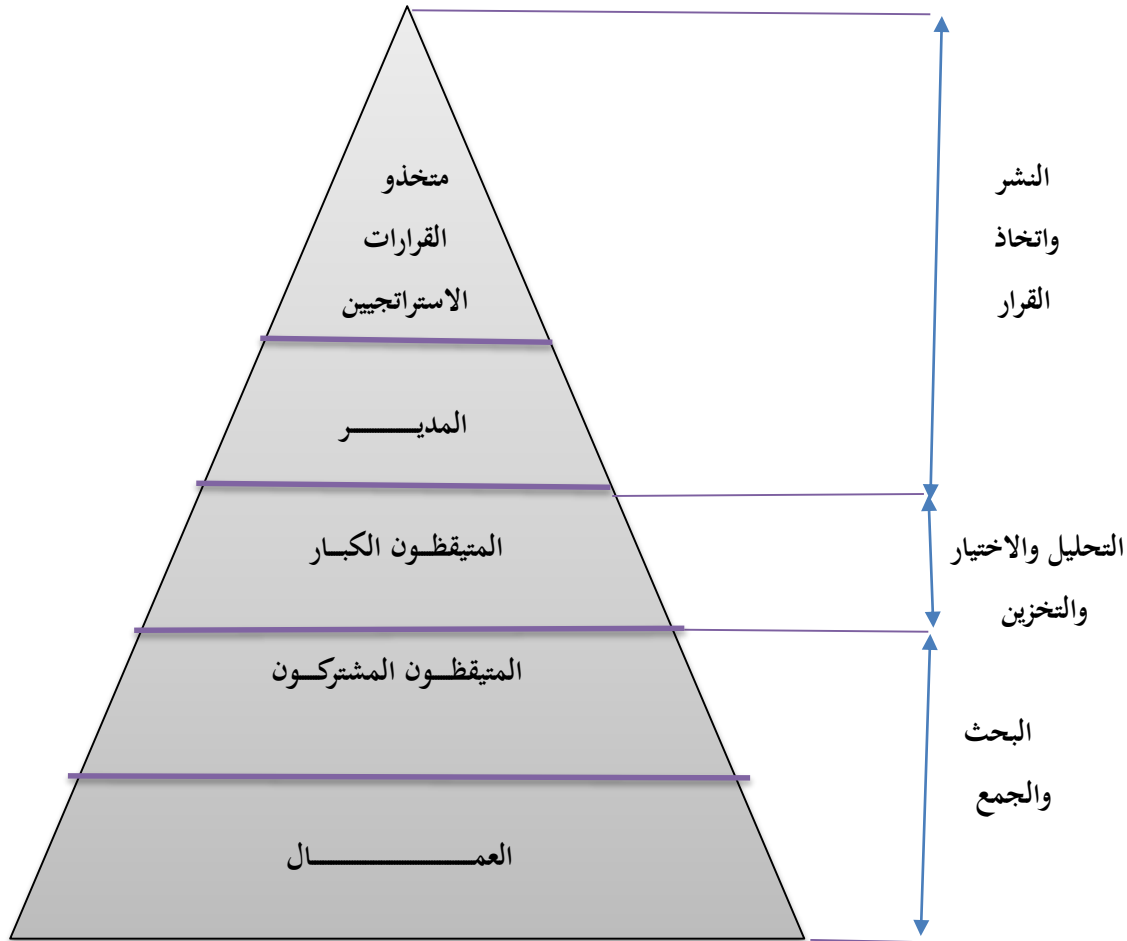
تمر عملية اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل أساسية نذكر منها ما يلي:

- الجمع: تتمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل جهودات اليقظة عليه فهناك عدة أسئلة أساسية نطرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات. من نراقب؟ ماذا نراقب؟، أين توجد المعلومة؟، ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات. (ولد عابد وعلواطي، 2017، ص 07)



- تحليل المعلومات: بعد جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في تحليل ومعالجة كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وتركيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار. (قدي ونحاسية، 2014، ص ص 225-226)
- إختيار المعلومة وتخزينها: تخزين معلومات ومعارف اليقظة هو شرط أساسي ضروري لتقديم واستغلال هذه المعلومات، فهو يجسد وضعها تحت التصرف مما يجعل الاطلاع عليها سهل في كل وقت من طرف الأشخاص المسموح لهم، فالمعلومات التي تم استقبالها من التحليل أي تم اختيارها يجب أن يتم حفظها وتخزينها كي لا تضيع مهما كان شكلها ونوعها لبناء بنك معلومات ومعارف خاص بالمؤسسة ... (علاوة، 2013، ص 85)
- نشر المعلومة واتخاذ القرار: عند إنتهاء مرحلة التحليل والمعالجة نتحصل على معلومات معالجة، و لا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم الإحتفاظ بها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب إلى الشخص المناسب، لإتخاذ القرار المناسب. إذ تعتبر النتائج المتحصل عليها من تحليل المعلومات أداة عمل لمختلف مصالح المؤسسة ولهذا السبب فإن المعلومات يجب أن تنشر بسرعة لكي نتفادى مشكلة تقادمها، وبالتالي نتفادى فشل السيورة بأكملها .... (قدي ونحاسية، 2014، ص 226)

الشكل رقم (03-05): يبين مراحل عملية اليقظة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات السابقة

### المطلب الثاني: نماذج اليقظة الإستراتيجية

تعددت نماذج اليقظة الإستراتيجية وتنوعت كل حسب أفكار وآراء الباحثين، ومن بين هذه النماذج نشرح نموذج (Business Intelligence system) حيث يقوم هذا النموذج على أساس: (قادري، 2017/2016، ص 241)

- تحديد البيئة وتثبيت الأولويات؛
- تحديد الاحتياجات من المعلومات والمصادر؛
- تقييم المعلومات التي تم جمعها من خلال مجموعة من المعايير المقترحة؛
- اقتراح وسائل جمع المعلومات؛
- الذكاء من مخرجات العملية؛
- عدم وجود مواصفات خاصة لأعوان الحراسة والمراقبة.

### المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة في عملية اليقظة الإستراتيجية تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع إستراتيجي قوي في السوق، وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن أهم الطرق إتباعا من طرف المؤسسات نذكر المعايير كطريقة والانترنت كوسيلة.

#### الفرع الأول: طريقة المعايير

أولا: مفهومها

تعرف طريقة المعايير على أنها: "طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة". (ولد عابد وعلوطني، 2017، ص

09)

ثانيا: هدفها

الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي ستقيس أداءها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة. (بلبصير وبن بريكة، 2018، ص 337)

#### الفرع الثاني: الانترنت كوسيلة لليقظة

ان المعلومات المهمة والممكن الحصول عليها واستغلالها من طرف اليقظة لا توجد فقط في الكتب او المجالات المتخصصة، وانما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيا الاعلام والاتصال والهواتف والتلفزيون وأنظمة الرسائل الصوتية (المكتوبة او الالكترونية والتصوير البرقي بالإضافة الى الانترنت)، ومن اهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة ومفيدة لمستعملها، وتتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية:  
أولا. خدمة البريد الإلكتروني: تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم.

ثانياً. خدمة بروتوكول نقل الملفات: تسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبيين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية.

ثالثاً. خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات: وهي خدمة الويب تعد من أهم خدمات الانترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي. (علاوي، 2010/2011، ص 94)

### المبحث الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية ودور أبعادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتمتع اليقظة الاستراتيجية بدور مهم وفعال في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مختلف المنظمات، وفي هذا المبحث سوف نتطرق في المطلب الأول لمعلومات اليقظة الاستراتيجية وفي المطلب الثاني لدور أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

تعرف المعلومات الاستراتيجية بأنها المعلومات التي تلقي الضوء على ما يدور في بيئة الشركة الداخلية والخارجية أثناء قيامها بنشاط صناعي أو خدمي من أجل المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي وتشمل: مشاريع المنافسة، طرق الإنتاج والتسويق، خدمة الزبائن ورضاهم وللمعلومات الاستراتيجية عدة فوائد من بينها: تغذية القرارات الاستراتيجية بمعلومات دقيقة، محاكات وتقليد الشركات المنافسة الريادية، المساعدة على معرفة احتياجات الزبائن وللمعلومات الاستراتيجية أنواع تتمثل في:

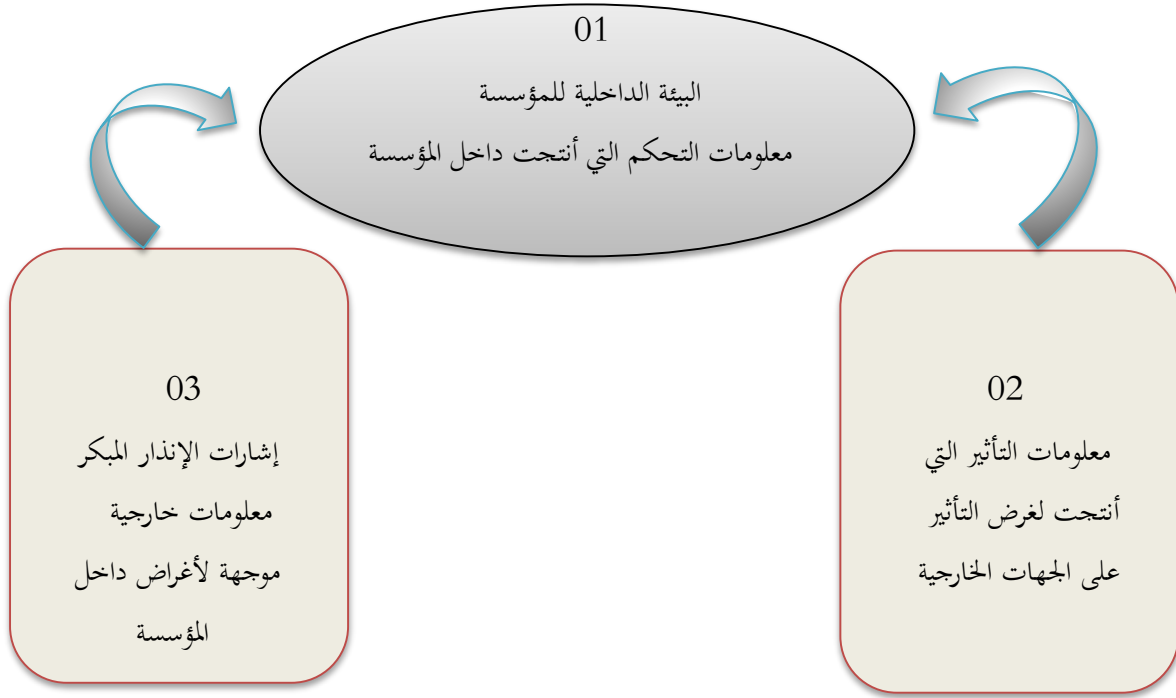
أ. معلومات التحكم: وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الإنتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، وتعتبر معلومات مدعمة فقط.

ب. معلومات التأثير: وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

ت. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة): وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنذر بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة وكلما كانت هذه الإشارات توقعيه، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر وهذا ما أشار إليه Ansoff حيث عبر عنها بالإشارات الضعيفة، وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت. (روبيح، 2004، ص ص 05-07)

الشكل رقم (03-06): يبين معلومات اليقظة الاستراتيجية



المصدر: رويح، 2004، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، صفحة 07.

