



الموضوع

تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستباقي و الإستجابي
بمؤسسة إتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

بن فريحة كلتوم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن التركي زينب	أ.محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مقرا	جامعة بسكرة
3	عادل بومجان	أ.محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة



الموضوع

تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الإستباقي و الإستجابي
بمؤسسة إتصالات الجزائر

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

فالتة اليمين

إعداد الطالب(ة):

بن فريحة كلتوم

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن التركي زينب	أ.محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	فالتة اليمين	أ.محاضر (أ)	مقرا	جامعة بسكرة
3	عادل بومجان	أ.محاضر(أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

شكر وعرهان

وعن عمر رضي الله عنه قال: رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿ من إستعاذكم بالله فأعيذوه، ومن سألكم بالله فأعطوه ومن دعاكم فأجيبوه، ومن صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم قد كافأتموه ﴾

رواه أبو داود والنسائي

بداية أشكر الله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة، ويطيب لي بعد

انتهائي من إعداد رسالتي هذه أن أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام الكبير إلى أستاذي

الدكتور /فالتة اليمين لما بذله معي من جهدٍ وعناء طوال مدة إعداد هذه الدراسة وما تحمل من جهد الإشراف فأعطاني من علمه ووقته وجهده الكثير، ولقد كان لحسن إشرافه وعميق توصياته ما دلل لي الصعاب وأثار لي الطريق فكان لذلك أبعء الأثر في إتمام هذا العمل المتواضع بارك الله له في علمه وجزاه الله عني وعن طلاب العلم خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أفراد عينة الدراسة على حسن تعاملهم وتعاونهم لما قدموه لي من مساعدة في تعبئة الاستبانات.

كما أتوجه بخالص مشاعر الشكر والتقدير والامتنان إلى جميع أفراد أسرتي الذين كان لهم عظيم الأثر في دعمي معنوياً بالحفز والدعاء المستمر خاصة * أبي و أمي * حفظهما الله.

إلى الذي يقدم دعمه المستمر دون كلل * زوجي *

إلى أبنائي الأعزاء

إلى كل صديقاتي في الجامعة

إلى كل صديقاتي في العمل

وأخيراً أسأل الله العلي العظيم أن أكون قد وفقته في هذه الدراسة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من خطأ أو زلل أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان.

ملخص:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية بسكرة وخنشلة، بالإضافة إلى تفصي واقع اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي ، والوقوف على أهم الأسباب التي من خلالها تقوم المؤسسة بتحديد توجهها الاستراتيجي الاستباقي او الاستجابي، بالاعتماد على الاستقراء تارة والاستنباط تارة أخرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام الاختبارات والأدوات الإحصائية المناسبة ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25)، وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل، لكي يشمل جميع إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية بسكرة وخنشلة كمجتمع الدراسة، والبالغ عددهم 60 عامل. واستغرقت الدراسة الميدانية مدة شهر إبتداء من 29 أبريل 2021. وبعد جمع البيانات وتجميعها تم تحليل النتائج المتوصل إليها ومن أبرزها:

- 1- جاءت اليقظة الاستراتيجية لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر بدرجة قوية، ذلك أن كل من اليقظة للتكنولوجية و اليقظة التنافسية و اليقظة التجارية و اليقظة البيئية كلها جاءت بدرجة قوية.
- 2- مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر، فقد كان بدرجة قوية أيضا لان مؤسسة إتصالات الجزائر تتمتع بخصائص المؤسسة المستكشفة ولديها خصائص المسير المستكشف حيث جاء بدرجة قوية
- 3- مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي لدى إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر، فقد كان بدرجة ضعيفة، لأن خصائص المؤسسة المتفاعلة وخصائص المسير المستكشف جاء بدرجة ضعيفة .
- 4- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستباقي و اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- 5- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- 6- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الاستجابي و اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة إتصالات الجزائر .

7- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر .

8- بعد التأكد من وجود التلازم بين متغيرات الدراسة والذي لا يعني السببية ، كان لابد من تقدير مختلف حوارزميات النماذج الرياضية الممكنة، وقد اتضح أن أفضل نموذج تفسيري للتوجه الاستجابي و الاستجابي من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير مفسر هو النموذج الخطي باحتلاله المرتبة الأولى لذلك تم اعتماد النموذج الانحدار الخطي المتعدد باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، باستخدام طريقة Stepwise . حيث تم قبول كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية في المعادلة واستبعاد اليقظة التنافسية والبيئية لعدم ارتباطهما معنويا بالتوجه الاستجابي .

وعليه توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة تلك التغيرات و الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، فقد بينت هذه الدراسة ودراسات أخرى ان التوجه الاستجابي مثلا و الذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحا وتميزا.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، التوجه الاستراتيجي الاستجابي، التوجه الاستراتيجي الاستجابي .

Abstract:

Through this study, we seek to identify the impact of strategic vigilance on the strategic, proactive and responsive orientation of the framework of the Algeria Communications Establishment, with a scratch and a throwaway, as well as to explore strategic vigilance and strategic direction and to identify the most important reasons for the Institution's strategic direction, both proactive and responsive, based on extrapolation and other extrapolation. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for data collection and the use of appropriate statistical tests and tools within the Social Sciences Statistical Package (SPSS.V25) programme, and the comprehensive survey method was adopted, to include all 60 frames of the Algeria Communications Foundation, with a scratch and a throttle as the

study community. The field study lasted one month from 29 Avril 2021. After data were collected and compiled, the results were analysed, most notably:

1-Strategic vigilance in the framework of the Algeria Telecommunications Corporation has been strong, with technological vigilance, competitive vigilance, trade vigilance and environmental vigilance all being strong.

2- The level of proactive strategic direction in the framework of the Algeria Communications Corporation was also strong because the Algerian Communications Corporation has the characteristics of the explorer and has the characteristics of the explorer, where it came in a strong degree.

3- The level of strategic response in the framework of the Algeria Communications Corporation was weak, because the characteristics of the enterprise interacting and the characteristics of the exploratory course were weak.

4-There is a statistically significant correlation between proactive strategic direction and strategic vigilance with the Algeria Communications Corporation.

5-There is a statistically significant impact of strategic vigilance on the proactive strategic direction of Algeria's communications institution.

6-There is a statistically significant correlation between strategic response and strategic vigilance with the Algeria Communications Corporation.

7-There is a statistically significant impact of strategic vigilance on the strategic orientation of the Algeria Communications Corporation.

8-After ensuring that there is a correlation between study variables that does not imply causality, the various possible mathematical model algorithms had to be estimated, and it became clear that the best interpretative model for proactive and responsive orientation through strategic vigilance as a variable was the linear model by ranking first, so the linear multiple regression model was adopted as the best mathematical model to represent this relationship, using the Stepwise method.

The study therefore recommends the need to invest in research and development and to monitor changes in the external environment in order to keep pace with these changes and respond to the changing needs and desires of clients. This and other studies have shown that a proactive approach, for example, characterized by research and development and constant environmental control, is one of the most successful and distinctive trends that gives the company.

Keywords: strategic vigilance, proactive strategic orientation, and responsive strategic orientation.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
44	تصنيفات وسلوكيات اليقظة	01-01
54	عملية توزيع الاستبيانات و العدد النهائي لعينة الدراسة	01-03
54	توزيع العينة حسب الجنس	02-03
55	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	03-03
55	توزيع العينة حسب العمر	04-03
55	توزيع العينة حسب الاقدمية	05-03
56	توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي	06-03
57	توزيع العينة حسب المديرات	07-03
58	الاتجاه العام حسب المتوسط الحسابي	08-03
59	الخصائص البسيكومترية للاستبيان	09-03
61	مؤشرات التوزيع الطبيعي	10-03
63	قياس درجة اليقظة التكنولوجية	11-03
64	قياس درجة اليقظة التنافسية	12-03
65	قياس درجة اليقظة التجارية	13-03
66	قياس درجة اليقظة البيئية	14-03
67	قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية	15-03
68	قياس درجة خصائص المؤسسة المستكشفة	16-03
69	قياس درجة خصائص المسير المستكشفة	17-03
69	قياس مستوى التوجه الاستباقي	18-03
71	قياس درجة خصائص المؤسسة المتفاعلة	19-03
72	قياس درجة خصائص المسير المتفاعل	20-03
72	قياس مستوى التوجه الاستجابي	21-03
74	معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي و اليقظة الاستراتيجية بأبعادها	22-03
76	المتغيرات الخارجية و المقصاة من النموذج حسب طريقة Stepwise	23-03
77	اختبار صلاحية النموذج	24-03
78	القدرة التفسيرية للنموذج	25-03
78	تحليل معاملات النموذج	26-03
80	معاملات الارتباط بين التوجه الاستجابي و اليقظة الاستراتيجية بأبعادها	27-03
82	المتغيرات الخارجية و المقصاة من النموذج a حسب طريقة Stepwise	28-03
83	اختبار صلاحية النموذج	29-03
83	القدرة التفسيرية للنموذج	30-03
84	تحليل معاملات النموذج	31-03

قائمة الأشكال

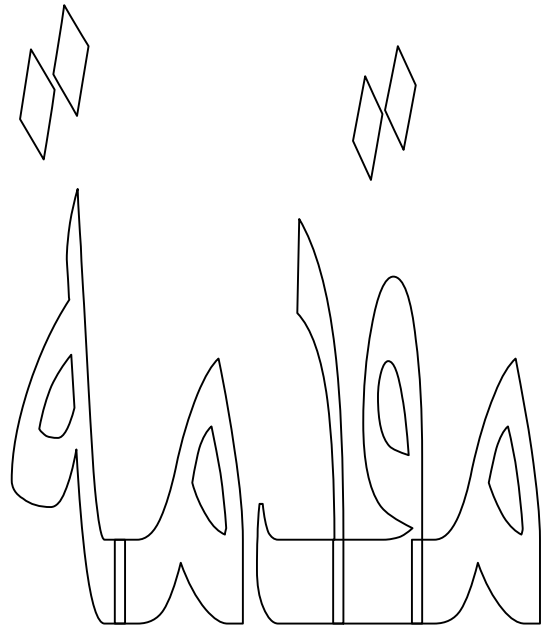
رقم الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01-أ

قائمة الرسوم البيانية

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
62	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	01-03
80	التوزيع الطبيعي للبواقي الأول	02-03
85	التوزيع الطبيعي للبواقي الثاني	03-03

قائمة الملاحق

العنوان	رقم
الهيكـل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة	01
الهيكـل التنظيمي للمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة	02
الاستبيان الخاص بالدراسة	03



تمهيد

يصف التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو وكذلك أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها، إذ توضح وتحدد موقفها اتجاه النمو وتوسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها. فالتوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة التي تحظى بالدراسة المستفيضة في أدبيات الإدارة. فالتوجه الاستراتيجي عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أن التوجه الاستراتيجي هو المحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر. كما أن التوجه الاستراتيجي يركز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى

هذه الإدارة تركز أساسا على صواب تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة، كونه يشكل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية، مما يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ماهي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

غير ان ذلك يجعل المؤسسة مطالبة بضرورة فهم العلاقة الموجودة بينها وبين بيئتها الخارجية، وذلك قصد الاستفادة من الفرص التي تطرحها وتجنب تهديداتها. وحتى يتم فهم هذه العلاقة، مع ضرورة إدراك اتجاه تطور التحديات السابقة وعملية التعامل معها، ينبغي على المؤسسة رصد البيئة بصورة متواصلة، اي جمع معلومات عن كل ماهو جديد وتوقع ماسيحدث في محيطها، ومن ثم يصبح الحذر و اليقظة الإستراتيجية عامل أساسي للتكيف المؤسسة مع التغيرات ونجاحها.