### المطلب الثاني: دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

#### الفرع الأول: دور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يتمثل الدور الرئيسي لليقظة التكنولوجية حسب Jakobiak في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط استراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنها تعد الدعامة التي لا نستطيع الاستغناء عنها في عملية اتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإن الاسقاطات الاساسية لهذا التحليل تقودنا الى تحديد توجهات واحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل Lainée بأن ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين، الاول هو ان متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية الى استعمال تكنولوجيات جديدة والثاني هو الانتقال من طلب معرف ومحدد بعبارة المنتجات الى طلب جديد محدد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها. (داودي، رحال، و شين، 2007، ص ص 16-17)

وتعمل اليقظة التكنولوجية على رصد ومراقبة مختلف التطورات العلمية والتكنولوجية من ابتكارات، ابداعات واختراعات وغيرها فهي تهدف الى:

- تطوير مختلف الوسائل والمعدات داخل المؤسسة.
- تحسين طرق الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها.
- رصد التطورات التكنولوجية والاكتشافات العلمية.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

الفرع الثاني: دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

يتمثل الدور الرئيسي لليقظة التنافسية في عمليات التشخيص والتقييم الفعال الذي يؤدي الى اتخاذ أفضل القرارات الاستراتيجية وبناء أبحاث الاستراتيجية، حيث تعمل اليقظة التنافسية على توفير المعلومات بالكمية والنوعية اللازمين من خلال مراقبة التطورات والتغيرات التي تطرأ على هيكل البيئة التنافسية ككل، ولا يقتصر دور اليقظة التنافسية في جمع المعلومات بل يهدف أيضا لكشف، وتحليل وواقع التغيرات التي قد تطرأ على هذا المحيط ما يمكن صناع القرار من دراسة وفهم هذه التغيرات ويعطيهم مجال أوسع يشمل عدة بدائل يمكن الاعتماد عليها والمفاضلة بينها، مما يخفف من حالات عدم التأكد ويزيد من مصداقية وفعالية القرارات الاستراتيجية المتخذة ويمكن المؤسسة من تطوير أدائها المستدام. (مروج،

2014/2013، ص ص 84-85)

بالإضافة الى دورها في توفير المعلومات هناك أدوار أخرى تقوم بها اليقظة التنافسية لتحقيق بعض المزايا المتمثلة في:

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء.
- المساهمة في نشاطات البحث العلمي والتطور التكنولوجي.

الفرع الثالث: دور اليقظة التجارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

تتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية، وبالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، وتهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، سياسة أسعار المنافسين... (داودي وآخرون 2007، ص 12)

يلعب رجال البيع ومسؤولي المشتريات على مستوى المنظمات دور المتقنين التجاريين على جلب المعلومات حول النشاطات المتغيرة للزبائن وتقنيات الانتاج المستخدمة من طرف الموردين (مرمي ، 2010/2009، ص ص 134-135) بهدف تزويدها لمتخذي

القرار من اجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على

- تحسين أداء المنظمة من خلال تلبية رغبات المستهلكين.
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين.
- تتبع تطور الأسواق.

الفرع الرابع: دور اليقظة البيئية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

بما أن اليقظة البيئية تحتوي على باقي أنواع اليقظة والتي لم تأخذها أنواع اليقظة السابقة بعين الاعتبار والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية والتي تشمل اليقظة التشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية... (داودي وآخرون 2007، ص 12) وبما أن اليقظة البيئية تسمح بمراقبة التطورات الجبائية، قانون المالية، سلوك المستهلكين بمعنى ان اليقظة تتعلق بالبيئة وما يخصها من تغيرات سياسية

اجتماعية وثقافية وعليه يكمن دور اليقظة في اتخاذ القرار من خلال مراقبة سلوك المستهلكين و تنبأ بتغيير أذواقهم بالإضافة الى عادات وتقاليد العملاء التي تعتبر عاملا مهما تؤثر على قرارات المؤسسة من خلال انتاج منتجات جديدة لإرضاء حاجة العملاء وكما تصنف حماية البيئة من التلوث بالبيئة الاجتماعية حيث تعطي مفهوما لعملائها باهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية مما يؤدي الى زيادة في عدد عملائها وهنا كذلك يكمن دور اليقظة الاجتماعية ولعل كذلك تلعب هذه الاخيرة (اليقظة الاجتماعية) دورا في اختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة مما يجعل المؤسسة تنتج منتوجات صديقة للبيئة تؤثر بدورها على المنتوجات البديلة الموجودة في السوق .

### خاتمة الفصل الثاني

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة، حيث تناولنا مجموعة من التعاريف لليقظة، والتي تعتبر سيرورة متواصلة تقوم بها المنظمة من أجل القيام بعمليات المراقبة والرصد الدائم لمختلف التغيرات والتطورات على مستوى المحيط بهدف جمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات التي تمكن المنظمة من اخذ قرارات استراتيجية فعالة وناجحة تساعدها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات، ومنه تعتبر المعلومة المقدمة المزود الرئيسي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية كونها ترصد من محيط المنظمة وتمس مختلف مجالاتها بما فيها التكنولوجية والتنافسية والتجارية والبيئية ...

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي نظام إداري استعلامي يعمل على تقديم المساعدة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال القيام بعملية الرصد والمراقبة للبيئة المحيطة بالمنظمة، وعلى هذه الأخيرة أن تركز جهودها في ممارسة اليقظة إما من الناحية التكنولوجية أو التنافسية أو التجارية أو البيئية، وأن نجاح المنظمة مرهون بما توفره المنظمة من وسائل مادية وبشرية وتكاثف جهود العمال والموظفين بالمنظمة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة والمتعلقة باليقظة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، سنتناول في هذا الفصل منهجية واجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية بسكرة والمتمثلة في شركة "البسكرة للإسمنت BC"، التي تعتبر من أهم الشركات الجزائرية الرائدة في مجال نشاطها، حيث سنحاول الاطلاع على مستوى يقظة الشركة حول محيطها البيئي وقدرتها على التنبؤ بالتطورات والتغيرات الحاصلة فيه ومدى أثرها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، ولمعرفة كل هذا اعتمدنا على الدراسة الميدانية للمؤسسة مع توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من موظفي الشركة، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من الشركة، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود دور بين متغيري الدراسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة البسكرة للإسمنت BC

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

### المبحث الأول: تقديم عام حول شركة البسكرية للإسمنت BC

يكتسي قطاع الصناعات في الجزائر أهمية كبيرة في تطوير وتنمية الاقتصاد الوطني، فهو يعمل على توفير أهم السلع والخدمات التي يحتاجها المواطن بالدرجة الأولى وكذا المؤسسات العامة والخاصة بالدرجة الثانية، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم الشركات الناشطة في القطر الجزائري والمتمثلة في شركة البسكرية للإسمنت BC، حيث سنحاول التعريف بما قدر الإمكان من حيث نشأتها وتطورها وكذا أهميتها البارزة في المجال الاقتصادي والاجتماعي، والتركيز على مدى يقظتها الاستراتيجية أمام منافسيها ودورها في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وناجحة.

### المطلب الأول: تعريف بشركة البسكرية للإسمنت BC

#### الفرع الأول: نشأة الشركة

شركة البسكرية للإسمنت BC هي شركة مساهمة BISKRIA CIMENT (S.B.C) تم إنشاؤها في 2009/02/04 وانطلقت الأشغال بها في سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين جزائريين وصينيين، تقع على مستوى بلدية برانيس دائرة جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة 100 هكتار، وتبعد على عاصمة الولاية بجوالي 18 كلم وعلى بعد 05 كلم على مقر بلدية برانيس، يبلغ رأس مالها الاجتماعي: 4.284.000.000 دينار جزائري، يتمثل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مادة الإسمنت بمختلف أنواعه، وتعتمد في إنتاجها على المواد الخام الرئيسية المستمدة من رواسب جبل مهور للحجر الجيري والتي تبعد 02 كلم من المصنع وبالإضافة إلى عطار للطين الذي يقع على بعد 15 كلم من المصنع المستمدة من المناجم المحاذية للمصنع.

#### الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للشركة

بعد استكمال التجارب على الخط الأول، دخل المصنع في مرحلة الإنتاج والتسويق لمادة الإسمنت، حيث تم إنتاج أول كيس إسمنت في ماي 2016.

تشغل اليوم الشركة ثلاث خطوط إنتاج بطاقة إنتاجية إجمالية بنحو خمسة (05) مليون طن سنويا موزعة كما يلي:

- ✓ الخط الأول: 01 مليون طن سنويا.
- ✓ الخط الثاني: 01.5 مليون طن سنويا.
- ✓ الخط الثالث: 01.5 مليون طن سنويا.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

#### الفرع الأول: الموارد البشرية

خصصت الشركة مناصب عمل متنوعة، موزعة على عدة مديريات تنقسم إلى مناصب عمل مباشرة وأخرى غير مباشرة تقدر ب:

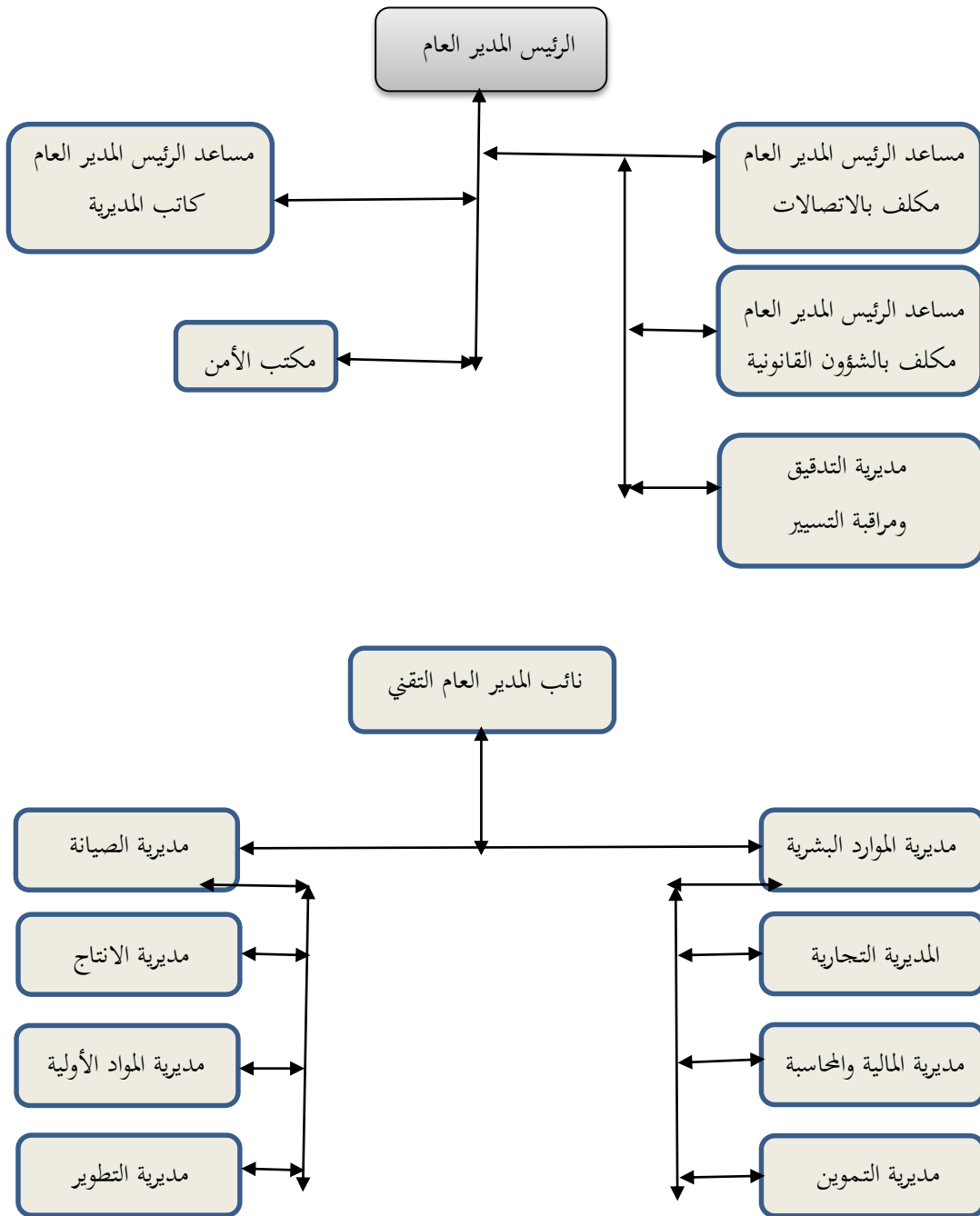
- ✓ 965 منصب عمل مباشر.
- ✓ 1500 منصب عمل غير مباشر.

حيث يقدر المجموع العام للعمال ما يقارب عن 2465 عاملاً.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

شركة البسكرة للإسمنت هي شركة خاصة تمارس نشاطا صناعيا في مجال صناعة مواد البناء، وهي بذلك تعتبر شركة عملاقة وضخمة ذات حجم كبير، حيث تشغل ما يقارب عن 2465 عامل يتوزعون من الناحية التنظيمية على عدة مديريات تتولى مهام التنظيم والتخطيط والتنسيق والرقابة وهي بذلك تتطلب كفاءات تسييره تتميز بالتجربة والخبرة والمهارات العالية لضمان استمرارية العمل على مستوى هذه المديريات وفيما يلي سوف نوضح شكل الهيكل التنظيمي للشركة.