ان تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة والمتعلق بتحقيق البقاء و الاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول علمية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجحة

وفعالة تسمح لها - من جهة - بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط، ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقاً، أي عليها تبني فلسفة اليقظة الاستراتيجية.

إشكالية البحث:

نظراً لأهمية اليقظة الاستراتيجية من جهة، والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة بغرض الوقوف على آلية عمل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي الاستباقي أو التوجه الاستراتيجي الاستجابي، وتأثير كل منهما على أدائها ورسم معالم مستقبلها. حيث سيكون اهتمامنا في هذه الدراسة منصبا على مؤسسة إتصالات الجزائر، ونظراً لندرة الدراسات التي حاولت الجمع بينهما وبالأخص تلك الدراسات التي اهتمت بتبيان أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي أو الاستجابي، لذلك نحاول في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية:

ما أثر اليقظة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي الإستباقي أو الإستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر؟

تنبثق عن إشكالية الدراسة عدة تساؤلات فرعية، كمايلي:

- مامستوى اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- مامستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- مامستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ماعلاقة اليقظة الإستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي الإستباقي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ماعلاقة اليقظة الإستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي الإستجابي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تؤثر في التوجه الاستراتيجي الإستباقي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟
- كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تؤثر في التوجه الاستراتيجي الإستجابي بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

الدراسات السابقة:

حظي موضوع اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت دراساتهم من خلال المقالات، رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، وفي بعض الكتب، وفيما يلي سنقوم بعرض دراستين لكل متغير، وذلك كما يلي:

الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي معا:

1- دراسة (بوخاري، 2018) بعنوان: " أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحديد معالم التوجه الإستراتيجي الإستباقي " ، هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي الاستباقي في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة.

حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستوى الاستراتيجي ، وكان حجم العينة المطلوب 62 موظف، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت أيضا على الوثائق والمجلات والمذكرات ومواقع الانترنت والدوريات والمؤتمرات كأدوات لجمع البيانات وعلى الأسلوب الميداني باستخدام الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج Spss من أجل تحليل هذه البيانات، حيث توصلت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها:

ممارسة المؤسسة محل الدراسة لليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها بدرجة كبيرة، ووجود علاقة إرتباط لليقظة مع التوجه الاستراتيجي الاستباقي. وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

- إجراء مزيد من الدراسات تتعلق بمعرفة أثر اليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستباقي على قطاعات أخرى.
 - اجراء دراسات ميدانية للاجابة على السؤال التالي: مامدى مساهمة اليقظة التنافسية في تحديد التوجه الاستباقي؟
 - القيام بدراسة عن كيفية اختيار المؤسسات الجزائرية لتوجهاتها الاستراتيجية، وأثر هذا التوجه على الاداء.
- دراسة (عثمانى هاجر، 2017) بعنوان: " مساهمة اليقظة في تحديد التوجه الاستراتيجي "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن

الشرق وحدة أريس ولاية باتنة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss)، وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة. توصلت من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

مدى اهتمام وممارسة مؤسستهم لليقظة الاستراتيجية، و أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الاستراتيجي (الإستباقي، الدفاعي، التحليلي، الاستجابي)، وكذا وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية على المتغير التابع التوجه الاستراتيجي .

الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الإستراتيجية:

دراسة (حرشاوي، هماش، 2020) بعنوان : "دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال الجانب النظري والتطبيقي بمؤسسة موبليس بولاية المسيلة.

حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مؤسسة موبليس بولاية المسيلة البالغ عددهم 76 موظف، وكان حجم العينة المطلوب 61 موظف. وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني، لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ووظفت الاستبانة كأداة لدراسة . حيث توصلت الى مجموعة من النتائج:

- نتج عن اختبار فرضيات الدراسة وجود أثر إيجابي للمتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية) على المتغير التابع الميزة التنافسية، وتحققت الدلالات الإحصائية لمختلف الفرضيات. و أن بعد اليقظة التنافسية، نقطة قوة، تعتمد عليها مؤسسة موبليس بالمسيلة في تحقيق الميزة التنافسية.

الدراسات السابقة الخاصة بالتوجه الاستراتيجي:

● دراسة (رماضنة خديجة، 2020) بعنوان : "أثر الإضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل يوجد أثر للإضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار بسكرة.

واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وفي الدراسة الميدانية اعتمدنا في جمع البيانات الأولية على المقابلة ووثائق المؤسسة. وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- يوجد اثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة_ .

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

أن على مؤسسة الوطاية للفخار الاهتمام أكثر بالدراسات الاستطلاعية للعملاء، كالاتتماد على بحوث التسويق لتتعرف أكثر على عملاء القطاع الذي تعمل فيه.

● دراسة (على موات سعد ومحمد جاسم ناصر، 2019) بعنوان: "انعكاسات التوجه الاستراتيجي على

الأداء المنظمي"، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي(الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم التنظيمية) بأبعاده الفرعية مع الأداء المنظمي الفاعلية والكفاءة والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيران التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي وتشير النتائج إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المنظمي، وقد أوصيا بأن تكون رسالة المنظمة ذات مرونة تنسجم مع المتغيرات الطارئة للبيئة المحيطة لتستجيب سريعاً بما يحقق الأداء المنظمي المرغوب.

نموذج و فرضياتها الدراسة:

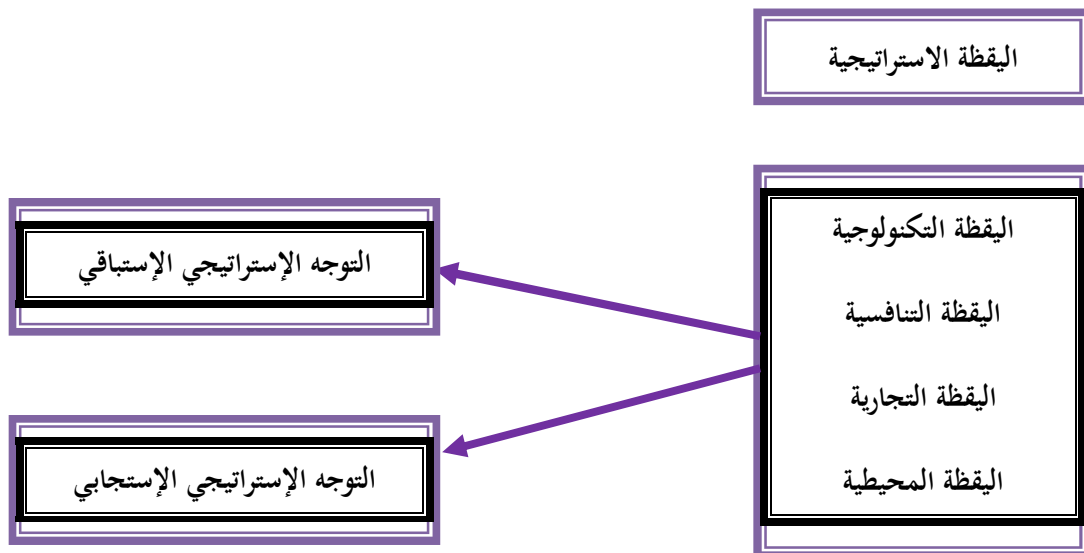
أولاً: نموذج الدراسة

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة:

متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- اليقظة الإستراتيجية: تعرف على أنها عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها من أجل استغلالها من طرف متخذي القرار لانتهاز الفرص وتقليل التهديدات.
 - التوجه الاستراتيجي الإستباقي: وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتحدد، وهي المبادرات من قبل المنظمة .
 - التوجه الاستراتيجي الإستجابي : المنظمات لا تتبع نمطا ثابتا في سلوك تأقلمي ، قد تكون عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد تكون حاملة، والميزة التي تنفرد بها هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية.
- المتغير المستقل: وهو اليقظة الإستراتيجية، ويتضمن أربعة أبعاد وهي: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية.
- المتغير التابع الأول: هو التوجه الإستراتيجي الإستباقي.
- المتغير التابع الثاني: التوجه الاستراتيجي الإستجابي.
- نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على النموذج الفرضي التالي:

شكل رقم (أ: 01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تمشيا مع إشكالية الدراسة فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتوجه الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتوجه الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتوجه الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية والتوجه الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية والتوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية والتوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية والتوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية والتوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التنافسية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التجارية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة البيئية على التوجه الاستراتيجي الإستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية على التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التنافسية على التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة التجارية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير معنوي لليقظة البيئية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

أولا: التموضع الاستمولوجي:

ولأنه يجب على الباحثة تحديد موقفها الاستمولوجي من بين العديد من النماذج الاستمولوجية، (النموذج الوضعي، النموذج مابعد الوضعي، النموذج البنائي، النموذج التفسيري، النموذج البراغماتي) كإطار يحدد خريطة البحث ومبرر يدل على تناسقه وصدق نتائجه، فإن الكثير من مواضيع علوم التسيير تتناول عادة علاقة متغيرين احدهما مستقل بذاته (مفسر) و الآخر هو المتغير التابع (الظاهرة) الذي يتبع في تغيره المتغير المستقل ويتأثر به، وقد يكون هناك متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة تؤثر ولا تتأثر بالمتغير التابع وأحيانا ما يكون بينهما متغير وسيط لولا وجوده، لما استطاع المتغير المستقل التغيير في المتغير التابع، لذلك فإن العلاقة بين هذه المتغيرات قد تكون إما علاقة إرتباط (وهي علاقة تلازمية) او علاقة انحدار (وهي علاقة تأثير) ولتحديد النموذج الملائم يتم الاعتماد على تشكيل توليفة أو تركيبة أو مزيج يتكون من أربع مقاربات وهي:

أولا: نظرية المعرفة أو الاستمولوجيا "Epistémologie": موضوع اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي الاستجابي والاستجابي هو استمرارية لتراكمات بحثية محققة تم إنجازها مسبقا حول ظاهرة التوجه الاستراتيجي، فلبدا من إضافة تلك الدراسات و الاعتماد على نتائجها، ولأن المعرفة والحقائق تعتمد على السياق، لأن الباحثة تدرس موضوع قد تكون مكوناته جزء او بعد من موضوع آخر قريب أو شبيه له، لذا فقد تستخدم مزيج من الأساليب الكمية والنوعية معا. ولا تكتفي بالطرق الكمية كالأساليب الإحصائية فقط بل يجب دعمها بالطرق الكيفية أو النوعية.

ثانيا: نظرية الوجود او الكينونة "Ontologie": هنا الباحثة تؤمن بأننا لا نرى الشئ الواحد بنفس الطريقة، وإنما نختلف في رؤيتنا حسب تصورنا للواقع كل بطريقته الخاصة، فقد نعالج جميعنا نفس الموضوع ولكننا نطرح إشكاليات مختلفة، ولأننا

نؤمن جميعاً بأنه لا توجد حقيقة مطلقة بل آراء متعددة تختلف حسب إدراك البشر لها، من هذا المنطلق ستنتقل الباحثة من ان آراء واتجاهات مختلف أفراد عينة الدراسة هي بمثابة معلومات وحقائق تعكس الواقع.

ثالثاً: نظرية القيم "Axiologie": من منطلق أن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية ليس لها كيان كمستقل بذاته وإنما هي نظام قيمى اجتماعي يتشكل من أفراد وجماعات العمل، هنا المواضيع المطروحة ترتبط بالقيم الاجتماعية لأنها تعكس حقيقة المعارف الانسانية المتداخلة و المتفاعلة خاصة تلك المعاني ذات الدلالة. هنا ترى الباحثة انه قد يكون لها اثر على البحث فقد تعتمد على بعض احكامها الشخصية او إستقراء الواقع خاصة إذا كان جزء من مكان او موضوع حيث تكون لديها أحكام ومعرفة أولية و اطلاع عن الواقع مسبقاً.