شكل رقم (04-07): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: بناء على الهيكل التنظيمي للشركة (ملحق رقم 02)

**المطلب الثالث: عرض لأهم منتجات الشركة وأهم المنافسين في السوق الوطني**

الفرع الأول: منتجات الشركة

تعمل الشركة على إنتاج أنواع متعددة من منتجات الإسمنت التامة الصنع تتمثل فيما يلي:

**الشكل رقم (04-02): يمثل منتجات الشركة من الاسمنت**

الرقم	نوع الإسمنت	التسمية التقنية	مجال الاستعمال
01	الاسمنت البورتلاندي	CEM I 42.5 R	يستعمل لجميع أشغال البناء، ذات المقاومة العالية في المدى القصير، يوصى بها أيضا للاستخدامات التالية: ✓ منتجات الخرسانة التي تتطلب تماسك سريع. ✓ الخرسانة في القوالب المنزقة، وخاصة في الجو الشتوي. ✓ خرسانة مقاومة للصدع في وجود أملاح الجليد. ✓ أسطح الجسور. ✓ الخرسانة المضغوطة. ✓ الخرسانة المرشوشة.
02	الإسمنت البورتلاندي مع إضافات النوع الثاني	CEM II AL 42.5 R	يستعمل لجميع أعمال البناء، التي تتطلب مقاومة أولية عالية، ويوصى به أيضا للاستخدامات التالية: ✓ الهياكل الكبيرة، البناء، الخرسانة المسلحة والغير مسلحة. ✓ الخرسانة المرشوشة، المضخخة وخرسانة العزل المائي. ✓ قوالب الخرسانة، والمنتجات الصناعية المسبقة الصنع. ✓ صب الخرسانة في الطقس البارد أو الحار. ✓ أشرعة خرسانية.
03	الاسمنت البورتلاندي الحجر الجيري	CEM II / BL 32.5 R	يستخدم لجميع الأعمال، يوافق جميع مراحل تهيئة المنازل وجميع أعمال البناء، وهو أيضا موجه للاستخدامات الآتية: ✓ الكتلة الخرسانية. ✓ خرسانة نوع " C12/15 ". ✓ ملاط أعمال البناء. ✓ تثبيت الأرضيات. ✓ قواعد الطرقات المعالجة بالإسمنت. ✓ أرصفة الطريق.

<p>إسمنت لجميع أعمال البناء الخاصة، التي تتطلب مقاومة عالية للبيئات العدوانية وكذا للعمل في البحر، يتم استخدامه على مدار السنة، كما يوصى به للاستخدامات التالية:</p> <p>✓ الخرسانة المسلحة في البيئات العدوانية: مياه البحر، والمياه الصالحة للشرب، والمياه النقية أو الصناعية.</p> <p>✓ هيكل هندسي ضخمة (جسور، سدود، جدران استنادية، إلخ).</p> <p>✓ خرسانة الطرق: الخرسانة المبتوقة لحواجز التصادم والقنوات.</p> <p>✓ الخرسانة لمحطات معالجة مياه الصرف الصحي.</p>	<p>CEM I - 42.5N SR3 LH</p>	<p>إسمنت مقاوم للكبريتات مع حرارة منخفضة للترطيب</p>	<p>04</p>
---	---------------------------------	--	-----------

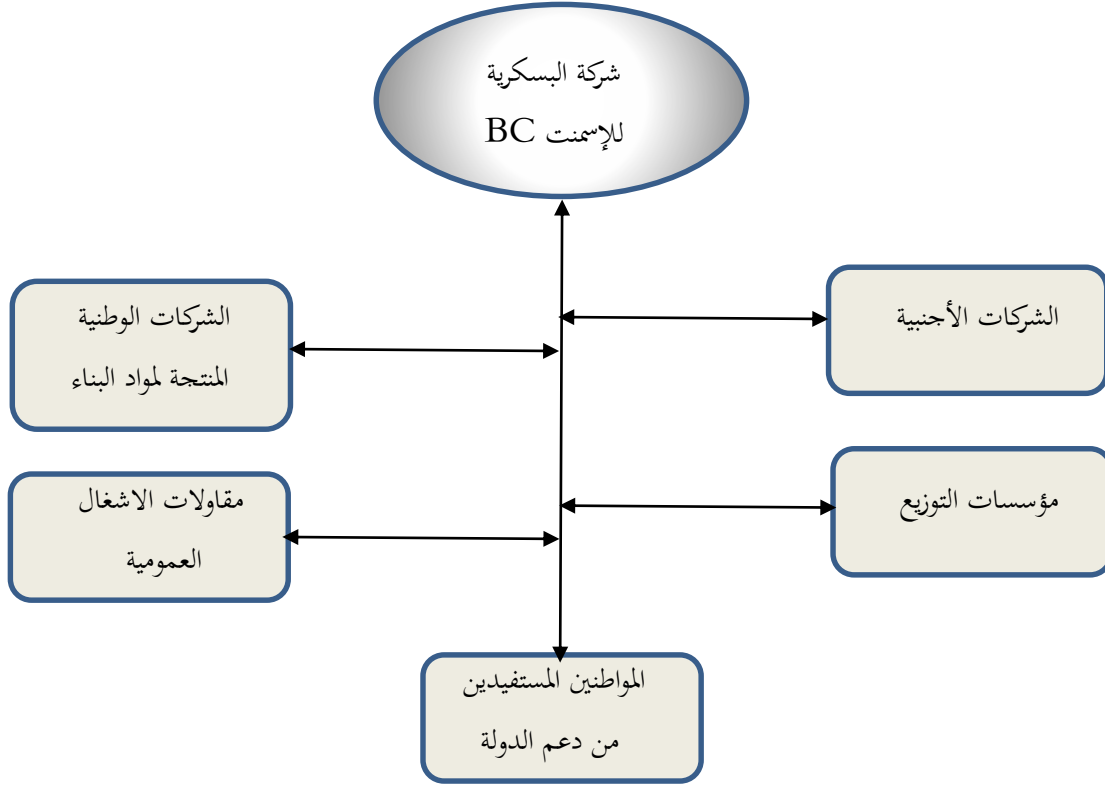
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات الموجودة في الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة: [www.biskriaciment-dz.com](http://www.biskriaciment-dz.com)

#### الفرع الثاني: دراسة الطلبات

الاسمنت هو المنتج الذي تنتجه الشركة ويمثل المادة الأولية في إنشاء المباني ومختلف القواعد الهيكلية، ويتم تسويقه بناء على طلبات الزبائن وينقسمون الى ما يلي:

- ✓ الشركات الأجنبية المقيمة داخل الوطن او خارجه (بناء على اتفاقيات مفضية بين الطرفين)
- ✓ الشركات الوطنية (العامة أو الخاصة) المنتجة لمواد البناء؛
- ✓ مؤسسات التوزيع؛
- ✓ مقاولات الأشغال العمومية؛
- ✓ المواطنين المستفيدين من دعم الدولة (بناء سكن ريفي، ترميم سكن... إلخ)

الشكل رقم (04-08): يمثل أهم الزبائن الشركة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات من افراد الشركة

الفرع الثالث: أهم المنافسين في السوق الوطني

الجدول رقم (04-03): يبين أهم منافسي الشركة

الرقم	اسم الشركة	المقر الإداري	طبيعة الملكية	الطاقة الإنتاجية
01	CILAS	بلدية برانيس ولاية بسكرة	شراكة بين شركة لافارج هولسيم ومجموعة سواكري	2.7 مليون طن سنويا
02	المجموعة الصناعية للإسمنت - GICA -	بلدية مفتاح ولاية البليدة	شركة ذات طابع عام ملك للدولة الجزائرية	13 مليون طن سنويا عبر كامل فروعها
03	الشركة الجزائرية للإسمنت - ACC -	الجزائر العاصمة	شركة مساهمة ذات طابع خاص	09 مليون طن سنويا عبر كامل فروعها

المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المتاحة في المواقع الإلكترونية

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

سنتناول في هذا المبحث منهجية البحث العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، من خلال التطرق إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، عينة الدراسة بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي للوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية على مستوى شركة البسكوية للإسمنت BC بمختلف أبعادها في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك بالاعتماد على أداء البحث الرئيسية المتمثلة في الاستبانة ومدى ثباتها وصدقها.

#### المطلب الأول: مصادر جمع البيانات الدراسة

يعتمد الباحث في المنهج العلمي على مجموعة من المصادر المناسبة، التي تمكنه من معرفة واقع محل الدراسة، وتتمثل في المصادر التالية:

- ✓ المصادر الأولية : تتمثل في البيانات التي يقوم الباحث بجمعها من الشركة محل الدراسة، باستخدام مجموعة من الأدوات و الوسائل المعروفة والمتمثلة في: الملاحظة والمقابلة والاستبانة وتعتبر هذه الأخيرة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعاً واستخداماً لا سيما في مختلف مجالات البحث العلمي، حيث يتم تصميم استبيانها وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS (statistique package for social science) V25)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الحصول على قيم ومؤشرات من شأنها دعم موضوع البحث.
- ✓ المصادر الثانوية: تتمثل في مختلف الكتب الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمجلات وكذا المقالات المتعلقة بموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر كحضور بعض الندوات العلمية التي أجزتها الكلية حول قواعد الاقتباس والتوثيق وفق أسلوب APA والذي ساعدنا في التعرف على الأسس، المبادئ والطريقة الصحيحة لكتابة جميع مراحل البحث.

#### المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة

يتم تحديد مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين الشاغلين للمناصب الوظيفية، والتي تمتلك من التجربة والخبرة والمهارة ما يمكنهم من تقديم مختلف المعلومات التي نخدم بحثنا.

##### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة على مستوى شركة البسكوية للإسمنت BC من خلال إجراء مسح شامل على مجموع الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا ولهم من التجربة والخبرة ما يكفيهم لإفادتنا بمختلف المعلومات التي نخدم بحثنا، حيث تم توزيع خمسة وأربعين (45) استمارة على هذه الفئة، وهذا من خلال الزيارات الميدانية المتكررة لأفراد العينة، وقد كان العدد المسترجع من هذه الاستمارات هو أربعون (40) استمارة.

##### الفرع الثاني: أدوات الدراسة

بالاعتماد على ما تم ذكره على مستوى الإطار النظري للمتغيرين " اليقظة الاستراتيجية " و " اتخاذ القرارات الاستراتيجية "، تم تصميم استبيان لتحديد مختلف اتجاهات العينة وفق ثلاث محاور للدراسة، حيث تناول المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والتي تشمل كل من الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وقد خصص المحور الثاني

لليقظة الاستراتيجية ويتكون من ستة عشرة (16) عبارة مقسمة إلى أربع أبعاد لقياس مستوى اليقظة على مستوى شركة البسكرة للإسمنت BC وهي:

- البعد الأول: يقيس هذا البعد مستوى اليقظة التكنولوجية في الشركة محل الدراسة ويتكون من أربع عبارات.
- البعد الثاني: يقيس هذا البعد مستوى اليقظة التنافسية في الشركة محل الدراسة ويتكون من أربع عبارات.
- البعد الثالث: يقيس هذا البعد مستوى اليقظة التجارية في الشركة محل الدراسة ويتكون من أربع عبارات.
- البعد الرابع: يقيس هذا البعد مستوى اليقظة البيئية في الشركة محل الدراسة ويتكون من أربع عبارات.

أما المحور الثالث فقد خصص للمتغير التابع والمتمثل في القرارات الاستراتيجية ويتكون من خمسة عشرة (15) عبارة. وقد تم تصميم هذا الاستبيان بناء على مقياس "ليكارث الحماسي" إذ يقابل كل عبارة من عبارات الأقسام عبارة تحمل الخيارات التالية: موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما، وهذا بهدف قياس استجابات الباحثين لمختلف عبارات الاستمارة.

#### **المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان**

سنتعرف في هذا المطلب على أهم الأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في عملية التحليل الإحصائي ثم التطرق لتحليل مدى صدق وثبات الاستمارات.