رابعاً: نظرية المنهج "Méthodologie": تهتم الباحثة باستعمال الطرق العلمية المختلفة، طرق الاستنتاج و الاستدلال كما تلجأ الباحثة الى منهج الاستنباط و الاستدلال بالجانب النظري في تفسير و شرح النتائج والى الاستقراء في التحليل، لذلك ستلجأ الباحثة في منهج التفكير إلى: استقراء الواقع من أجل تفسير التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي وتحديد القوانين الداخلية التي تحكمه انطلاقاً من التغيير الذي يحدث في اليقظة الاستراتيجية، كما تلجأ الباحثة الى الاستنباط للاستدلال بالجانب النظري في تفسير وشرح، وقد تذهب الباحثة لأبعد من الزامية الانطلاق من التعميم (كما في الاستنباط) وأبعد من إلزامية تعميم النتائج (كما في الاستقراء) حيث تلجأ إلى منهج الإبعاد لكي تتحرر من هذه القيود و الالتزامات للبحث في الظواهر من منظورها الشخصي لتوليد أفكار جديدة و صياغة فرضيات جديدة، هذه الاخيرة يتم صياغتها في شكل فرضيات العدم وادخال متغيرات جديدة أو علاقات جديدة بينها خاصة عندما يعالج الباحث ظاهرة مع عدم توفر النظريات الخاصة بها. ومنه نستنتج ان النموذج الملائم هو النموذج التفسيري.

ثانياً: منهجية الدراسة

لقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري او التحليلي في وصف وتحليل وتفسير الظواهر ، و تلجأ الى البيانات الكمية و النوعية ، الملاحظة و الاستبيان لجمع البيانات حول الظاهرة ثم المقابلة لتأكيد النتائج و إضافة معارف جديدة ، وهذا لتعديل نظرية قائمة، او لنفي فرضية العدم، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على

الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس ومنطلقات الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وفيما يلي تبيان لنوعين البيانات المعتمد عليها في الدراسة:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة البحث، ثم جمعها وفرزها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V25) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة مختلف المقالات والكتب والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية والمتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث . حيث تم استخدام ضوابط تهميش وفقا لجمعية علم النفس الأمريكية APA .

تصميم الدراسة:

1- أهداف الدراسة:

- تتجلى أهمية البحث من أهمية متغيراته المتمثلة بـ) اليقظة الاستراتيجية بمختلف ابعادها والتوجه الإستراتيجي الإستباقي و الإستجابي) والتي تمثل إضافة نظرية الى المكتبات والتي تساعد الباحثين في المستقبل على القيام ببحوث أخرى تستمد حداثتها من هذا الموضوع.
- التعرف على مدى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بمختلف ابعادها (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، المحيطة) في المؤسسة محل الدراسة.
- الاستفادة من النتائج التي سيتوصل اليها البحث والتي ستساعد المؤسسة محل الدراسة بالتعرف على اي توجه من التوجهات الاستراتيجية (الإستباقي او الإستجابي) الملائم لها والذي له تأثيرا قويا في تحقيق اهدافها وغاياتها لغرض اعطائه الاولوية ولزيادة الاهتمام به.

➤ البحث فيما اذا كان التوجه الاستراتيجي الاستباقي او التوجه الاستراتيجي الاستجابي للمؤسسة يرتبط باليقظة الاستراتيجية ككل او بأحد ابعادها.

➤ مدى مساهمة اليقظة في تحديد التوجهات الاستراتيجية الممكنة (الإستباقي أو الإستجابي).

أما بخصوص نوع الدراسة فقد تمت بناء على علاقة الارتباط بين متغير اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي الاستباقي والتوجه الاستراتيجي الاستجابي، فمن خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة محل الدراسة حاولت الباحثة الإلمام بكافة الوقائع والأحداث التي تتسبب في ظهور متغيرات الدراسة دون التغيير فيها أو محاكاتها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار المجتمع جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر العاملون في المستوى الاستراتيجي بولايي حنشلة وبسكرة ، حيث استغرقت الدراسة مدة شهر.

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

1- الدور الهام الذي تلعبه اليقظة بمختلف أبعادها التكنولوجية و التجارية والتنافسية و المحيطية، من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية. الأمر الذي يجعلها قادرة على أن تحدد غاياتها وأهدافها الإستراتيجية، ومختلف مجالات نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

2- كونها من الدراسات القليلة- على حد علم الباحثة - التي تبحث على تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي الاستباقي او الاستجابي، فاليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي يعدان من الموضوعات الهامة في الفكر الإداري الحديث، كونهما مصدرا هاما من مصادر بقاء المنظمة وديمومتها، خاصة في المنظمات التي تسعى إلى تبني إستراتيجية الإدارة الحديثة التي تؤدي إلى تحسين الأداء.

3- كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون كلا من اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي يساهما في تطوير المنظمات وتنظيمها، ويعدا من أهم الوسائل التي تمكن هذه المنظمات من الوصول إلى مرحلة التميز في ظل التطورات المتسارعة، وتساعدنا على مواصلة تقدمها، وإزالة الصعوبات، ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وزيادة الجودة الإنتاجية لمخرجات عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

4- لا يزال مفهوم التوجه الاستراتيجي حديث العهد نسبيا في المنظمات العربية بشكل عام، والمنظمات الجزائرية بشكل خاص، لذلك فإن إخضاعه للدراسة التطبيقية يعطيه أهمية واضحة، وتكون هذه الدراسة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة المتقدمة في اكتساب المعارف والمهارات، واستخدامها في تطوير أداء المنظمات.

الخطة المبدئية للدراسة

تقع هذه الدراسة في ثلاثة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي، وقد قسم لمبحثين وكل مبحث قسم

لثلاث مطالب وكما قسمت المطالب لفروع وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي و محدداته .

الفصل الثاني: يتناول في هذا الفصل اليقظة الاستراتيجية، وقد قسم لمبحثين وكل مبحث قسم لثلاث مطالب وكما

قسمت المطالب لفروع وهي كالآتي:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: أصناف اليقظة الاستراتيجية وسلوكياتها.

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل باعتباره يجسد الجانب الميداني للدراسة جوانب عديدة كعرض وتحليل نتائج الدراسة

واختبار فرضياتها، وذلك في المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثالث: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

المبحث الرابع: تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة

المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفصل الأول
التوجه الاستراتيجي
الاستباقي و
الاستجابي

تمهيد

إن التركيز على توجه المنظمة في الأجل البعيد هو ما يعرف في أدبيات الإدارة بالتوجه الإستراتيجية ، وهو عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها . كما أنه المحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر .

ويركز التوجه الإستراتيجي على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى، كما يعد التوجه الإستراتيجي متطلباً أساسياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية .ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الإستراتيجي، ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة .

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار النظري للتوجه الاستراتيجي وذلك من خلال المباحث التالي:

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي و محدداته.

المبحث الاول: ماهية التوجه الاستراتيجي

يعد التوجه الإستراتيجي واحدا من المتغيرات التي تؤثر على أداء المنظمات لانه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، كما يعد التوجه الإستراتيجي ذا فائدة لأنه يركز أولا على المنظمة، ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين، وثانيا إستخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستفيدين بشكل دائم .

المطلب الاول: التوجه الاستراتيجي المفهوم والاهمية

الفرع الاول: المفهوم

- اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر فقد تم تعريفه كمايلي :
- التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال، ولذلك فان التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد. (الخفاجي، 2004، صفحة 08)
 - هو فلسفة المنظمة المعتمدة للتعامل مع مجموعة من القيم والعادات والتقاليد الخاصة باصحاب المصالح الذي يؤثرن ويتاثرون بعملياتها والتي يمكن ان تساعدنا للوصول نحو الأداء الافضل. (Zhou et al ,2005,p 44)
 - مبادئ توجه وتؤثر في نشاطات المنظمة وتولد السلوكيات المقصودة لضمان الاداء المقصود للمنظمة وقابلة للنمو. (Hakala , 2010, P 07)
 - هو الحركة المستقبلية للمنظمة وخصائصها داخليا التي تحدد كيفية التعامل مع عوامل بيئتها الخارجية (Brady & Aidan ,2017 ,P 04)
 - هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات في مظاهرها لجعلها مؤاتية، وكذلك الكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف الإستراتيجية والعمل على تنفيذها لتعظيم العناصر الايجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في نفس الوقت تسعى إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها. (سعد، 2019 ، صفحة 09)

- الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية ، وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمخبطة لعملها. أن التوجهات الإستراتيجية يجب أن توجه إلى الأهداف الإستراتيجية ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها. (الدهدار، 2006، صفحة 50)

من خلال التعاريف السابقة نلخص أن مفهوم التوجه الاستراتيجي هو مفهوم من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهم بتحديد المستقبل الأساسي للمنشأة، والأهداف العريضة التي تسعى إلى تحقيقها، كونه يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة، ومحاولة التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من استشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثاني: بعض المفاهيم والمصطلحات التي ترتبط وتتداخل بالتوجه الإستراتيجي

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

أ- الرؤية

تتمثل رؤية المؤسسة في الصورة الذهنية لحالة النجاح التي تحقق مهمتها الإستراتيجية، وهي تمثل تصورات أو طموحات وآمال لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل. (احمد، 2013، صفحة 145)

ب- الرسالة

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

وهي الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله أو المهمة الجوهرية لها ومبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات المؤسسة وقيمها الأساسية. (كاظم، 2007، صفحة 113)

ج- الأهداف

وهي تشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل نحو التفصيل. (خليل و العمري، 2014، صفحة 61)

د- القيم

هي مجموع الفضائل المتعارف عليها بين مجموعة من الأفراد، بموجبها يحكمون على سلوك الأفراد أو الجماعات بالحسن أو السوء، ويحكمون على الأشياء بالجمال أو القبح، وعادة تكون مشتركة داخل المجتمع الواحد المتناسك، لأن المجتمعات تختلف في أعرافها وثقافتها ومعتقداتها ونظم حياتها، فما هو مستحسن عند مجتمع ما قد يكون غير ذلك عند مجتمع آخر، وقد يحكم مجتمع على سلوك معين بأنه غير مقبول اجتماعيا بينما يعتبره آخرون معتدلا غاية الاعتدال. (غالبا، 2005، صفحة 16)

و- الشعار

هو عبارة عن رمز أو صورة أو عنصر مرئي يستعمل للدلالة على علامة تجارية أو سلعة معينة، وقد يستعمل للدلالة على خصوصية شيء معين أو لتوضيح فكرة، ويتكون الشعار عادة من عنصرين: صورة أو رمز وكتابة بخط معين ومميز. (الزريقات، 2012، صفحة 287)

الفرع الثالث: أهمية التوجه الاستراتيجي للمنظمات

أكدت العديد من الدراسات الدور الكبير للتوجه الاستراتيجي للمنظمات وتأثيره على أدائها بشكل عام وعلى ميزاتها التنافسية وحصتها السوقية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالمنظمة سواء كانت ربحية أم خدمية أم غير ذلك. فإن التوجه الاستراتيجي بشكل عام يسهم في: (الكرخي، 2014، صفحة 67)

- تحديد الأهداف البعيدة للمنظمة وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيقها.
- توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.
- توحيد وتنسيق جميع الجهود أو الإدارات نحو الأهداف والغايات المحددة
- التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً
- مساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
- الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمة.
- تحسين الأداء الكلي للمنظمة، تحديد التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- جعل المديرين أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها.
- ضمان التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة.
- تنمية التفاعل بين المدراء من مختلف المستويات الإدارية عند إعداد أو تنفيذ الخطط.
- تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.

المطلب الثاني: المظاهر الأساسية للتوجه الاستراتيجي

يستند التوجه الاستراتيجي على مجموعة من المظاهر الإستراتيجية التي تعد أساساً له، ويمثابة مسارات يرتكز عليها تصميم الحركة الإستراتيجية للمنظمة حاضراً ومستقبلاً. وهذه المظاهر هي حسب (الخفاجي، 2004 ، صفحة 88) :

الفرع الاول: فلسفة إدارة المنظمة

تتبنى المنظمات ثلاثة نماذج فلسفية يتم من خلالها تحديد مسار الإدارة في صياغة الإستراتيجية المنظمة وسياساتها بشكل دقيق وهي (فلسفة ترتبط بالجانب المعرفي، فلسفة ترتبط بالجانب السياسي، فلسفة ترتبط بالموقع الجغرافي).

الفرع الثاني: التوجه المنظمي

هناك ارتباط بين التوجه الاستراتيجي بوصفه توجهاً للمنظمة، ودلالة الإستراتيجية عند المدراء، سواء أكانت أداة تحقيق تلاؤم المنظمة مع بيئتها، أو وسائل لمواجهة الغموض البيئي في المستقبل، أو انه تغير نتيجة التغيرات في الموقف، أو انه لا توجد الإستراتيجية أو مجموعة استراتيجيات ستتوافق مع جميع المواقف.

الفرع الثالث: عناصر العملية الاستراتيجية

تتمثل عناصر العملية الاستراتيجية بـ:

- صياغة رسالة المنظمة والتي تشمل الغرض والفلسفة والغايات.
- تطوير الملف الذاتي للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والتي من خلالها يتم تشخيص نقاط القوة والضعف.
- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة البيئة العامة والبيئة الخاصة والتي من خلالها يتم تحديد الفرص والتهديدات الخارجية.
- تحليل خيارات المنظمة بمقابلة نقاط قوتها وضعفها مع الفرص والتهديدات الخارجية.
- اختيار الأهداف البعيدة المدى والاستراتيجيات الشاملة التي تساعد المنظمة في بلوغ خياراتها المفضلة.
- تطوير ومقابلة الأهداف التشغيلية القصيرة الأمد مع ما تم انتقاؤه من أهداف واستراتيجيات بعيدة الأمد.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية عن طريق موازنة تخصيص الموارد والتي يتم من خلالها مقابلة المهام والموارد البشرية والهياكل التنظيمية والتقنية ونظم المكافآت الواجب التأكيد عليها.

- تقويم نجاح العملية الاستراتيجية كمدخلات لاتخاذ القرارات المستقبلية.

الفرع الرابع: الحركة الإستراتيجية

يتم استقراء التوجه الاستراتيجي من خلال الاستعانة بتفكير المدراء وتوظيف قدراتهم لفهم حركية المنظمات وأثرها في عملية تصميم الاستراتيجيتها. ويجب توضيح الحركة لتكون مركزاً لفهم أوجه العملية الاستراتيجية. ويتجلى دور التوجه الاستراتيجي بكونه واصفاً للحركة في تقليل هامش الخطأ في الحكم، ونفقات التغير وصعوباته، وتحقيق توازن بين الإنفاق والصعوبات، وتحقيق التكيف الاستراتيجي استجابة لمظاهر زيادة التعقيد البيئي ومتغيراته.

الفرع الخامس: مدخل الاختيار

ويمكن الاهتمام بهذا المدخل لوصف القدرة الاستراتيجية لكي يتمكن التوجه الاستراتيجي من الإجابة على تساؤلين هما :
الأول ما هي الأعمال التي ينبغي للمنظمة الدخول فيها؟ والثاني ما هو مدخل الأعمال الذي ستتحذه؟ و ان الإجابة عليهما تعد أساس تلك القدرة التي تنصرف بموجها باختيار التحليلات والخطط والقارات والسلوك المحدد للتوجه الاستراتيجي، ومن ثم تقود إلى بلوغ غاياتها وأهدافها الاستراتيجية في بيئة حركية.

الفرع السادس: المجالات المنظرية

يرتبط التوجه الاستراتيجي بالمجالات التي ينبغي أن تفكر إدارة المنظمة بما عند وضع غاياتها وأهدافها المتمثلة بمجالات الربحية والكفاءة والنمو وحقوق المالكين، واستخدام الموارد وإسهامات الموارد البشرية والإسهام في خدمة المجتمع وقيادة السوق والتقنية، والبقاء، وحاجات المنظمة للموارد البشرية من أفراد مؤهلين للإدارة العليا.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي .

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

يشير هذا النمط من التوجهات الإستراتيجية إلى السلوك الفعال أو المبادرات المتبنية من قبل المنظمة نحو التجديد والابتكار والنمو، إذ يبين مدى قدرة المنظمة واستعدادها للدخول في أسواق جديدة وإدخال سلع أو خدمات جديدة قبل وصولها إلى المنافسين، لذلك فإن هذا النمط يتوجه نحو العمل وقيادة السوق من قبل منظمات رائدة وسباقه من اجل الحصول على ميزة تنافسية قبل اقرانها.

إن التوجه استراتيجي الاستباقي يساهم في جعل منظمات الأعمال في حالة بحث مستمر عن الفرص الجديدة في الأسواق فيعتبر هو المحرك الأول الذي يتم من خلاله إدخال منتجات جديدة في السوق وسحب المنتجات القديمة منه وهذا يدل على استخدام المنظمة لأبحاث السوق . من جانب آخر فإن المنظمات التي تتبع أسلوب التوجه الاستباقي تمثل درجة عالية من الخبرة العملية نتيجة البحوث التي تقوم بها لأنه يعكس البحث المستمر للمنظمة عن الفرص الجديدة وإنشاء أفكار جديدة بدلاً من الأفكار القديمة غير المحدية استراتيجياً. (فاتق و لفته، 2020، صفحة 81)

وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للإبتكار والتجديد، وهي المبادرات المتبنية من قبل المنظمات. (شين،

2017، صفحة 59)

في حين يظاهي التوجه الاستكشافي في نظرية (Miles and Snow) فيما يخص المنتجات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضاً تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المنظمات تقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معاً، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهنا

التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، لان التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكاره حيث أن يعتبر تطوير المنتجات نقطة القوة له، وفي التوجه أاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجيا أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق، أما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقي . (المجالي، 2012، صفحة 21)

وفي المنظمة الاستباقية فإن التوجه السوقي يكون متطورا جدا حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدما وبسرعة نحو منتجات ابتكاره، وأن الابتكارات في تطوير المنتجات تمثل نقطة القوة. (شين، 2017، صفحة 58)

المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستجابي.

المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه بشكل ثابت، بل تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة، حيث يكون هذا السلوك غير المستقر والقرارات الموجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل، إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية، كما لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية القابلة للتحقيق أو مخاطر السوق الحقيقية . (مقراش، 2015، صفحة 84)

المؤسسات الإستجابية هي النوع الوحيد في نظرية Miles and Snow التي لا تتبع نمطا ثابتا في سلوك ، فإن الاستدامة تؤدي إلى أداء فرضي لدى هذه المؤسسات، بغض النظر عن عدوانية التسويق والابتكارات التي تنتجها، إلى أنها تخلوا من آليات إستجابة مستدامة في التعامل مع بيئتها، ففي بعض الحالات قد تكون عدوانية جدا، وفي حالات أخرى قد تكون خاملة، والميزة التي تنفرد بها حسب نظرية Miles and Snow هي أنها تفتقد إلى الاستمرارية. (كايد و المجالي، 2012، صفحة 18)

المطلب الثالث: محددات التوجه الاستراتيجي

للتوجه الاستراتيجي محددات نذكر منها مايلي: (ابو نجم، 2018، الصفحات 18-19)

-تعارض الأهداف الإستراتيجية مع الخاصة بالوظائف او الأنشطة على مختلف المستويات الإدارية.

- التركيز على الأهداف القريبة المدى.
- الانفراد بالقرارات الإستراتيجية وضعف مشاركة العاملين فيها.
- تعدد مصادر التمويل للمنظمة مما يؤدي إلى تعدد التوجهات الإستراتيجية وتعارضها أحياناً.
- التركيز على الربحية والحصة من السوق وإهمال النتائج الأخرى لأداء المنظمات.
- غموض الأهداف الإستراتيجية وعدم وضوحها وعدم تحديدها بشكل دقيق.
- وضع أهداف لا تتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم مراعاة العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على الخطة الإستراتيجية.
- ضعف التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وعدم مرونة الخطة الاستراتيجية بحيث تكون قادرة على التكيف ومواكبة التطورات الحاصلة.

- التعقيدات الروتينية وانتشار البيروقراطية واعتماد الاتجاهات التقليدية في الإدارة.
- تركيز العمليات الرقابية على المدخلات بدلاً من الاهتمام بنفس الاتجاه على المخرجات.
- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادماً قبل أن يكتمل.
- عدم توفر المعلومات الكافية، أو اختيار التوجه الاستراتيجي وفقاً لمعلومات منقوصة أو غير صحيحة.

الفرع الأول: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي

توجد عدة معايير أساسية يجب أن يؤخذ بها عند تقويم التوجه الاستراتيجي الذي سيتم اعتماده من قبل المؤسسة:
(المحمدي، 2011، صفحة 66)

-مدى ملائمة التوجه الاستراتيجي للظروف التي تعمل بها المنظمة، وكيفية التعامل والتكيف مع التوجهات والتوقعات المستقبلية.

- أن يكون التوجه الاستراتيجي مقبولاً لمختلف فئات العاملين وان يؤدي الى أقل مخاطرة ممكنة وأكبر عوائد متاحة.
- أن يكون التوجه الاستراتيجي ممكناً أي لدى المؤسسة المقدرة على ممارسة الاستراتيجية وتنفيذها وتوافر الموارد والإمكانات اللازمة لها.

-تطابق التوجه الاستراتيجي رسالة المنظمة وبيئتها الداخلية وثقافتها ومواردها.

-توافق التوجه الاستراتيجي مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

الفرع الثاني: نتائج اعتماد التوجه الاستراتيجي

مما لا شك فيه أن المنظمات التي تعتمد توجهاً استراتيجياً معيناً تجني ثمار ذلك التوجه الاستراتيجي الذي تعتمده، وتختلف نتائج التوجه الاستراتيجي باختلاف نوع التوجه وكيفية تحقيق أهدافه، إلا أن وبشكل عام فإن التوجه الاستراتيجي يؤدي إلى: (حمزة، 2015، صفحة 65)

-تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.

-القضاء على البيروقراطية عن طريق تفويض الصلاحيات إلى الإدارة المتوسطة والتنفيذية.

-تطوير الهيكل التنظيمي وخلق جو عمل جديد من خلال تشجيع المبادرة الفردية

-الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.

-فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.

-اعتماد مبدأ شركة بلا حدود حيث فتح المجال أمام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار

العملية الإنتاجية، وكذا التأقلم مع المستجدات ومع معطيات الحضارة والتطور.

خلاصة الفصل

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

الفصل الثاني:

اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من اي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث اصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

وفي ظل هذا المحيط تعمل المؤسسات جاهدة لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، والعمل على معرفة الأسواق وأليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا تكاليف انتاجها ومعرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها. ومن التحكم الجيد في المعلومات واستعمالها بالطريقة الذكية يمكن لأي مؤسسة ان تكون رائدة في مجال نشاطها.

ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراته وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية، وذلك عن طريق البحث عن وسائل لدعم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على تحليل محيطها لاستخراج الفرص واستغلالها ويكون ذلك من خلال عملية اليقظة الإستراتيجية وهذا بغية مواجهة تهديدات المنافسين.

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

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: أصناف اليقظة الاستراتيجية وسلوكياتها.