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بهدف تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V25):

- معامل الثبات "ألفا كرومباخ": لقياس ثبات أداة البحث.
- اختبار كولجروف سمرنوف: لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون: للتحقق من وجود علاقة ارتباط بين متغيرات وأبعاد الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط وذلك لاختبار دور المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) على المتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تحليل الانحدار المتعدد وذلك لاختبار دور المتغيرات المستقلة الآتية: (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) على المتغير التابع وهو فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

#### الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولاً: ثبات الاستبيان

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.70) فأكثر، حيث بين الجدول أدناه أنه بلغ معامل الثبات العام (0.957) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضاً، فبلغ ما قيمته (0.929) بالنسبة لليقظة الاستراتيجية،



اما بالنسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية فبلغ (0.956) وبهذا تم تأكيد ثبات أداة الدراسة، أما معامل الصدق فبلغ (0.9638) بالنسبة لليقظة الاستراتيجية، اما بالنسبة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية فبلغ معامل الصدق (0.9777).

ثانيا: صدق الاستبيان

يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقق من ذلك نعتمد على الصدق الذاتي من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرومباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمجاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04-04): يبين معاملات الصدق والثبات

المتغيرات وابعادها	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	معامل الصدق
اليقظة الاستراتيجية	16	0.929	0.9638
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	15	0.956	0.9777
مجموع عبارات الاستبانة	31	0.957	0.9782

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نتائج ألفا كرومباخ بالنسبة للمتغير اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكبر من 95.6% مما يدل على ثبات أداة القياس من الناحية الموضوعية في الاستمارة، حيث قدرت ب (0.956)، أما نتائج اليقظة الاستراتيجية فقد كانت كذلك مرتفعة بنسبة 92.9% مما يدل على ان الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث قدرت ب (0.929)، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

#### المطلب الرابع: خصائص ووصف عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب لخصائص افراد عينة الدراسة لشركة البسكرية للإسمنت BC حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية. الفرع الاول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

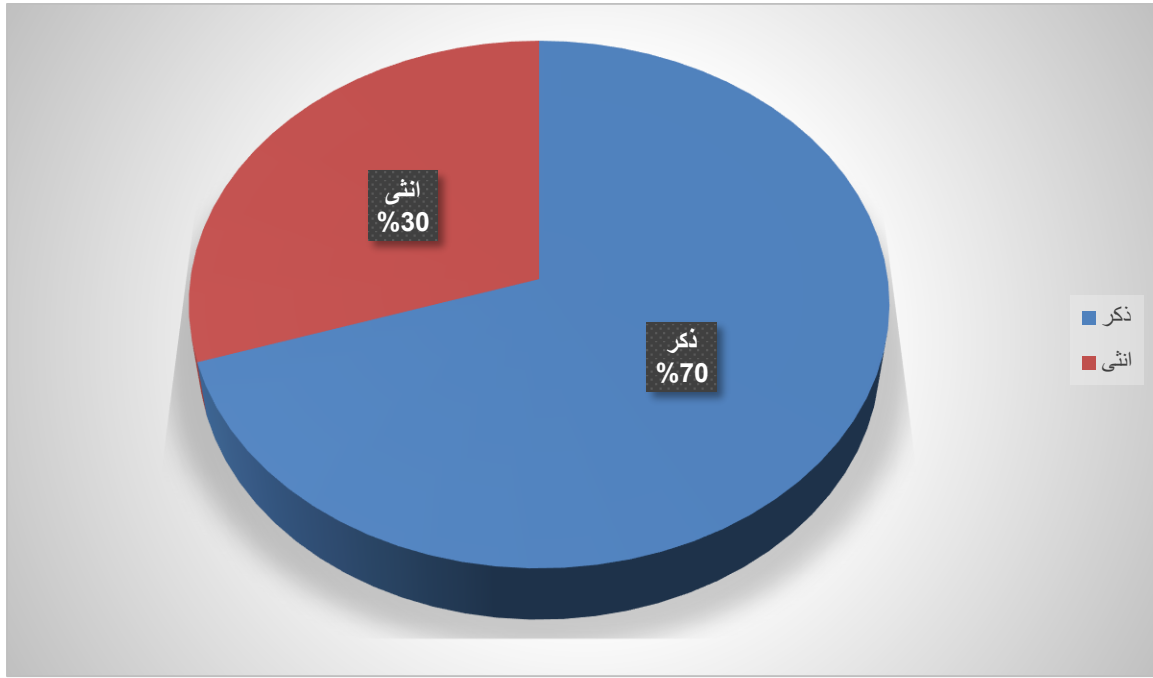
الجدول رقم (04-05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.00 %	28	ذكر
30.00 %	12	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يتبين من خلال الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 70.00 % في حين بلغت نسبة الإناث 30.00 % من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن عينة الدراسة متباعدة بين الذكور والإناث.

الشكل رقم (04-09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

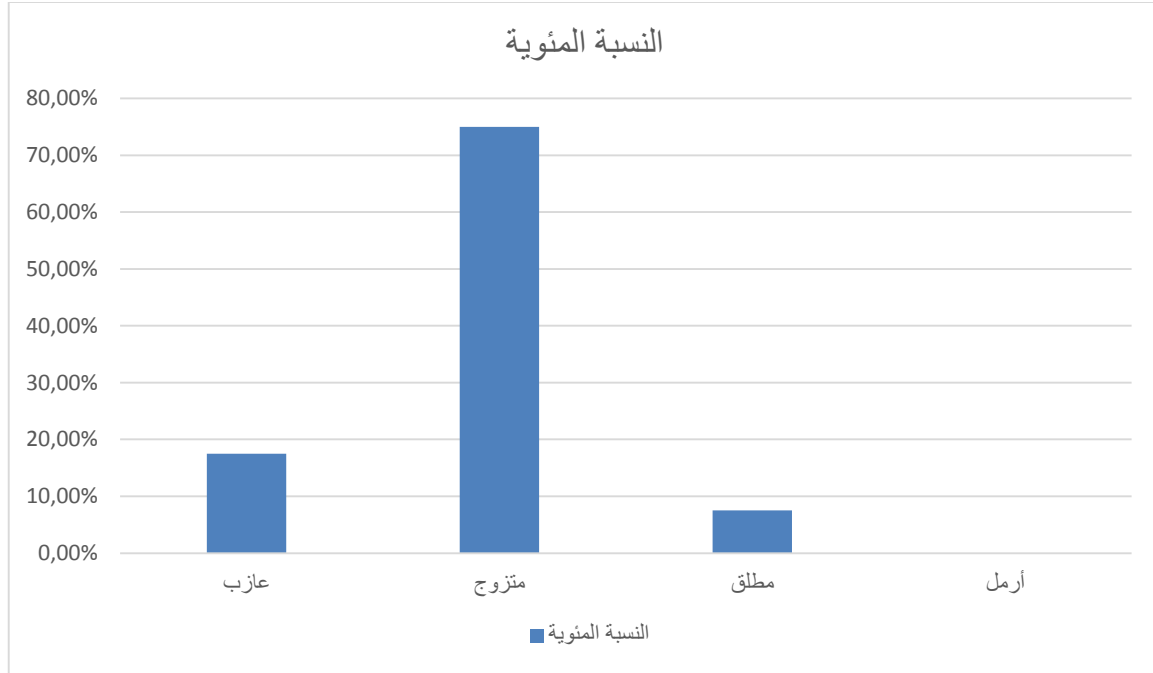
الجدول رقم (04-06): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
17.50 %	07	عازب
75.00 %	30	متزوج
07.50 %	03	مطلق
00.00 %	00	أرمل
100 %	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الحالة الاجتماعية لأغلب أفراد عينة الدراسة من الفئة المتزوجة، حيث بلغ عددهم 30 فرداً بنسبة 75.00% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين أن أفراد الفئة العازبة بلغ عددهم 07 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 17.50%، وبلغ أفراد الفئة المطلقة 03 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 07.50%، أما فئة الأرمال فهي معدومة.

الشكل رقم (04-10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب العمر

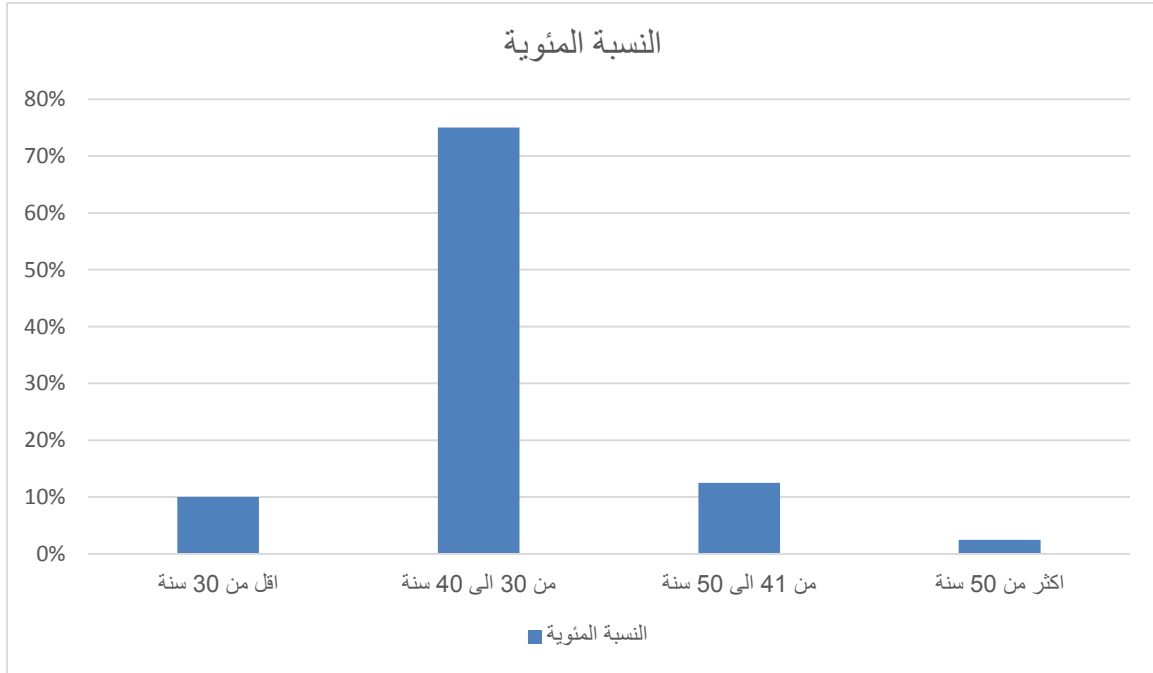
الجدول رقم (04-07): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10.00%	04	أقل من 30 سنة
75.00%	30	من 30 إلى 40 سنة
12.50%	05	من 41 إلى 50 سنة
02.50%	01	أكثر من 50 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 الى 40 سنة بنسبة مئوية بلغت 75.00%، في حين أن أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 الى 50 سنة قد بلغ عددهم 05 افراد بنسبة 12.50%، وبلغ أفراد العينة أقل من 30 سنة 04 افراد بنسبة 10.00%، أما افراد العينة التي تتراوح لأكثر من 50 سنة فقد بلغت فرد واحد بنسبة مئوية 02.50%.

الشكل رقم (04-11): يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

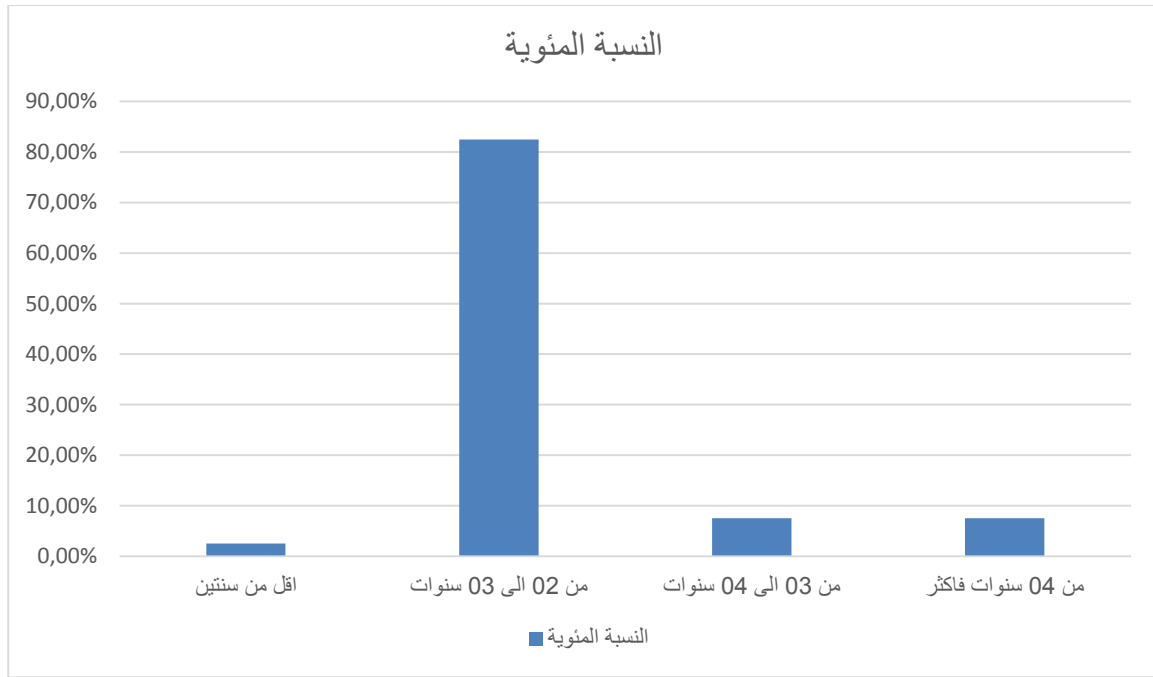
الجدول رقم (04-08): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنتين	01	02.50%
من 02 الى 03 سنوات	33	82.50%
من 03 الى 04 سنوات	03	07.50%
من 04 سنوات فأكثر	03	07.50%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلب أفراد الفئة تبلغ خبرتهم المهنية من سنتين الى ثلاث سنوات حيث بلغ عددهم 33 فردا بنسبة مئوية 82.50 % في حين أن الفئتين (من 03 الى 04 سنوات) و(من 04 سنوات فأكثر) قد بلغ عددهم ثلاث افراد لكل فئة بنسبة مئوية بلغت 07.50 %، أما فئة أقل من سنتين فقد بلغ عددهم فرد واحد بنسبة 02.50 %.