المبحث الثالث: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، إرتبط إرتباطاً وثيقاً بمراقبة وتحليل ما يمكن أن يحدث في محيط المؤسسة، بغرض الحصول على أية معلومة إستباقية، في شكل إشارة ضعيفة أو علامة تنبيهية تعكس إمكانية وجود أي خطر يهدد المؤسسة أو فرصة تحقق ليا السبق. وقد أخذ هذا المصطلح مؤخراً بُعْداً إستراتيجياً، وإتَّخَذَ مفاهيم ودلائل عديدة ومختلفة.

المطلب الأول: اليقظة، المفهوم و الدلالة.

الفرع الأول: مفهوم اليقظة

✓ عرفها Ribault أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على معلومات الواقعية و المستقبلية (Herme,2007,P2) .

✓ كما يعرف Jakobiak اليقظة على أنها: " هي ملاحظة وتحليل البيئة ثم نشر ومعالجة المعلومات المنتقاة ونشرها من أجل استعمالها في اتخاذ القرار. (Jakobiak,2001,P65)

✓ أما (1984) Ansoff فقد اطلق عليها فيما بعد نظام رادار الرقابة، يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط، التنافسية، التكنولوجية الاقتصادية الاجتماعية والسياسية، تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ماسماه بالمفاجآت الاستراتيجية، فكانت اليقظة بمثابة رادار المؤسسة للدلالة على طبيعتها الكاشفية، لذا عرفت اليقظة على أنها "العملية الاعلامية" تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين.(اليمين، 2013، صفحة 44)

أما صفتها الإستراتيجية كونها عبارة عن نشاط داعم لأنشطة إستراتيجية المؤسسة، كالتخطيط، الاستجابة، وصنع القرار، والابتكار، والاستكشاف والترقب، في بعض الأحيان كل من هذه العمليات في نفس الوقت (gozims.a,2016,P09)، أيضاً لاستهدافها المعلومات الإستراتيجية السوداء بدل المعلومات الرمادية أو البيضاء في

محيطها التنافسي ، ويعرف "Johnson" هذه القرارات بأنها تلك القرارات التي تؤثر بعمق في حاضر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة. (نورهان، حسام الدين، 2020، صفحة 311).

وبالتالي تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختبار المناسب للمعلومة، التي تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية، كما أنها عملية رصد للمحيط ، والذي يتبع بالبحث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو هي تلك العملية الإعلامية التي تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليص مستوى التهديد الوارد من المحيط الخارجي للمؤسسة، وتعتبر اليقظة أيضا تلك العملية التي تمكن متخذ القرار من ملاحظة المحيط الخارجي واستيعاب ما يحدث فيه من تحولات، وبالتالي فهي العملية التي تسمح بإجراء عمليات المراقبة الروتينية على محيط المنظمة كما تسمح بجمع واستخدام المعلومات السوداء(غير رسمية). (اليمن، 2013، صفحة 47)

الفرع الثاني: دلالة اليقظة

بعض الدلالات لليقظة: (اليمن، نورهان، 2018، الصفحات 7-8)

● لغوياً:

إنفقت معاجم اللغة العربية على أن اليقظة هي نقيض النوم، وأنها حالة من الوعي والانتباه، وعليه، نقول أن شخصاً ما يقظاً، إذا كان في حالة إنتباه ووعي، يدرك ما يجري من حوله. والمتيقظ هو شخص فطن؛ مما يعني إستمرارية حالة الانتباه لديه. وبالتالي؛ يُستعمل لفظ التيقظ إشارةً إلى ديمومة حالة الانتباه والوعي، حيث يتم تركيز الجيد الذهني والعقلي لمراقبة وحراسة شيء ما، ووضع موضع المتابعة، إما بدافع الفضول والرغبة في فهم وتوسيع المدارك؛ وهو إنتباه إختياري، أو أنه بدافع تجنب الخطر والتَّحسب لأي تهديد، وهو إنتباه إجباري.

● من ناحية عالم المال والأعمال:

تعتبر اليقظة عن مدى الحيطة والحذر التي توليها المؤسسة نحو بيئتها، وتعمل عمل نظام الرادار في الرصد والمراقبة والمتابعة المستمرة. وقد تتجاوز ذلك كما أشار إذ لا يكتفي برصد، ومراقبة المحيط وتتبع المصدر بل يقوم أيضاً بإطلاق إشارات

الإنداز بشكل مسبق لإتخاذ التدابير اللازمة. وبهذا، تلعب اليقظة دوراً هجوماً **Offensive** حيث تلجأ فيه المؤسسة لأسلوب المباغتة إذا ما إرتأت أنه من الأفضل لها القيام بالمبادرة وسبق الفعل وإقتحام المجهول، كما تلعب اليقظة في ذات الوقت دوراً دفاعياً **Défensive** كعمل وقائي وحمائي تتجنب به المؤسسة التهديدات والمخاطر الممكنة

● من ناحية المنظور البيولوجي:

وعملاً بقاعدة التشابه بين المؤسسة والكائن الحي، تعمل آلية اليقظة عمل المحسات عند الكائن الحي في إلتقاطها لإشارات الخطر أو فرص محتملة، على ضوء تشخيص الكائن الحي للحالة والوضع الذي هو عليه، وتحديدده للأسلوب المناسب واعتماده واحدة أو أكثر من إستراتيجيات البقاء، كرد فعل طبيعي لمواجهة الموقف

● أما من ناحية منظور نظرية النظم:

فإن اليقظة تقع ضمن سياق أنظمة المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، أثناء تعاملها مع المعلومات الإستراتيجية، والتي يمكن أن نطلق عليها أنظمة المعلومات الإستراتيجية، فقد اعتبر (Coudol & Gros) بأن اليقظة نظام لدعم القرارات الإستراتيجية يتم بموجبها مراقبة وتحليل المحيط الاقتصادي والعلمي والتكنولوجي، بهدف إقتناص الفرص وتجنب المخاطر. من خلال رصد وجمع المعلومات الإستراتيجية ذات الطبيعة الإستباقية، عادة ما تكون في شكل إشارات ضعيفة بالاعتماد عمى أحدث تكنولوجيا المعلومات أثناء جمع والتنقيب عن البيانات وتصنيفها وترتيبها. كما يعتمد على نظم وقواعد المعرفة، في دعم عمليات إتخاذ القرار وحل بعض المشكلات وفي صياغة النماذج وإعداد السيناريوهات المحتملة

المطلب الثاني: المصطلحات المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من المصطلحات القريبة والمرتبطة من مصطلح اليقظة الإستراتيجية كثيراً ما يتم الخلط بين اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات، حيث يعبر عن كل من الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي هو ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الإستراتيجية في:

الفرع الاول: الذكاء الاقتصادي Intelligence Economique

أول ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي كان في الفكر العسكري الذي كان يعتمد على التقاط المعلومة ثم تحليلها، ومن ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف لذكاء من طرف Harald Wilensky سنة 1967 وأول تعريف عملي كان سنة 1994 من طرف Marter مجموعة عمل في المحافظة العامة لتخطيط بفرنسا حيث تم تعريف على أنه " مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم". (فرج ودباغي، 2015، صفحة 09).

والذكاء الاقتصادي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية في أحسن شروط: الجودة، المدة، التكلفة. (فوجل، 2012، صفحة 31)

ويعمل هذا النشاط أداة للترجمة الدائمة لحقيقة الأسواق، بيئة التقنيات والتكنولوجيات، وكذا طرق وتيارات الفكر لمنافسي وشركاء المؤسسة، اهتماماتهم ومقدرتهم على التطبيق. (بخوش، 2007، الصفحات 39-40)

وحسب Alice Guilhom الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع معالجة، حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة. (حليمي، 2009، صفحة 51)

اليقظة الإستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التمتع في بيئتها. (عقون، هبول، 2007، صفحة 04)

الفرع الثاني: التجسس الاقتصادي Lespionnage Economique

كل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومة عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية

فنحن أمام عملية اليقظة الإستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أما عملية التجسس الاقتصادي. (عقون، هبول، 2007، صفحة 04)

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة إستراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية، فكثيرا ما نسمع عن براءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا إلى اختراق احد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية. (بورباله، 2015، صفحة 08)

المبحث الثاني: أبعاد اليقظة الاستراتيجية وسلوكياتها.

المطلب الأول: أبعاد اليقظة.

رغم اختلاف الكثير من الباحثين حول أصناف اليقظة إلا أن الباحث Gérard Verna من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليها لكثير من بعد هو أن اليقظة تحتوي على أربع أصناف وهي اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)، اليقظة التجارية (التسويقية) (la veille commerciale) (اليقظة التنافسية la veille concurrentielle) واليقظة البيئية (la veille environnementale) . (اليمين، 2013، صفحة 87)

الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية

هي عبارة عن الاستغلال المنهجي والمنظم للمعلومات الصناعية وترتكز اليقظة التكنولوجية على المعرفة بغية الإحاطة بجميع الابتكارات المفيدة، التي تقدم المساعدة للتطورات التقنية الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة. (مسراقي، بن نذير، 2020، صفحة 667)

وتعرف اليقظة التكنولوجية بأنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية. (داودي، شين، رحال، 2007، صفحة 13)

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والاجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً او التي تهمها مستقبلاً. وتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في : (بن السعدي، زاوش، حساس، 2017)

- جمع المعلومة العلمية، التقنية، والتكنولوجية لاستغلالها في الابداعات التكنولوجية.
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الاكتشافات العلمية، الابداع في السلع والخدمات، التطور في طرق واساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.

الفرع الثاني: اليقظة التجارية (التسويقية)

تسمح اليقظة التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل و تطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتوجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة. (JOFFER ,SIMON , 1997)

ومنه يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة: (فوجيل، 2012 صفحات 36-37)

أ: الزبائن:

تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها و المتلقي لمنتوجاتها، و ينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

- معرفة الحاجيات و الرغبات: تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات و رغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب و تقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، و تتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات و الرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها و التعامل معها.

- قياس عدم الرضا: يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها ، وحتى و لو كان معظمهم راضين على متوجهاً، إلا أنه يجب عليها أن لا تحمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، و تطلع على ملاحظاتهم و آراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى و بذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها و يتجهون إلى المنافسين.

- تحديد قدرة الزبائن على السداد : تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات .وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين) الزبائن (خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفراداً لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، و ربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها.

- دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها: يلعب الموزعون دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عدداً كبيراً من زبائنها بسبب الموزعين، لذا يجب عليها أن تتابع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن و تطورها.

ب: الموردين (قوجيل، 2012 صفحات 37-38)

يأخذ الموردون أيضاً حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها . كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون و المزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية و كذا تتابع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضاً من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها و تشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي (نحو المنبع) و حينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين و التكنولوجيا و تطور أسعار المواد الأولية.

الفرع الثالث: اليقظة التنافسية

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة". وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة. (حديد و حديد، 2005، صفحة 189)

وترتبط المعلومات المجمعة بشكل قوي بمحده المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة .حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون: (نوفيل، 2005، صفحة 190)

- عدد كبير ومتوازن من المنافسين : لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق .لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق.
- نمو القطاع بطيء : يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين.
- ارتفاع التكاليف الثابتة: تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة .
- عدم التميز في المنتجات :عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن اختياره له يكون على أساس السعر وجودة الخدمة المقدمة.
- اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين.
- حواجز الخروج مرتفعة : يتعلق الأمر بجميع الحواجز) السياسية، الثقافية، الاجتماعية، الخ .(فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مريح.
- حواجز الخروج ضعيفة: المؤسسة معرضة لخطر تحمّل داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه.