الشكل رقم (04-12): يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

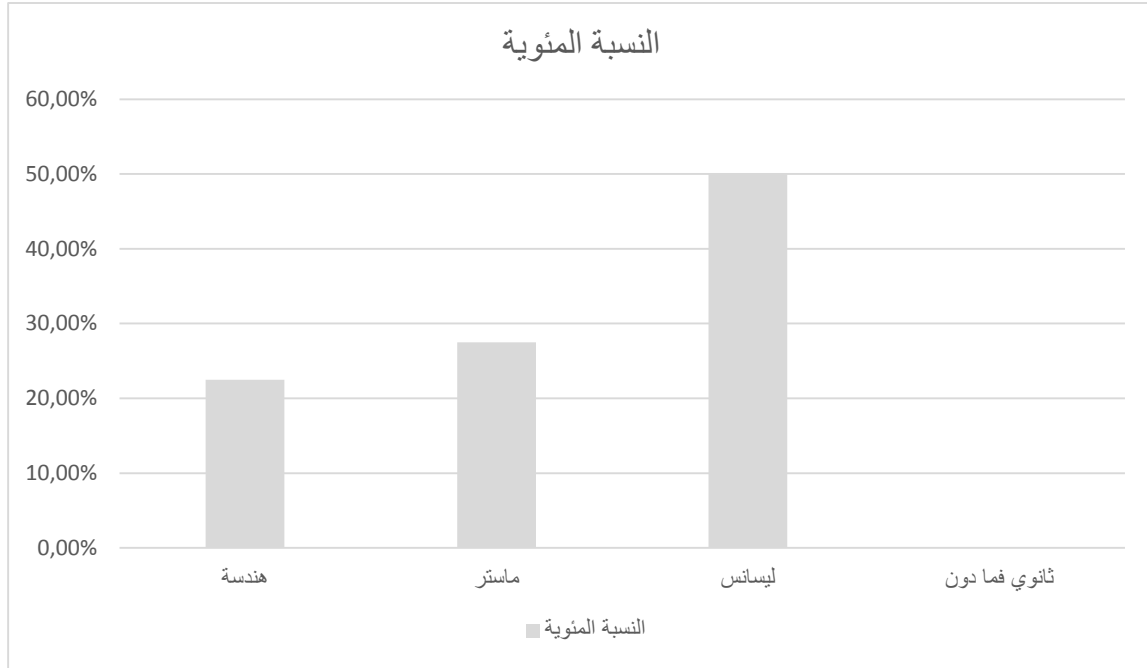
الجدول رقم (04-09): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
22.50 %	09	هندسة
27.50 %	11	ماستر
50.00 %	20	ليسانس
00.00 %	00	ثانوي فما دون
100 %	40	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة مئوية بلغت 50.00% في حين كانت نسبة حاملي شهادة ماستر قد بلغت 27.50% أما حاملي شهادة الهندسة 22.50%، أما بالنسبة لفئة الثانوي فما دون فهي معدومة، وعليه يمكن القول بأن أغلب أفراد العينة يشتغلون في وظائف إدارية عليا ويشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم (04-13): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

##### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وهو اختبار ضروري لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والجدول الموالي يوضح نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من 0.05 أي  $sig > 0.05$  وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (04-10): يبين اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة $\text{sig} > 0.05$
اليقظة الاستراتيجية	1.172	0.128
اتخاذ القرارات الاستراتيجية	1.131	0.155

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نلاحظ من خلال الجدول أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهذا حسب نتائج اختبار كولموروف سمرنوف.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

سنستطرق في هذا الفرع إلى تحليل نتائج الدراسة والذي تم فيها الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بقسمي اليقظة الاستراتيجية وفاعلية القرارات الاستراتيجية.

جدول رقم (04-11): مجالات المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(01.79-01)
ضعيف	(02.59-01.80)
متوسطة	(03.39-02.60)
كبيرة	(04.19-03.40)
كبيرة جدا	(05-04.20)

المصدر: من اعداد الطالب

أولاً: تحليل اتجاه إجابات العينة حول مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية

- ما مستوى ممارسة نظام اليقظة الاستراتيجية في شركة البسكروية للإسمنت BC؟

للإجابة عن هذا السؤال سيتم تحليل النتائج حسب مختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

أ. تحليل عبارات اليقظة التكنولوجية

جدول رقم (04-12): الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التكنولوجية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	أثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن ان يحدث في المجالات التالية:
كبيرة	02	0.675	03.82	00	04	01	33	02	التكرار	

				00%	10.00%	02.5%	82.50%	05.00%	النسبة	التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها
كبيرة	04	0.764	03.67	00	04	08	25	03	التكرار	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع
				00%	10.0%	20.0%	62.5%	07.5%	النسبة	
كبيرة	01	0.699	03.85	00	03	04	29	04	التكرار	التقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها
				00%	07.5%	10.0%	72.5%	10.0%	النسبة	
كبيرة	02	0.675	03.82	00	02	04	27	04	التكرار	التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين
				00%	05.0%	17.5%	67.5%	10.0%	النسبة	
كبيرة	//	0.703	03.79	اليقظة التكنولوجية						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد (اليقظة التكنولوجية) لاحظنا ان افراد العينة وافقوا اجمالا عن عباراته بمتوسط حسابي قدره (03.79) وانحراف معياري قدره (0.703) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، مما يعني ان الاتجاه العام للشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة ويتضح هذا جليا من خلال العبارات التي تقيس بعد اليقظة التكنولوجية كلها بدرجة كبيرة، وهذا ما يفسر اهتمام الشركة بالتقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها التي احتلت المركز الاول بمتوسط حسابي قدره (03.85) وانحراف معياري قدره (0.699) وكذا احتلت عبارة كل من "التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها" و"التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين" المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ (03.82) وانحراف معياري قدره (0.675) على التوالي، في حين جاءت عبارة "كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع" بدرجة متقاربة من العبارات الاخرى بمتوسط حسابي قدره (03.67) وانحراف معياري قدره (0.764).

ب. تحليل عبارات اليقظة التنافسية

#### جدول رقم (04-13): الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التنافسية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	ثناء مراقبتها محيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن ان يحدث في المجالات التالية:
كبيرة	04	0.712	03.82	00	02	08	25	05	التكرار	القدرات والإمكانيات المستقبلية للمنافسين ونقاط الضعف لديهم
				00.00%	05.0%	20.0%	62.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	03	0.699	03.85	00	02	07	26	05	التكرار	السلوك المتوقع للمنافسين الحاليين، وإمكانية دخول منافسين جدد
				00%	05.0%	17.5%	65.0%	12.5%	النسبة	



كبيرة	02	0.722	04.12	00	01	05	22	12	التكرار	إمكانية الدخول مستقبلا لأسواق محتملة
				00%	02.5%	12.5%	55.0%	30.0%	النسبة	
كبيرة	01	0.635	04.17	00	00	05	23	12	التكرار	إمكانية دخول منتجات جديدة للسوق الحالية
				00%	00%	12.5%	57.5%	30.0%	النسبة	
كبيرة	//	0.692	03.99	اليقظة التنافسية						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد (اليقظة التنافسية) لاحظنا ان افراد العينة وافقوا اجمالا عن عباراته بمتوسط حسابي قدره (03.99) وانحراف معياري قدره (0.692) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، مما يعني ان الاتجاه العام للشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة ويتضح هذا جليا من خلال العبارة الثالثة و الرابعة على التوالي وذلك بمتوسط حسابي قدره (04.12) و(04.17) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.722) و(0.635) على التوالي وهو ما يفسر إمكانية دخول الشركة لأسواق جديدة وبمنتجات جديدة، في حين بلغت العبارة الأولى والثانية بمتوسط حسابي قدره (03.82) و(03.85) على التوالي وبانحراف معياري قدره (0.712) و(0.699) على التوالي و هي بذلك توافق درجة كبيرة على مستوى سلم ليكارت مما يفسر اهتمام الشركة باليقظة التنافسية.

ت. تحليل عبارات اليقظة التجارية

جدول رقم (04-14): الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة التجارية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	ثناء مراقبتها مخططها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن ان يحدث في المجالات التالية:
كبيرة	01	0.662	03.85	00	01	09	25	05	التكرار	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين
				00%	02.5%	22.5%	62.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	02	0.712	03.82	00	02	08	25	05	التكرار	كل ما يمكن أن يؤثر على علاقتها التجارية مع مورديها وزبائنها
				00%	05.0%	20.0%	62.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	02	0.712	03.82	00	02	08	25	05	التكرار	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة

				00%	05.0%	20.0%	62.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	02	0.812	03.82	01	01	08	24	06	التكرار	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
				02.5%	02.5%	20.0%	60.0%	15.0%	النسبة	
كبيرة	//	0.724	03.82	اليقظة التجارية						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد (اليقظة التجارية) لاحظنا ان افراد العينة وافقوا اجمالا عن عباراته بمتوسط حسابي قدره (03.82) وانحراف معياري قدره (0.724) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، مما يعني ان الاتجاه العام للشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة ويتضح هذا جليا من خلال العبارة الأولى التي بلغ متوسط حسابها (03.85) وبانحراف معياري قدره (0.662) وهو ما يفسر دراسة الشركة للتطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين، في حين بلغت العبارة الثانية والثالثة والرابعة متوسط حسابي قدره (03.82) وانحراف معياري قدره (0.712) للعبارة الثانية والثالثة أما الرابعة فقدر بـ (0.812) وهي بذلك توافقت درجة كبيرة على مستوى سلم ليكارت مما يفسر اهتمام الشركة باليقظة التجارية.

ث. تحليل عبارات اليقظة البيئية

#### جدول رقم (04-15): الإجابة عن عبارات مستوى اليقظة البيئية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	النسبة	اثناء مراقبتها محيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن ان يحدث في المجالات التالية:
كبيرة	02	0.767	03.77	00	03	08	24	05	التكرار	المنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها	
				00%	07.5%	20.0%	60.0%	12.5%	النسبة		
كبيرة	01	0.810	03.90	01	00	09	22	08	التكرار	أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم	
				02.5%	00%	22.5%	55.0%	20.0%	النسبة		
كبيرة	03	01.00	03.57	02	05	05	24	04	التكرار	الظروف الاجتماعية للعمال	
				05.0%	12.5%	12.5%	60.0%	10.0%	النسبة		
كبيرة	04	0.960	03.52	02	04	08	23	03	التكرار	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع	

				05.0%	10.0%	20.0%	57.5%	07.5%	النسبة	
كبيرة	//	0.884	03.69	اليقظة البيئية						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال اتجاه إجابات العينة حول هذا البعد (اليقظة البيئية) لاحظنا ان افراد العينة وافقوا اجمالا عن عباراته بمتوسط حسابي قدره (03.69) وانحراف معياري قدره (0.884) وهذا المتوسط يقع في الدرجة الرابعة من سلم ليكارت الخماسي، مما يعني ان الاتجاه العام للشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة ويتضح هذا جليا من خلال العبارة الثانية التي بلغ متوسط حسابها (03.90) وانحراف معياري قدره (0.810) وهو ما يفسر دراسة الشركة لأمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم، في حين بلغت العبارة الأولى متوسط حسابي قدره (03.77) وانحراف معياري قدره (0.767) مما يبين اهتمامات الشركة للمنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها، أما العبارة الثالثة والرابعة فقد مر متوسط حسابها بـ (03.57) و(03.52) وانحراف معياري قدره (01.00) و(0.960) على التوالي وهي بذلك متقاربة وتوافق درجة كبيرة على مستوى سلم ليكارت مما يفسر اهتمام الشركة باليقظة البيئية.

ج. تحليل أبعاد اليقظة الاستراتيجية

جدول رقم (04-16): يبين الإجابة على عبارات مستوى اليقظة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
كبيرة	03	0.703	03.79	اليقظة التكنولوجية
كبيرة	01	0.692	03.99	اليقظة التنافسية
كبيرة	02	0.724	03.82	اليقظة التجارية
كبيرة	04	0.884	03.69	اليقظة البيئية
كبيرة	//	0.750	03.82	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الشركة تمارس اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (03.82) وانحراف معياري (0.750) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (03.40-04.19)، حيث تولى الأهمية لليقظة التنافسية التي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (03.99) وانحراف معياري (0.692)، ثم تليها اليقظة التجارية ثم اليقظة التكنولوجية ثم اليقظة البيئية.

وبناء على ما سبق نستنتج بأن شركة البسكركية للإسمنت BC تمارس اليقظة الاستراتيجية بمستوى كبير وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة عن أبعاد اليقظة مجتمعة (03.82) وانحراف معياري (0.750) مما يدل على ان الشركة محل الدراسة تهتم بعملية اليقظة الاستراتيجية.

ثانيا: تحليل اتجاه إجابات العينة حول فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية  
 - ما مستوى فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركة البسكرية للإسمنت BC؟  
 للإجابة عن هذا السؤال سيتم تحليل النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (04-17): الإجابة عن عبارات مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية

الاتجاه العام	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار	كل القرارات المصيرية (الاستراتيجية) بالنسبة لشركتنا، يتم اتخاذها
كبيرة	13	0.904	03.45	02	02	15	18	03	التكرار	في الوقت المناسب
				05.0%	05.0%	37.5%	45.0%	07.5%	النسبة	
متوسطة	15	0.808	03.25	01	05	18	15	01	التكرار	دون أي تردد
				02.5%	12.5%	45.0%	37.5%	02.5%	النسبة	
كبيرة	13	0.814	03.45	02	02	12	24	00	التكرار	من دون اخطاء
				05.0%	05.0%	30.0%	60.0%	00%	النسبة	
كبيرة	05	0.767	03.77	01	00	11	23	05	التكرار	بعد دراسة كل الاحتمالات والبدائل الممكنة
				02.5%	00%	27.5%	57.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	04	0.648	03.80	01	00	07	30	02	التكرار	بعد توفر المعلومات الكاملة والمطلوبة
				02.5%	00%	17.5%	75.0%	05.0%	النسبة	
كبيرة	06	0.846	03.72	01	01	12	20	06	التكرار	بعد أخذ آراء المختصين والأشخاص المعنيين بالتنفيذ
				02.5%	02.5%	30.0%	50.0%	15.0%	النسبة	
كبيرة	02	0.921	03.85	01	02	08	20	09	التكرار	بناء على جوانب القوة والعناصر التي تميز شركتنا عن غيرها
				02.5%	05.0%	20.0%	50.0%	22.5%	النسبة	

كبيرة	07	0.882	03.70	01	03	08	23	05	التكرار	معالجة نقاط الضعف والمشاكل الحقيقية التي تعاني منها شركتنا
				02.5%	07.5%	20.0%	57.5%	12.5%	النسبة	
كبيرة	03	0.780	03.82	01	01	07	26	05	التكرار	لاستغلال الفرص المتاحة للشركة قبل ان يستغلها منافسيها
				02.5%	02.5%	17.5%	65.0%	12.5%	النسبة	
كبيرة	01	0.814	03.95	01	01	05	25	08	التكرار	لتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة
				02.5%	02.5%	12.5%	62.5%	20.0%	النسبة	
كبيرة	10	0.902	03.57	02	03	07	26	02	التكرار	قد حققت الهدف الذي وضعت لأجله
				05.0%	07.5%	17.5%	65.0%	05.0%	النسبة	
كبيرة	10	0.957	03.57	02	03	09	22	04	التكرار	كانت نتائجها أكثر أهمية بالنسبة للأهداف الشركة
				05.0%	07.5%	22.5%	55.0%	10.0%	النسبة	
كبيرة	09	0.769	03.65	01	01	12	23	03	التكرار	كانت تلقى قبولاً كبيراً من طرف المعنيين كالأفراد المنفذين، العملاء، المالكين
				02.5%	02.5%	30.0%	57.5%	07.5%	النسبة	
كبيرة	08	0.797	03.67	01	01	12	22	04	التكرار	كان لها تأثير كبير على مستقبل شركتنا في المدى البعيد
				02.5%	02.5%	30.0%	55.0%	10.0%	النسبة	
كبيرة	12	0.816	03.52	01	03	12	22	02	التكرار	كانت تستغل الموارد والامكانيات المتاحة للشركة أحسن استغلال
				02.5%	07.5%	30.0%	55.0%	05.0%	النسبة	
كبيرة	//	0.828	03.64	فعالية القرارات الاستراتيجية						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن الشركة تتخذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة كبيرة من الفعالية عند متوسط حسابي (03.64) وانحراف معياري (0.828) يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (03.40-04.19) والذي يشير

الى ان القرارات الاستراتيجية المتخذة جاءت بدرجة كبيرة من الفعالية لأن الشركة محل الدراسة قراراتها المصيرية تتخذ لتجنب المخاطر و التهديدات المحتملة والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (03.90) وانحراف معياري (0.814)، أما بالنسبة للقرارات المصيرية التي تتخذ بدون تردد فقد جاءت في المرتبة الأخيرة من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط حسابي (03.25) وانحراف معياري (0.808)

وبناء على ما سبق نستنتج بأن فاعلية القرارات الاستراتيجية على مستوى شركة البسكرية للإسمنت BC جاء بمستوى كبير وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات عينة الدراسة (03.64) وانحراف معياري (0.828) مما يدل على ان الشركة محل الدراسة تقوم باتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.

#### المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط لتحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية.

الفرع الأول: إثبات وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين اليقظة وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى شركة البسكرية للإسمنت BC تم استخدام معامل بيرسون (Pearson) وذلك كما يلي:

#### جدول رقم (04-18): علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الترتيب	القرارات الاستراتيجية	العلاقة	
01	*0.620	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التكنولوجية
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	المجموع	
03	*0.533	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التنافسية
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	المجموع	
04	*0.331	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة التجارية
	0.037	مستوى الدلالة	
	40	المجموع	
02	*0.545	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة البيئية
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	المجموع	
//	*0.587	معامل الارتباط بيرسون	اليقظة الاستراتيجية
	0.000	مستوى الدلالة	
	40	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول السابق يتضح لنا وجود علاقة ارتباط موجبة بين اليقظة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية على مستوى شركة البسكرية للإسمنت BC بمعامل ارتباط قدر ب (0.587) عند مستوى الدلالة اقل من 01 % فكلما زادت اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها أدى ذلك الى اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، خاصة بعد اليقظة التكنولوجية الذي احتل المرتبة الأولى بمعامل ارتباط بلغ (0.620) عند مستوى الدلالة (0.000) وتليها اليقظة البيئية بمعامل ارتباط بلغ (0.545) عند مستوى الدلالة (0.000) وتليها اليقظة التنافسية بمعامل ارتباط بلغ (0.533) عند مستوى الدلالة (0.000) وأخيرا اليقظة التجارية بمعامل ارتباط بلغ (0.331) عند مستوى الدلالة (0.037).

الفرع الثاني: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على انه " لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة كما هو موضح في الجدول الموالي:  
أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

**الجدول (04-19): نتائج تحليل تباين الانحدار البسيط**

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
اليقظة الاستراتيجية	0.726	0.162	0.587	4.471	0.000	0.587	0.345

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية (بشكل عام) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما دعمته T المحسوبة البالغة (04.47) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة (58.7%)، حيث ان اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (34.5%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (58.7%) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير الى "وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة"

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

**الجدول (04-20): نتائج تحليل تباين الانحدار المتعدد خطوة بخطوة**

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	قيمة Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>

0.384	0.620	0.000	4.871	0.620	0.137	0.668	اليقظة التكنولوجية
0.284	0.533	0.000	3.879	0.533	0.162	0.629	اليقظة التنافسية
0.109	0.331	0.037	2.161	0.331	0.175	0.378	اليقظة التجارية
0.297	0.545	0.000	4.008	0.545	0.127	0.510	اليقظة البيئية

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول السابق نجد بأنه:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لليقظة التكنولوجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما دعمته T المحسوبة البالغة (4.87%) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة (62.00%) حيث ان اليقظة التكنولوجية تفسر ما نسبته (38.4%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (62.00%) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة ( $H_1$ ) التي تشير الى " وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة"

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لليقظة التنافسية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما دعمته T المحسوبة البالغة (3.87%) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التنافسية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة (53.3%) حيث ان اليقظة التنافسية تفسر ما نسبته (28.4%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (53.3%) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة ( $H_1$ ) التي تشير الى " وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة"

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لليقظة التجارية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما دعمته T المحسوبة البالغة (2.16%) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة (33.1%) حيث ان اليقظة التجارية تفسر ما نسبته (10.9%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (33.1%) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي



تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير الى " وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة"

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) لليقظة البيئية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وهذا ما دعمته T المحسوبة البالغة (4.00%) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة (0.05)، إضافة الى وجود علاقة ارتباط بين اليقظة البيئية وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبة (54.5%) حيث ان اليقظة البيئية تفسر ما نسبته (29.7%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بالإضافة الى القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (Beta) التي بلغت قيمته (54.5%) وبالتالي مما سبق نرفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على " لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة" ونقبل الفرضية الرئيسية البديلة (H1) التي تشير الى " وجود دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة"

وبالتالي يمكن القول بأن الزيادة في أي بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية بفعالية.

#### المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات

سنقوم بتفسير نتائج الفرضيات التي تم التوصل إليها بداية من الفرضية الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها والقرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.000) عند معامل الارتباط (0.587).

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05) حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.587$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.345$ )

وهذا ما يفسر أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة بفعالية، حيث تدل قيمة معامل الارتباط R الى وجود دور بين المتغيرين بنسبة (58.7%)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تدل على ان اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (34.5%) من التباين الحاصل في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة وهي نسبة مقبولة. الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: " يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)"، حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.620$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.384$ )

وهذا ما يفسر أن اليقظة التكنولوجية هي البعد الذي له الدور الأكبر في المساهمة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة محل الدراسة بفعالية، حيث تدل قيمة معامل الارتباط R الى وجود دور بين المتغيرين بنسبة (62.00%)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تدل على ان اليقظة التكنولوجية هي البعد الذي له دور كبير في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبته (38.4%).

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)", حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.533$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.284$ ) وهذا ما يفسر بأن اليقظة التنافسية هي بعد له دور في المساهمة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث تدل قيمة معامل الارتباط  $R$  الى وجود دور بين المتغيرين بنسبة (53.3%)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تدل على ان اليقظة التنافسية هي بعد له دور في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبته (28.4%).

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)", حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.331$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.109$ ) وهذا ما يفسر بأن اليقظة التجارية هي بعد له دور في المساهمة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث تدل قيمة معامل الارتباط  $R$  الى وجود دور بين المتغيرين بنسبة (33.1%)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تدل على ان اليقظة التجارية هي بعد له دور في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبته (10.9%).

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)", حيث قيمة معامل الارتباط ( $R=0.545$ ) ومعامل التحديد ( $R^2=0.297$ ) وهذا ما يفسر بأن اليقظة البيئية هي بعد له دور في المساهمة في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى الشركة محل الدراسة، حيث تدل قيمة معامل الارتباط  $R$  الى وجود دور بين المتغيرين بنسبة (54.5%)، وقيمة معامل التحديد  $R^2$  تدل على ان اليقظة البيئية هي بعد له دور في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بنسبته (29.7%).