الفرع الرابع: اليقظة البيئية

تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المؤسسة وهي تشمل اليقظة الاجتماعية، اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية و التشريعية، ويعتبر تطبيق هذا النوع من اليقظة مهمة صعبة بالنسبة

للمؤسسة، لأنها تتطلب مراقبة مستمرة ومتواصلة لجانب واسع من البيئة الخارجية المتبقية للمؤسسة، وبالتالي يجب تحديد جوانب معينة فيها والقابلة لمنح المؤسسة فرصا يمكن استغلالها في تحسين أدائها. (فوجل، 2012، صفحة 34)

- اليقظة الاجتماعية

وتعني اليقظة الاجتماعية أنها إدراك مختلف التغييرات التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع بأسرع وقت ممكن، والتي يمكن لها أن تعرض المنظمة لخطر الاضطراب وتأثر على علاقتها بالمحيط. (رمللي، 2014، صفحة 260)

- اليقظة الاقتصادية

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات و المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة . حيث تتبع من خلالها المؤسسة أنشطة البنوك و ما يتعلق بها و الوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل و الأجور و تطورات أسعار الاستهلاك و الإنتاج... إلخ، أي جميع الأنشطة الاقتصادية . (فوجل، 2012، صفحة 34)

- اليقظة السياسية والتشريعية

لابد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين و التشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس كتحفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا. (علاوي، 2011، صفحة 115)

المطلب الثالث: سلوكيات اليقظة وأوقاتها.

الفرع الاول: سلوكيات اليقظة

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة. إلا أن (Bulinge 2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، مثلما يوضح ذلك

الجدول التالي: (smida , Emna , 2005, p05)

جدول رقم (01-01): تصنيفات وسلوكات اليقظة

اليقظة			السلوكات والخصائص
نشطة (فعالة)	نصف فعالة (نصف نشطة)	سلبية (انفعالية)	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع وانتقاء معلومات المستعملة	النشاط
دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية،..... إلخ)			الميادين
نقطية	متكررة (متواترة)	دائمة	الوقت
مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية)			المنايع
إحصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون (الأعوان)
اتصال وأدوات متخصصة	أبحاث الانترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

Source : (smida , Emna , 2005, p05)

من الجدول السابق يتضح وجود ثلاث اتجاهات لليقظة لكل واحد منها خصائص محددة: اليقظة السلبية، اليقظة نصف النشطة و اليقظة النشطة.

- اليقظة السلبية:

و هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، و جميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات، و هذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

- اليقظة نصف النشطة:

تهتم بجمع المعلومات التي تم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة و لها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محددون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، و هذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

- اليقظة النشطة (الفعالة)

تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة و تهتم بمواضيع معينة (نقطية)، تُوكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، و هي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص و العمل على انتهازها.

الفرع الثاني: أوقات اليقظة

أوقات اليقظة تتعدد بتعدد أغراضها و أهدافها، و كذا ميادينها و اتجاهاتها، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعا معينا في وقت معين أو غير ذلك، و بصفة عامة فأنشطة اليقظة تدور حول أربعة أوقات معينة و هي: (قوجيل، 2012، صفحة 45)

- يقظة نقطية *Veille Ponctuelle*

و هي عبارة عن " حالة فنية "أو تحليل موضوع موجود في وقت معطى و سياق معطى و هي تقترب من دراسة السوق.

- يقظة مناسبتية *Veille Occasionnelle*

يقظة منظمة لمواضيع مستهدفة، و المؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.

- يقظة دورية *Veille Périodique*

مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان و السؤال للمصادر المراقبة، و هي توضح موازنات الشركة و التقارير و الدراسات و مقالات المجالات وعروض المؤتمرات و نشرات المنظمات المتخصصة و بنوك المعلومات... إلخ.

- يقظة دائمة *Veille Permanente*

تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي ، و هي تُستنتج من توظيف " رادار المراقبة " (معلومات مبحوث عنها إراديا) أو " رادار التنبيه "الموضوع.

الفرع الثالث: شروط فعالية اليقظة

هناك خمسة شروط على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي: (رتيبة، 2003، صفحة 76)

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة وظيفة إدارية و العمل على تنفيذها شخصيا

- اتصال داخلي جيد، وهذا من أجل السماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليست عمل فردي.
- الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أفضل عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة. (فيروز، فاطمة الزهراء، صفحة 10)
- روح جماعية قوية بين مختلف الموظفين.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول: علاقة اليقظة التكنولوجية بالتوجه الاستراتيجي

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

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

المطلب الثاني: علاقة اليقظة التجارية بالتوجه الاستراتيجي

منذ سنة 1980 تم الإقرار بفوائد المتغيرات الغير الملموسة والدور الذي تلعبه في تحقيق فوائد إستراتيجية، إذ تعتبر اليقظة التجارية أحد هذه المتغيرات، فهي تقدم معلومات عن الزبائن والموردون وحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيقها في

الوقت المناسب، مما يسمح للمنظمة بالاستجابة وتوجيه أنشطتها وفقا لحاجات الزبائن الحالية والمستقبلية والذي يفرض عليها أن تكون سباقة في السوق وعلى المنافسين.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة التنافسية بالتوجه الاستراتيجي

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

المطلب الرابع: علاقة اليقظة البيئية بالتوجه الاستراتيجي

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

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحثة تبحث بشكل مباشر في أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي.

خلاصة الفصل

تعتبر مراقبة البيئة أحد الأولويات التي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرغبة في ضمان بقائها واستمرارها أن تضعها في الحسبان على غرار المؤسسات الاقتصادية حول العالم التي أدركت وزن التحليل البيئي فسخرت له مختلف الإمكانيات المادية والبشرية مستفيدة من إسهامات الباحثين ودراساتهم في هذا المجال، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بمراقبة البيئة وتتبع تغيراتها إلى التحلي عن النماذج الإدارية التقليدية التي تنظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا أو افتراض استقرار المحيط وعدم تعرضه لتغيرات هامة ومعتبرة، والاتجاه نحو إعطاء قيمة أكبر لدراسة البيئة بمختلف مكوناتها على اعتبار أن تأثير طريقة حاسمة على أداء المؤسسة ورسمها لسياساتها المستقبلية، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية على المستويين الكلي والجزئي مثل عولمة الأسواق، التقدم التكنولوجي، اشتداد الضغوط التنافسية وهيمنة المجتمع المعلوماتي الذي يتميز باختلاف التعامل مع المعلومات على أساس أنها مورد استراتيجي حقيقي وأصل من أصول المؤسسة.

وفي هذا الإطار تشكل خصوصية مؤسسة إتصالات الجزائر وضعف جهازها الإداري تحديا حقيقيا أمام تبني مشروع اليقظة الاستراتيجية وإرساء بنية خاصة، فنظرا لأهميتها بسبب مساهمتها رغم صغر حجمها والإمكانيات المتواضعة التي تتوفر عليها في تنمية الاقتصاديات الوطنية، وجب تأهيلها وترقيتها بالشكل الذي يسمح لها بتأدية الدور المنوط ولاشك أن التقدم التكنولوجي المضطرب والانفتاح الاقتصادي فرض تحديات حقيقية أمام بقاء ونمو هذه المؤسسات التي تحتاج إلى سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والتطور المواكب لحركة العرض والطلب، وبالتالي أصبح لزاما عليها أن تغير في منهجها المتبع وأن تتبنى اليقظة الاستراتيجية كخيار عقلا في مواجهة هذه الظروف، وأن توفر الإمكانيات المالية والمادية وكذا المؤهلات البشرية لإنجاح هذا الخيار خاصة من ناحية حث الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وتوجيههم نحو إدراك حقيقي لقيمة المعلومة خاصة تلك التي تنبئ بتغيرات قادمة قد تشكل فرصة أو تهديد للمؤسسة. يبقى أن تفكر المؤسسات في إرساء نظم معلومات قادرة على دعم وتعزيز اليقظة الاستراتيجية وأن يكون لدى طاقمها المسير الوعي الكافي بالدور الذي تلعبه هذه النظم في تفعيل اليقظة بمختلف مكوناتها التنافسية، التكنولوجية، التسويقية والبيئية .

الفصل الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
وإختبار الفرضيات

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية والمتعلقة بمتغيري اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة تأثير اليقظة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين في المستويات العليا، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وسنتناول في هذا الفصل المحاور

الرئيسية التالية:

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-مجمع وعينة الدراسة.

3-أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

4-تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

5-اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

اتصالات الجزائر، هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم برأس مال تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال) موبيليس (وخدمات الإنترنت) جوب (والاتصالات عبر الساتل) اتصالات الجزائر الفضائية). نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسمياً في سوق العمل في 1 يناير 2003

في عام 2019، بلغ رأس مال جميع الشركات التابعة للمجموعة 220 مليار دينار جزائري (1.71 مليار دولار). تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 5 أغسطس 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 1 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر ب 61.275.180.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 مايو 2002. تحت رقم B 0018083.02 انطلقت اتصالات الجزائر فعلياً في 10 أبريل 2003 لفصل أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة. في عام 2003، كان لدى اتصالات الجزائر ما يقرب من 130 000 مشترك في جي إس إم و 19 مليون عميل على الشبكة الثابتة وتشمل أنشطتها الهاتف الثابت والهاتف المحمول والإنترنت والاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

المطلب الأول: تقديم عام عن مديرية اتصالات الجزائر - بسكرة -

مديرية اتصالات الجزائر -بسكرة- هي أحد الفروع وتابعة جهويا لولاية باتنة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تقع في وسط مدينة بسكرة بحي المجاهدين، يحدها شمالا مباني عمرانية ومن الشرق محطة النقل البري القديمة وجنوبا الوكالة التجارية وغربا شارع، تسهر المديرية العملية لاتصالات الجزائر على تسير فروعها التابعة لها عبر الولاية وتتمثل في: (الوكالة التجارية بسكرة، الوكالة التجارية أولاد جلال، الوكالة التجارية سيدي عقبة، الوكالة التجارية أورلال، الوكالة التجارية طولقة، الوكالة التجارية زريبة الوادي، الوكالة التجارية القنطرة) .

منذ بداية النشاط في سنة 2003 بالمديرية لاتصالات الجزائر بيسكرة وعدد عمالها في تزايد مستمر وذلك لزيادة نشاط المؤسسة واستعمال الآلات الحديثة والمتطورة التي استلزمت الزيادة في اليد العاملة أو المكونات البشرية وقدر عدد العاملين بالمديرية وفروعها المتواجدة عبر الولاية 301 عامل، من بينهم (116) إطار، (94) عون متحكم، (110) عون تنفيذ.

المطلب الثاني: تقديم عام عن مديرية اتصالات الجزائر - خنشلة -

تعتبر مديرية اتصالات الجزائر خنشلة مؤسسة خدمية تقدم لزيائنه خدمة الهاتف الثابت و الانترنت، يقع مقرها بعاصمة الولاية حي السعادة، وهو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون التعرف على موقعها بسهولة، حيث تنشط ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، وهي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية خنشلة، وتتفرع عنها اربع وكالات تجارية (خنشلة 57، خنشلة 2، قايس، ششار)، واربع مراكز تقنية (خنشلة، المحمل، قايس، ششار) .

المطلب الثالث: أهداف وأنشطة اتصالات الجزائر

من خلال الملاحظة وطرح الأسئلة على الموظفين تبين لنا أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تحقيق الربح من خلال كسب أكبر عدد من الزبائن، بالإضافة إلى ثلاث أهداف أخرى تعتبر رئيسية تتمثل في:

-زيادة العرض من الخدمات الهاتفية، وتسهيل الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية لأكثر عدد من المستخدمين، لاسيما في المناطق الريفية.