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية حيث قمنا بتقديم دراسة عامة حول شركة البسكوية للإسمنت BC، واعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على إطارات الشركة والتي تحتوي على محورين رئيسيين وهما اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية وهدفنا من خلالها الاجابة على إشكالية بحثنا " ما دور اليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية عديدة وتوصلنا الى عدة نتائج اهمها: مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها في الشركة محل الدراسة الذي جاء بدرجة كبيرة، وكذا وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة، وكذا وجود دور لمختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة، مما يدل على ان الشركة محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة وفعالة.

## خاتمة:

يعيش العالم اليوم تغيرات سريعة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي، حيث أصبحت المعلومات تمثل موردا أساسيا واستراتيجيا يدعم المنظمات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية خاصة في بيئة شديدة المنافسة والتعقيد وهذا ما فرض على المنظمات المراقبة والرصد من اجل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، مما دفعها للبحث عن طرق تسعى من خلالها الى محاولة التأقلم والتكيف لمواكبة هذه التوسعات الحاصلة في بيئتها بهدف التطور والنمو واستمرار نشاطها وذلك عن طريق ما يسمى باليقظة الاستراتيجية التي تعد من بين الأساليب الحديثة التي تقوم على مواكبة التطورات التكنولوجية، فهي تمثل السيورة المعلوماتية التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ ورصد التغيرات التي تحصل في بيئتها عن طريق جمع المعلومات، معالجتها، تحليلها ونشرها من أجل استخدامها كمصادر لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتشمل اليقظة أنواع مختلفة تتمثل في اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية والبيئية.

ومن خلال هذه الدراسة تمت معالجة إشكالية: "ما دور اليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية" حيث تم تقسيم البحث الى جانبين: الجانب النظري والجانب التطبيقي.

انطلاقا من الجانب النظري والذي تناول بالدراسة وتحليل مختلف الجوانب النظرية للإشكالية المطروحة اعتمادا على العرض الشامل لمفهوم اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما الجانب التطبيقي فقد قمنا من خلاله بالتعريف بشركة البسكرة للإسمنت BC وعرض هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل نتائج الاستبيان بعد عرضها على برنامج SPSS وهذا للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية.

ومما تم سرده والتطرق اليه من خلال الفصول الثلاثة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات من عدمها، وكذلك استخلاص مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي كانت على النحو التالي:

### أولا: النتائج

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة اليقظة التكنولوجية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة اليقظة التنافسية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة اليقظة التجارية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى ممارسة اليقظة البيئية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة ان مستوى فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة جاء بدرجة كبيرة وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).
- ✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في فاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

✓ يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05).

ومن أجل تدعيم وتأمين نتائج الدراسة نستعرض فيما يلي نتائج للدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية كدراسة (بلحاج مريم ، أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة، 2012) التي توصلت الى وجود أثر لليقظة الاستراتيجية بالنسبة للأداء المالي وقد اقتصر الأثر على اليقظة الداخلية في حين لم يكن الأثر معنوي بالنسبة لباقي أنواع اليقظة، وبالنسبة لأداء العمليات الداخلية تبين وجود أثر لليقظة الداخلية في حين لم يكن الأثر لباقي انواع اليقظة، وبالنسبة للتعلم والابداع تبين وجود أثر لليقظة الداخلية وكذا اليقظة التكنولوجية في حين استبعد باقي الأنواع الأخرى وعليه فإن الأثر لم يكن معنويًا للعديد من ابعاد اليقظة وهذا ما يفسر وجود متغيرات أخرى لها الأثر على مستويات الأداء .

وكما جاءت دراسة (علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010) والتي توصلت الى إثبات صحة الفرضية والمتمثلة في "اليقظة الاستراتيجية ماهي الان نظام معلومات مفتوح على البيئة" وهذا من خلال ان اليقظة الاستراتيجية هي نظام يساعد على اخذ القرارات الاستراتيجية من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي بالإضافة الى ان اليقظة الاستراتيجية تعتبر مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها ونشرها للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الاستراتيجية.

ثانيا: التوصيات

✓ يجب تشكيل فرق لنظام اليقظة على مستوى الشركة تتمثل مهمتهم في تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية على مستوى الشركة على ان تتوفر فيهم بعض الصفات المتمثلة في:

● وجوب العمل كفريق واحد.

● ان يتسم الفريق بالمرونة والثقة المتبادلة.

● الالتزام بالصرامة في العمل.

✓ عقد ملتقيات واجتماعات دورية بهدف تحسيس العمال والموظفين بأهمية ودور اليقظة الاستراتيجية على مستوى الشركة.

✓ الاعتماد على التكوين والتدريب بهدف تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى الشركة.

✓ الاهتمام بالمعلومة الناجمة عن نظام اليقظة الاستراتيجية وعدم اهمالها.

✓ ضرورة الاهتمام بدراسة محيط الشركة بشكل مستمر وتقييم أداء الشركة والذي يمكنها من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب مما يضمن الاستمرارية والبقاء والنمو.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة
	قائمة بالجداول
	قائمة بالأشكال
	قائمة الملاحق
	مقدمة
أ	تمهيد
أ	الإشكالية
أ	الدراسات السابقة
ث-ج	نموذج وفرضيات الدراسة
ج	التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة
ح	تصميم البحث
ح	أهمية البحث
ح-خ	خطة مختصرة للبحث
الفصل الأول: الإطار النظري للقرارات الاستراتيجية	
09	تمهيد
10	المبحث الأول: مدخل إلى القرارات الاستراتيجية
10	المطلب الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية وخصائصها
10	الفرع الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية
10	الفرع الثاني: خصائص القرارات الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: أهمية القرارات الإستراتيجية
11	المطلب الثالث: تصنيف القرارات الاستراتيجية
11	الفرع الاول: القرارات مبرمجة والقرارات غير مبرمجة
12	الفرع الثاني: القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية
12	الفرع الثالث: القرارات الفردية والقرارات الجماعية
12	المبحث الثاني: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
12	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
13	المطلب الثاني: المدارس الفكرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
13	الفرع الاول: المدرسة الواقعية

13	الفرع الثاني: المدرسة الإستراتيجية
13	الفرع الثالث: المدرسة المختلطة
13	المطلب الثالث: خصائص عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
14	المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية (أبعادها، مراحلها، أساليبها، العوامل المؤثرة فيها، فاعليتها ومؤثراتها)
14	المطلب الأول: أبعاد ومراحل عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
14	الفرع الأول: أبعاد عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
15	الفرع الثاني: مراحل عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية
17	المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرارات الإستراتيجية والعوامل المؤثرة فيها
17	الفرع الأول: أساليب إتخاذ القرارات الإستراتيجية
18	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: فعالية القرارات الإستراتيجية ومؤثراتها
18	الفرع الأول: فعالية القرارات الإستراتيجية
19	الفرع الثاني: مؤشرات القرارات الإستراتيجية
20	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية
22	تمهيد
23	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية
23	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها
23	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
24	الفرع الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية
24	المطلب الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية وأهميتها
24	الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية
25	الفرع الثاني: أهمية اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الثالث: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية وأنواعها
25	الفرع الأول: ممثلوا اليقظة الإستراتيجية
28	الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية
31	المبحث الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية، نماذجها وطرقها
31	المطلب الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الثاني: نماذج اليقظة الإستراتيجية
33	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

33	الفرع الأول: طريقة المعايرة
33	الفرع الثاني: الانترنت كوسيلة لليقظة
34	المبحث الثالث : معلومات اليقظة الاستراتيجية ودور أبعادها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
34	المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية
35	المطلب الثاني: دور أبعاد اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
35	الفرع الأول: دور اليقظة التكنولوجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
36	الفرع الثاني: دور اليقظة التنافسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
36	الفرع الثالث: دور اليقظة التجارية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
36	الفرع الرابع: دور اليقظة البيئية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
38	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة البسكوية للإسمنت BC
41	المطلب الأول: تعريف بشركة البسكوية للإسمنت BC
41	الفرع الأول: نشأة الشركة
41	الفرع الثاني: الطاقة الإنتاجية للشركة
41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
41	الفرع الأول: الموارد البشرية
41	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
43	المطلب الثالث: عرض لأهم منتجات الشركة وأهم المنافسين في السوق الوطني
43	الفرع الأول: منتجات الشركة
44	الفرع الثاني: دراسة الطلبات
45	الفرع الثالث: أهم المنافسين في السوق الوطني
46	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
46	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات الدراسة
46	المطلب الثاني: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة
46	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثاني: أدوات الدراسة
47	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان
47	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
47	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان



48	المطلب الرابع: خصائص ووصف عينة الدراسة
48	الفرع الاول: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
49	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
50	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب العمر
51	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة
52	الفرع الخامس: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
53	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
53	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
54	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
61	المطلب الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
61	الفرع الأول: تحليل واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
62	الفرع الثاني: تحليل واختبار الفرضية الفرعية
63	المطلب الثالث: تفسير نتائج الفرضيات
65	خلاصة الفصل
66	خاتمة
68	فهرس المحتويات
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

## قائمة المراجع

أولاً: بالنسبة للمقالات

- أحمد بن خليفة. (31 أوت، 2016). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الإستراتيجي. *مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية ( جامعة الوادي )*، الصفحات 45-59.
- أحمد بن خليفة، و سامر زلاسي. (جوان، 2018). فاعلية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة "دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات" الوادي. *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، الصفحات 436-450.
- الطاهر مزباني. (05 ماي، 2016). الاتصال الداخلي وعلاقته بفاعلية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة جامعة بجاية. الصفحات 80-100.
- باية وقنوني، و نادية عبد الكريم. (30 جوان، 2020). واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية). *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة*، الصفحات 35-50.
- جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، و حسينة فورين. (31 03، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة حالة ممينة الحميب للإخوة بن عولة غليزان. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة*، الصفحات 95-110.
- حسان بوبعابة، و حسام الدين عبد الحفيظ. (10 جويلية، 2020). دور نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد قرارات المؤسسات الناشئة دراسة استطلاعية على عينة من المؤسسات الناشئة بولاية قسنطينة. *مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية*، الصفحات 01-12.
- خليدة بلبصير، و عبد الوهاب بن بريكة. (01 جويلية، 2018). مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تنمية و تطوير المزايا التنافسية دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية قسنطينة. *مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية*، الصفحات 328-347.
- سعد ياسين مثنى، زهراء جار الله حمو، سلوى خالد عبد اللطيف، و احمد قيس جلال. (09 جانفي، 2022). مراحل نجاح القرارات الاستراتيجية وسبل زيادة فاعليتها في ديوان محافظة صلاح الدين - دراسة تحليلية لدراسة عينة من المختصين في المجال الاستراتيجي-. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، الصفحات 534-551.
- سعيد كرومي. (12 نوفمبر، 2021). أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على فاعلية القرارات الاستراتيجية - حالة مجمع حليب إيفلي، ببني عباس -. *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE*، الصفحات 53-67.
- سلمى علاوة. (09 ماي، 2013). اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسيرية في ظل عصر المعرفة كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3. الصفحات 75-94.
- شفاء حمد، و رجم نصيب. (30 جوان، 2017). دور الانظمة الخبيرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في منظمات الاعمال. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*، الصفحات 185-204.
- صونية بتعة، و العيد فراحتية. (16 ديسمبر، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة. *مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر*، الصفحات 331-349.
- طارق عبد الرؤوف عامر. (2010). نظريات صنع القرار و مهاراته في الإدارة التعليمية و طرق مواجهة مشكلاته. الصفحات 1-22.
- عبد المجيد قدي، و رتيبة نحاسية. (2014). أدوات البحث عبر الويب في خدمة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسات. *مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة*، الصفحات 217-240.
- عمر ولد عابد، و لمين علواطي. (جانفي، 2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، الصفحات 03-15.