-زيادة جودة الخدمات المقدمة ونطاقها أيضا وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

-تطوير شبكات وطنية موثوق بها للاتصالات السلكية واللاسلكية ومتصلة بشبكة المعلومات العالمية الكبرى.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها رقم الواحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي ومجتمع الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الحالة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وتعبيراً كميّاً، وقد تم اختيار هذا المنهج لمناسبته لأسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها. إذ سيتم من خلاله تعرّف واقع التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات ومعرفة أثر اليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي، وذلك من خلال تصميم استبانة أعدت لهذا الغرض، وتفرغها وتحليل نتائجها باستخدام القوانين والأساليب الإحصائية المناسبة لذلك. ومن ثم تفسير هذه النتائج بهدف التوصل إلى مقترحات تسهم زيادة فاعلية اليقظة وتحسين التوجه الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر العاملون في المستوى الاستراتيجي بولايتي خنشلة وبسكرة البالغ عددهم 60 إطار، نظرا لظروف الحجر الصحي بسبب جائحة كورونا لم تتمكن من الاتصال بجميع إطارات المؤسسة لعدم تواجدهم في مكان العمل عادة كل ما تمكنا من جمعه من استمارات بلغ 50 استمارة ، ولقد تضمنت الدراسة متغيرات أساسية خاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وعليه فقد كانت المحصلة النهائية لعينة الدراسة هي 50 مفردة وفيما يلي الخصائص عينة الدراسة والمبينة على النحو التالي:

الجدول رقم (03-01): عملية توزيع الاستبيانات و العدد النهائي لعينة الدراسة

العينة النهائية	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الموزعة
50	30	30 خنشلة
	20	30 بسكرة
	50	60 اجمالي

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس

رقم الجدول (03-02): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%	مديرية بسكرة	مديرية خنشلة
ذكور	28	56,0	6	22
إناث	22	44,0	14	8
المجموع	50	100,0	20	30

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

من خلال الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مفردات عينة الدراسة تتوزع تقريبا بالتساوي بين الذكور والإناث مع فارق طفيف بزيادة في عدد الذكور؛ حيث يمثل الذكور ما نسبته 56,0% من أفراد العينة والباقي إناث وهو ما يمثل نسبة 44,0% ، حيث كان عدد الذكور في مديرية خنشلة أكبر من عدد الذكور في مديرية بسكرة ، والعكس مع الإناث حيث كان عدد الإناث في مديرية بسكرة أكبر من عدد الإناث في مديرية خنشلة.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

رقم الجدول(03- 03) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

مديرية خنشلة		مديرية بسكرة		%	التكرار	العمر
73.3	22	45.0	9	62,0	31	متزوج
13,3	4	55,0	11	30,0	15	عازب
06,7	2	00,0	0	04,0	2	مطلق
06,7	2	00,0	0	04,0	2	أرمل
100,0	30	100,0	20	100,0	50	المجموع

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

يتبين من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق أن أغلب مفردات الدراسة هم من فئة الأفراد المتزوجين، حيث نسبتهم في تركيبة العينة 62,0%، حيث كان عدد المتزوجين في مديرية خنشلة أكبر من عدد المتزوجين في مديرية بسكرة، تليها فئة الأفراد العازبين بنسبة 30,0%، حيث كان عدد العازبين في مديرية بسكرة أكبر من عدد العازبين في مديرية خنشلة .

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

رقم الجدول(03 - 04) توزيع العينة حسب العمر

مديرية خنشلة		مديرية بسكرة		%	التكرار	العمر
10.0	3	30	6	18,0	09	اقل من 30 سنة
16.7	5	50.0	10	30,0	15	30- اقل من 40 سنة
53.3	16	20	4	40,0	20	40- اقل من 50 سنة
20	6	0	0	12,0	06	50 سنة فما أكثر
100,0	05	100,0	20	100,0	50	المجموع

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

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية مفردات عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 50 سنة، أي أن حوالي 40% تقريبا من أفراد الدراسة هم من فئة الكبار، حيث كانت أكبر فئة للكبار في مديرية خنشلة على عكس مديرية بسكرة ، حيث

توزع مفردات العينة بين الفئة الأقل من (30 سنة) بنسبة 18.0% وبنسبة 30.0% للفئة (30-39 سنة)، أما باقي أفراد العينة تتوزع على الفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة 12.0% .

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب الاقدمية:

رقم الجدول (03 - 05) توزيع العينة حسب الاقدمية

مديرية خنشلة		مديرية بسكرة		%	التكرار	العمر
6,7	2	25,0	5	14,0	07	اقل من 5 سنوات
23,3	7	25,0	5	24,0	12	من 5 - اقل من 10 سنوات
13,3	4	30,0	6	20,0	10	من 10 - اقل من 15 سنة
26,7	8	20,0	4	24,0	12	من 15 - اقل من 20 سنة
30	9	0	0	18,0	09	أكثر من 20 سنة
100,0	30	100,0	20	100,0	50	المجموع

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

نلاحظ من خلال الجدول السابق تساوي مفردات العينة ممن تقل خبرتهم عن 10 سنوات وممن تقل خبرتهم عن 20 سنة عمل بنسبة 24.0% ، تليها نسبة 20,0% بين 10 إلى 14 سنوات عمل حيث كانت أكبر نسبة لموظفي مديرية بسكرة، ونسبة 18,0% فإنهم من ذوي الخبرات الاكثر من 20 سنة فكانت أكبر نسبة لموظفي مديرية خنشلة. أما ما نسبته 14% تقريبا من عينة الدراسة فكانت سنوات عملهم أقل من 5 سنوات، كل ذلك يعكس التنوع في تركيبة اليد العاملة من ذوي الخبرات المتنوعة.

المطلب الخامس : خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

رقم الجدول (03 - 06) :توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

مديرية خنشلة		مديرية بسكرة		%	التكرار	المؤهل
6.7	2	15.0	3	10,0	05	الثانوي فما فوق
16.6	5	35.0	7	24,0	12	ليسانس
20	6	15.0	3	18,0	9	ماستر
26.7	8	10.0	2	20,0	10	تقني
30	9	25.0	5	28,0	14	مهندس
100,0	30	100,0	20	100,0	50	المجموع

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

نلاحظ من الجدول وجود تنوع في المستويات والمراحل التعليمية المختلفة، بحيث يهمن المستوى الجامعي بمختلف فئاته على مفردات عينة الدراسة بين حملة شهادة مهندس بنسبة 28.0% ، وشهادة الليسانس بنسبة 24.0% وأخيرا فئة التقنيين بنسبة 20.0%. أما الفئات المتبقية فهي بين شهادة الماستر بنسبة 18.0% ، ومستوى التعليم الثانوي بنسبة 10.0% ، حيث كان أكثر الموظفين في مديرية خنشلة متحصلين على شهادة مهندس وشهادة تقني، في حين كان أكثر الموظفين في مديرية بسكرة متحصلين على شهادة مهندس و ليسانس .

المطلب السادس: توزيع عينة الدراسة حسب المديرية

رقم الجدول(03 - 07): توزيع العينة حسب المديرية

مديرية	التكرار	%
خنشلة	30	60,0
بسكرة	20	40,0
المجموع	50	100,0

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

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد عينة الدراسة المأخوذة من مديرية خنشلة التي تقدر بنسبة 60.0% أكبر بكثير من عدد أفراد عينة الدراسة المأخوذة مديرية بسكرة بنسبة 40.0% من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهذا لأن مجتمع الدراسة في مديرية خنشلة أكبر من مجتمع الدراسة في مديرية بسكرة ، وهذا راجع الى أسباب جائحة كورونا لعدم وجود كل الموظفين في أماكن عملهم.

المبحث الثالث: أدوات الدراسة واساليب المعالجة

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة:

لقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة بواسطة استبانة لقياس متغيرات الدراسة من وجهة نظر إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر وقد صممت في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها، بناء على ما ورد في الدراسات السابقة وفي الإطار النظري لهذه الدراسة، باعتبارها من أنسب أدوات جمع البيانات والمعلومات اللازمة في مثل هذه الدراسات اشتمل هذا الاستبيان على 32 سؤال موزع على المحاور التالية:

المتغير الأول: اليقظة الاستراتيجية، يشتمل على 20 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

- اليقظة التكنولوجية: يتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي [1 - 5]
- اليقظة التنافسية: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي [6 - 10]
- اليقظة التجارية: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات هي [11 - 15]
- اليقظة البيئية: ويتضمن هذا البعد 5 عبارات هي [16 - 20]

المتغير الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي، يشتمل على 08 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

- خصائص المؤسسة المستكشفة: يتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي [21 - 25]
- خصائص المسير المستكشف: ويتضمن هذا البعد 3 عبارات وهي [26 - 28]

المتغير الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستجابي، يشتمل على 08 عبارة تقيس الأبعاد التالية:

- خصائص المؤسسة المتفاعلة: يتضمن هذا البعد 5 عبارات وهي [29 - 33]
- خصائص المسير المتفاعل: ويتضمن هذا البعد 3 عبارات وهي [34 - 36]

كما يتضمن الاستبيان عبارات لقياس بعض البيانات الشخصية والوظيفية كالعمر، المستوى الدراسي الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، صممت أداة الدراسة حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة قائمة تحمل الدرجات التالية "موافق تماماً" و "موافق"، أو "محايد" و "غير موافق" و "غير موافق تماماً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات السابقة أوزان لكي يتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

جدول رقم (03-08): الاتجاه العام حسب مجالات المتوسط الحسابي

العبارات السلبية	العبارات الايجابية	مجالات المتوسط الحسابي
موافق تماماً	غير موافق تماماً	(01 الى 1.79)
موافق	غير موافق	(1.8 الى 2.59)
متردد	متردد	(2.6 الى 3.39)
غير موافق	موافق	(3.4 الى 4.19)
غير موافق تماماً	موافق تماماً	(4.2 الى 50.0)

المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

يقصد الخصائص السيكومترية تحليل مدى ملائمة استخدام الاستبيان كأداة لإجراء الدراسة من حيث الصدق والثبات، فإذا كان الثبات يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا بالنسبة لأفراد عينة الدراسة إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد أو على عينة مماثلة من نفس مجتمع الدراسة فإن الصدق يعبر عن مدى شمول أداة الدراسة لكل المؤشرات التي يجب أن تشكل المتغير وابعاده، من حيث وضوح الفقرات بحيث تكون واضحة ومفهومة، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل " ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لمختلف محاور أداة الدراسة. أما الصدق من خلال حساب معامل الصدق الذاتي والصدق الظاهري، حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف وبعض إدارات المؤسسة محل الدراسة في ولايتي بسكرة وخنشلة، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان لتكون مفهومة وواضحة، لكي تكون في الأخير صيغتها النهائية (انظر الملحق رقم ...)

جدول رقم (03-09): الخصائص السيكومترية للاستبيان

معامل الصدق	عدد الفقرات	عدد البعدي	المتغير	المتغير
0.91	.827	5	اليقظة التكنولوجية	المتغير الأول: اليقظة الإستراتيجية
0.82	.669	5	اليقظة التنافسية	
0.86	.733	5	اليقظة التجارية	
0.83	.693	5	اليقظة البيئية	
0.93	.870	20	اليقظة الإستراتيجية	
0.86	.766	05	خصائص المؤسسة المستكشفة	المتغير الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي
0.84	.707	03	خصائص المسير المستكشف	
0.89	.798	08	التوجه الاستراتيجي الاستباقي	
0.93	.858	05	خصائص المؤسسة المتفاعلة	المتغير الثالث: التوجه الاستراتيجي الاستجابي
0.87	.756	03	خصائص المسير المتفاعل	
0.90	.804	08	التوجه الاستراتيجي الاستجابي	
0.98	0.968	36	الصدق والثبات العام	

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

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات العام عالي جدا إذ بلغ 96.8% كما أن معاملات الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة جميعها مقبولة حيث تراوحت بين 70.7% كأقل قيمة و85.8% كأقصى معامل وهذا إنما يدل على أن جميع أبعاد ومتغيرات الدراسة ذات درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد على هذه الأداة في هذه الصيغة في دراستنا الميدانية وهو ما أكدته معامل الصدق الذاتي الذي بلغت درجته الكلية 98% وهو معامل عال جدا في مثل هذه الدراسات.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

يتم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار عشرون، وقد تم استخدام في هذه الدراسة الأساليب التالية:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
- لمعرفة الاتجاه العام على لفقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة يتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة.
- كما يتم استعمال معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- ولقياس مدى ثبات الاستبيان نستخدم معامل ألفا كرونباخ ALPHA DE CRONBACH ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.