- فاطمة أقوم. (15 ديسمبر، 2021). أهمية اليقظة الاستراتيجية في انتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة*، الصفحات 75-90.
- فاطمة عبد علي المسعودي، و علاء فرحان طالب. (2010). المعرفة السوقية في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. الصفحات 01-49.
- فتيحة بلحاج. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية*، الصفحات 269-284.
- فتيحة علوط، و أمين السيد معين. (16 جوان، 2018). اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، الصفحات 195-209.
- فريدة بوزمان ، و محمد خثير. (15 مارس، 2022). فعالية نظام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، الصفحات 207-222.
- كمال رويح. (2004). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الصفحات 1-33.
- محمد بوتين، و رتيبة حديد. (بدون تاريخ). اليقظة التنافسية ضرورة حتمية اتنافسية المؤسسة. *مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة*، الصفحات 35-63.
- محمد عبد الكريم الحوراني، لبنى مخلد العضاليلية، و نايف النبوي. (مارس، 2009). محددات رأس المال الاجتماعي التجسيري عبر الانترنت في المجتمع الأردني. *مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة*، الصفحات 119-137.
- محمد فايز النجار، و خالد محمود الشوابكة. (12 جوان، 2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. *المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال*، الصفحات 504-520.
- محمد قادري، و سعيدة طيب. (اوت، 2017). اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *اقتصاديات الاعمال والتجارة*، الصفحات 1-19.
- محمد كربوش، فاطمة بوهلال، و عبد النور بلميمون . (2016). أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، الصفحات 114-131.
- نادية رافع، و خالد قاشي. (2015). واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر-حالة بنك السلام الجزائر. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، الصفحات 113-134.
- نوال هاني، و حليلة عطية. (سبتمبر، 2018). دور اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة بالتطبيق على الصناعة الدوائية (حالة مجمع صيدال). *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، الصفحات 240-259.
- نوة تلايجية ، و الهام بوغليطة . (2013). دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات. *مجلة دراسات العدد الاقتصادي*، الصفحات 139-156.
- وداد عزيزي، و حنان بوفروم . (2009). فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. الصفحات 01-14.
- بسمينة القفل. (2016). إشكالية القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار المركز الجامعي تيبازة. الصفحات 01-16.

ثانيا: بالنسبة للمذكرات

- إبراهيم بختي. (24 سبتمبر، 2002). دور الأنترنت و تطبيقاته في مجال التسويق دراسة حالة الجزائر اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر. الجزائر، الجزائر.
- الطيب الوافي. (2012/2011). دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة. سطيف، الجزائر.

- اليمن فالتة. (2013/2012). اليقظة و أهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة، الجزائر.
- باية وقنوني. (2016/2015). اليقظة الإستراتيجية و أهميتها في إتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أطروحة لنيل شهادة دكتوراه شعبة العلوم الاقتصادية تخصص الادارة التسويقية جامعة امحمد بوقرة بومرداس. بومرداس، الجزائر.
- حسان بوبعاية. (2014-2013). فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة أطروحة لنيل مذكرة الدكتوراه قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة. المسيلة، الجزائر.
- سعاد حرب قاسم. (ديسمبر، 2011). أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع لأونروا كلية التجارة قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية غزة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. غزة، فلسطين.
- ضياء الدين زواو. (2013/2012). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص الإدارة الاستراتيجية جامعة فرحات عباس سطيف. سطيف، الجزائر.
- فريد بونخلة. (2007/2006). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع – فرمال - بمدينة عنابة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة. قسنطينة، الجزائر.
- محمد علي مروج. (2014/2013). دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال والتنمية المستدامة جامعة فرحات عباس سطيف. سطيف، الجزائر.
- محمد قادري. (2017/2016). اليقظة الإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: علوم التسيير جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان. تلمسان، الجزائر.
- مراد مرعي . (2010/2009). اهمية نظم المعلومات الادارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف. سطيف، الجزائر.
- مريم بلحاج. (2012). رسالة ماجستير بعنوانرسالة ماجستير بعنوانأثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمة دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية رسالة ماجستير كلية إدارة المال و الأعمال جامعة آل البيت. الاردن.
- مناصرية إسماعيل. (2004/2003). دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال قسم العلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة. المسيلة، الجزائر.
- نصيرة علاوي. (2011/2010). اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان. تلمسان، الجزائر.
- نور العابدين قوجيل. (2012/2011). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة و محيطها مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير شعبة الاعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات جامعة باجي مختار –عنابة. جامعة باجي مختار عنابة. عنابة، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر.
- نورهان قرون. (2021/2020). أهمية اليقظة الإستراتيجية و أثرها على متلازمة أرق المعلومات أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، الجزائر.

### ثالثا: بالنسبة الكتب

فاطمة بدر، و معاذ الصباغ. (2020). أساسيات الإدارة. سوريا: الجامعة الإقتصادية السورية.

## رابعاً: بالنسبة للمؤتمرات

رتيبة حديد، و نوفيل حديد. (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة المؤيمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. (صفحة 188/199). ورقة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

الطيب داودي، سولاف رحال، و فيروز شين. (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزاي التنافسية للبلدان العربية جامعة حسبية بن بو علي الشلف الجزائر .، (الصفحات 01-20). الشلف.

# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث حول

اليقظة الاستراتيجية ودورها في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية

دراسة ميدانية لشركة البسكرة للإسمنت BC

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة وبعد ...

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص "إدارة استراتيجية" تحت عنوان "اليقظة الاستراتيجية ودورها في فعالية اتخاذ القرارات الاستراتيجية".

ومن أجل تطوير الجانب العلمي من الدراسة نتوجه إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين منكم التفضل بالاطلاع والإجابة عما ترونه مناسباً لوضعية شركتكم وبما يخدم الدراسة، من خلال وضع علامة (X) أمام الاختيار الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً أن هذه المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة

شين فيروز

الطالب

بنية مجيد

السنة الجامعية: 2021/2022

اليقظة الإستراتيجية: تعتبر نظام معلوماتي دقيق، تهدف من خلاله المنظمة إلى التعرف عن محيطها الداخلي المتمثل في مختلف الأنشطة و الوظائف، وكذا المحيط الخارجي من خلال التردد لمختلف التغييرات والتطورات وكذا الأحداث، من أجل جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها ونشرها بهدف دعم متخذي القرارات بغية إتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة وناجحة.

القرارات الإستراتيجية: هي قرارات ذات أهمية كبيرة بالنسبة لمستقبل المنظمة تعمل على تفعيل مختلف المعطيات والموارد العلمية والتقنية، من أجل دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف إتخاذ قرار إستراتيجي سليم وفاعل يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها المرجوة.

#### المحور الأول :

أ- البيانات الشخصية :

01- الجنس :  ذكر  أنثى

02- العمر :

أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة

03- الحالة الاجتماعية :

عازب	متزوج	مطلق	أرمل

04- المسمى التعليمي :

هندسة	ماستر	ليسانس	ثانوي فما دون

05- عدد سنوات الخبرة :

أقل سنتين	من 02 إلى 03 سنوات	من 03 إلى 04 سنة	من 04 سنوات فأكثر



ب- المحور الثاني : مستوى استخدام اليقظة الإستراتيجية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإختيار المناسب

رقم	اثناء مراقبتها لمحيطها تقوم مؤسستنا بالكشف عن المعلومات التي تساعدنا على فهم ما يمكن ان يحدث في المجالات التالية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	التطور العلمي والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها					
02	كل ما له صلة بتكنولوجيا الإنتاج وبراءات الاختراع					
03	التقنيات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة في مجال نشاطها					
04	التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين					
05	القدرات والإمكانات 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	أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم					
15	الظروف الاجتماعية للعمال					
16	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع					

ج-المحور الثالث: اتخاذ القرارات الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	كل القرارات المصيرية (الاستراتيجية) بالنسبة لشركتنا، يتم اتخاذها	الرقم
					في الوقت المناسب	17
					دون أي تردد	18
					من دون اخطاء	19
					بعد دراسة كل الاحتمالات والبدائل الممكنة	20
					بعد توفر المعلومات الكاملة والمطلوبة	21
					بعد أخذ آراء المختصين والأشخاص المعنيين بالتنفيذ	22
					بناء على جوانب القوة والعناصر التي تميز شركتنا عن غيرها	23
					لمعالجة نقاط الضعف والمشاكل الحقيقية التي تعاني منها شركتنا	24
					لاستغلال الفرص المتاحة للشركة قبل ان يستغلها منافسيها	25
					لتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة	26
					ما تم اتخاذه من قرارات مصيرية في شركتنا	
					قد حققت الهدف الذي وضعت لأجله	27
					كانت نتائجها أكثر أهمية بالنسبة للأهداف الشركة	28
					كانت تلقى قبولا كبيرا من طرف المعنيين كالأفراد المنفذين، العملاء، المالكين	29
					كان لها تأثير كبير على مستقبل شركتنا في المدى البعيد	30
					كانت تستغل الموارد والامكانيات المتاحة للشركة أحسن استغلال	31

شكرا على حسن تعاونكم



شركة ذات أسهم المسجلة في الإسهامات  
SPA Biskria Ciment

SOCIÉTÉ PAR ACTIONS AU CAPITAL DÉ: 4.284.000.000 DA  
N° IDENTIFICATION FISCALE: 03080/014283698  
N° ARTICLE D'IMPOSITION: 07030018436  
N° REGISTRE DE COMMERCE: 07/00-0242836 B 09

### FIGIIE TECHNIQUE DE LA SOCIÉTÉ SPA BISKRIA CIMENT

- ✦ **Entité Société :** SPA BISKRIA CIMENT.
- ✦ **Forme juridique :** SPA
- ✦ **Capital Social :** 4.284.000.000 DA
- ✦ **Actionnaires :** opérateurs économiques privés Algériens à 100%
- ✦ **Date de Création :** 04-02-2009.
- ✦ **Secteur d'activité :** Matériaux de construction, branche ciment
- ✦ **Activité principale :** production et commercialisation des ciments
- ✦ **Code d'activité CNRC :** 109101
- ✦ **N° d'identification fiscale :** 000 907 024 283 698
- ✦ **N° du registre de commerce :** 07/00- 0242836 B09
- ✦ **Localisation de l'Entreprise :** Djar Belaharche Branis Wilaya de Biskra.
- ✦ **Nombre d'effectif :** 1173
- ✦ **Superficie :** 100 Hectares
- ✦ **la capacité :** 4 000 000 tonnes de ciment par an.
- ✦ **Président/Directeur Général :** Mr HOGGUI Mohammed Laid
- ✦ **Contacts :**
- ✦ **Direction générale et cimenterie :**
  - **Adresse :** Djar Belaharche Commune de BRANIS / Daira de DJEMOURA / Wilaya de BISKRA, Algérie
  - **Téléphone :** 00 213 (0)33 55 81 22 / Fax : 00 213 (0)33 55 81 22
  - **Site Web:** www.biskriaciment-dz.com
  - **E-Mail :** contact@biskriaciment-dz.com
- ✦ **Direction commerciale**
  - **Adresse :** Djar Belaharche Commune de BRANIS / Daira de DJEMOURA / BISKRA.
  - **Téléphone :** 00 213 (0)33 55 81 68 / Fax : 00 213 (0)3355 81 68
  - **E-Mail :** programme@biskriaciment-dz.com ; reclammation@biskriaciment-dz.com ; inscription@biskriaciment-dz.com
- ✦ **Principaux Produits Fabriqués :**
  - **Ciment Portland au calcaire CPJ : CEM II / A - L 42, 5 N ; selon la norme NA 442**
  - **Ciment Portland au calcaire CPJ : CEM II / B - L 32, 5 R ; selon la norme NA 442**
  - **Ciment Portland CEM I 42,5 R- SR3 (CRS), selon la norme NA 443**
  - **Ciment Portland CEM I 42,5 R selon la norme NA 442**
- ✦ **Perspectives et Objectif de Développement de la société :**

Notre objectif en premier lieu, consiste à satisfaire le marché national d'un produit local tout en permettant un accès stable aux matériaux de construction en termes de qualité, de choix, de services à des prix abordables. Et en deuxième lieu de s'ouvrir sur des marchés internationaux.



SIÈGE SOCIAL, DJAR BELAHARCHE  
BRANIS BISKRA, 07023, ALGERIE



TÉL. +213 (0) 33 55 81 22  
FAX. +213 (0) 33 55 81 22



WWW.BISKRIACIMENT-DZ.COM  
CONTACT@BISKRIACIMENT-DZ.COM