ولاختبار فرضيات الدراسة جرت المقارنة بين العديد من الدوال الخطية linear واللاخطية Nonlinear لتفسير مدى تأثير متغير اليقظة الاستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي، ودراسة معنوية الفروق في متغيرات الدراسة باختلاف خصائص عينة الدراسة و إتضح ان النموذج الانحدار الخطي المتعدد باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، باستخدام طريقة Stepwise

المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة:

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

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

معرفة أي الأساليب الإحصائية نلجأ إليها لاختبار فروض الدراسة في المجتمع الذي سُحبت منه العينة، يجب التحقق من شكل توزيع قيم الظاهرة المدروسة، ما إذا كانت البيانات المأخوذة من العينة المدروسة تتوزع توزيعاً طبيعياً أو قريبة منه (توزيع متمائل أو معتدل)، باعتباره من أشهر أنواع التوزيعات الاحتمالية، حيث يكون متمائلاً بين جانبيه الأيمن والأيسر حول قيمة المتوسط الحسابي والذي بدوره يقترب أو يساوي المتوسط الوسيط. ذلك أن أغلب الظواهر إذا ما تم قياسها بعدد كبير من المشاهدات (أكثر من 30) فإنها تتوزع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي نلجأ إلى ما يسمى الاحصاء المعلمي واستعمال أدوات التحليل البارامتري، يتم الكشف عن اعتدالية التوزيع من خلال التمثيل البياني أو باستخدام اختبارات احصائية والتي تستند في حسابها على قيمة معامل الالتواء (Skewness) والتي تم تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (03-10): مؤشرات التوزيع الطبيعي

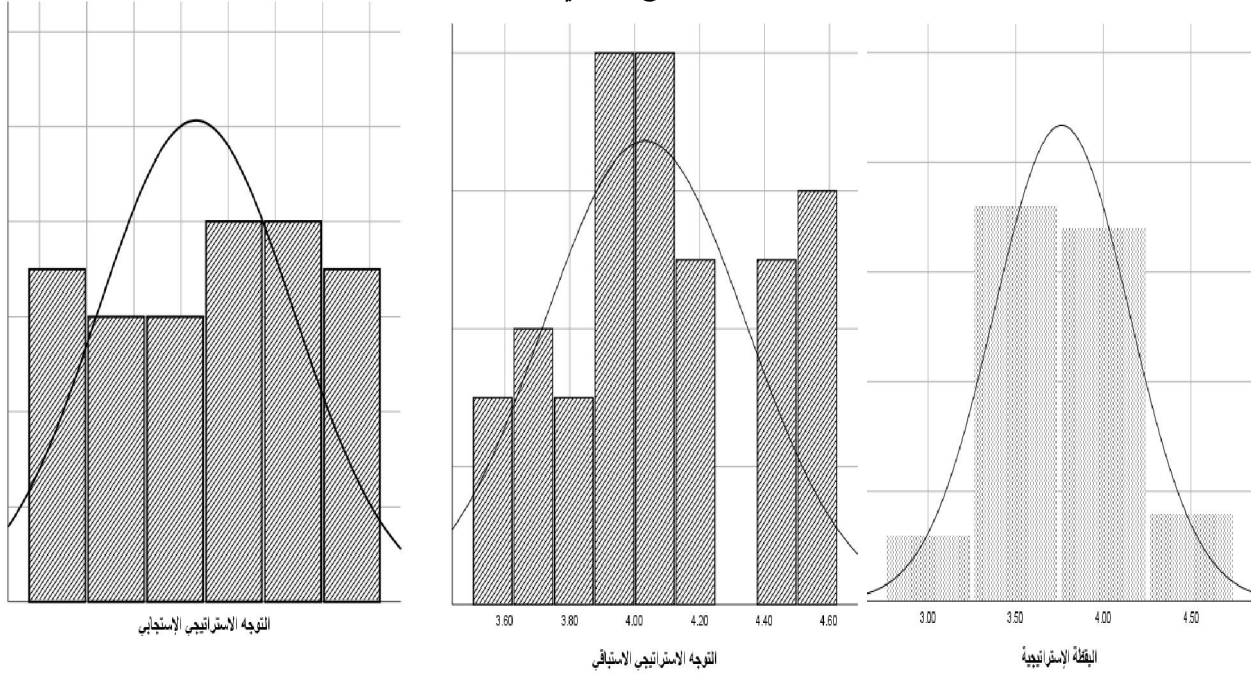
Shapiro-Wilk	النسبة المئوية للدرجة	حد الدلالة	الخطأ المعياري	معامل الالتواء	المتوسط الحسابي	المتغيرات
%8.12	0.227	0.941	0.365	0.083	3.75	اليقظة الاستراتيجية
%20.0	0.542	0.941	0.365	0.198	4.00	التوجه الاستباقي
%20.0	0.175	0.941	0.365	0.064	3.37	التوجه الاستجابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير بيانات الجدول السابق إلى أن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية، التوجه الاستباقي، التوجه الاستجابي) تميل نحو القيمة صفر، كما وان هذه المعاملات جميعها أقل من ضعف الخطأ المعياري ومن حد الدلالة عند الدرجة المعيارية 2.58 والتي بدورها تعكس مستوى الدلالة أقل من 1%، مما يعني أن بيانات هذه المتغيرات تخضع للتوزيع، وهو ما تعكسه النسبة المئوية للدرجة لمعامل الالتواء التي جاءت جميعها محصورة في المجال (-1.96 و +1.96) حيث جاءت احصائيات Shapiro-Wilk بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة عند مستوى الدلالة يفوق نسبة 5% وهذا يدل على التقارب التام في قيمة المتوسط الحسابي من قيمة المتوال، حيث تقع هذه القيم في الدرجة الرابعة من

سلم ليكارت الخماسي، بالنسبة لمتغيرات اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستباقي، والدرجة الثالثة بالنسبة للتوجه الاستجابي، والشكل التالي يبين التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

شكل رقم (03-01): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

الفرع الاول: تحليل المحور الاول من الاستبانة

ما مستوى اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من أجل الوقوف على واقع اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف المجالات والأبعاد التي بموجبها يتم تحديد مستوى اليقظة الاستراتيجية، لذلك كان لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية المتعلقة بهذه المجالات.

1- ما مستوى اليقظة التكنولوجية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات اليقظة التكنولوجية.

جدول رقم (03-11): قياس درجة اليقظة التكنولوجية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	متوسط	موافق	موافق تماما	تولي مؤسستا عناية كبيرة وتسخر إمكانياتها من أجل معرفة:
موافق تماما	5	.894	4.24	2	-	3	24	21	التكرار
				4.0	-	6.0	48.0	42.0	%
موافق	4	.915	3.98	-	5	6	24	15	التكرار
				-	10.0	12.0	48.0	30.0	%
موافق تماما	5	.648	4.22	-	-	6	27	17	التكرار
				-	-	12.0	54.0	34.0	%
موافق	4	.756	4.00	-	3	5	31	11	التكرار
				-	06.0	10.0	62.0	22.0	%
موافق	4	.978	3.68	-	9	7	25	9	التكرار
				-	18.0	14.0	50	18.0	%
قوية جدا	-	.708	4.22	-	-	8	23	19	التكرار
				-	-	16.0	46.0	38.0	%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ أن اليقظة التكنولوجية جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التكنولوجية بدرجة قوية عند متوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.708) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (4.2-05) والذي يشير إلى الدرجة القوية في اليقظة التكنولوجية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بتولي عناية كبيرة وتسخر إمكانياتها من أجل معرفة كل ماله صلة بتكنولوجيا الانترنت على وجه الخصوص الذي جاء بالدرجة الأولى بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.648)، أما اهتمامها بالتكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين لم تكن بدرجة أفضل، فلقد جاءت هذه العبارة في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.978).

2- ما مستوى اليقظة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات اليقظة التنافسية.

جدول رقم (03-12): قياس درجة اليقظة التنافسية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	متعدد	موافق	موافق تماما	تولي مؤسستا عناية كبيرة وتسخر امكانياتها من أجل معرفة:
موافق	4	1.045	3.64	1	7	12	19	11	التركرار
				2.0	14.0	24.0	38.0	22.0	%
موافق	4	1.039	3.68	1	5	16	15	13	التركرار
				2.0	10.0	32.0	30.0	26.0	%
متعدد	3	1.081	3.34	3	7	17	16	7	التركرار
				6.0	14.0	34.0	32.0	14.0	%
موافق	4	.833	4.00	1	-	11	24	14	التركرار
				02.0	-	22.0	48.0	28.0	%
موافق تماما	5	.625	4.24	-	01	02	31	16	التركرار
				-	02.0	04.0	62.0	32.0	%
قوية	-	.707	4.10	-	2	4	31	13	التركرار
				-	04.0	08.0	62.0	26.0	%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

ونلاحظ أيضا من خلال الجدول أن اليقظة التنافسية جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التنافسية بدرجة قوية عند متوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.707) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة القوية في اليقظة التنافسية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعد على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التنافسي، وذلك بسبب اهتمامها بتقديم خدمات جديدة للسوق الحالية والذي جاء بالدرجة الأولى عند متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.626)، إلا أن اهتمامها بأهم نقاط الضعف عند المنافسين وجوانب الفشل لديهم لم يكن بدرجة أفضل فلقد جاءت في الرتبة الأخيرة بالدرجة المتوسطة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.34) وانحراف معياري (1.081).

3- ما مستوى اليقظة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات اليقظة التجارية.

جدول رقم (03-13): قياس درجة اليقظة التجارية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	مؤد	موافق	موافق تماما	التكرار	تولي مؤسستنا عناية كبيرة وتسخر إمكانياتها من أجل معرفة:
موافق	4	.953	3.70	3	2	8	31	6	التكرار	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين
				06.0	04.0	16.0	62.0	12.0	%	
موافق	4	.833	4.00	-	4	5	28	13	التكرار	تهتم مؤسستنا كثيرا بتحسين علاقتها التجارية مع مورديها
				-	08.0	10.0	46.0	26.0	%	
موافق	4	.934	3.84	1	5	5	29	10	التكرار	تجميع كل صغيرة وكبيرة تتعلق بزبائنها سواء افراد أو مؤسسات
				02.0	10.0	10.0	58.0	20.0	%	
موافق	4	.922	3.74	1	4	11	25	9	التكرار	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة
				02.0	08.0	22.0	50.0	18.0	%	
موافق	4	.710	3.84	-	2	11	30	7	التكرار	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
				-	04.0	22.0	60.0	14.0	%	
قوية	-	.782	4.14	-	2	6	25	17	التكرار	ثالثا: اليقظة التجارية
				-	04.0	12.0	50.0	34.0	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ونلاحظ بالنسبة لليقظة التجارية أنها جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة التجارية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.782) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة التجارية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعدها على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال التجاري، وذلك بسبب اهتمامها بتحسين علاقتها التجارية مع مورديها والذي جاء بالدرجة الأولى، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.833)، إلا أن اهتمامها بالتطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين لم تكن بشكل أفضل فلقد جاءت في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.70) وانحراف معياري (0.953).

4- ما مستوى اليقظة البيئية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات اليقظة البيئية.

جدول رقم (03-14): قياس درجة اليقظة البيئية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	متوسط	موافق	موافق تماما	التكرار	اليقظة البيئية تولي مؤسستنا عناية كبيرة وتسخر إمكانياتها من أجل معرفة:
موافق	4	.714	3.98	-	1	10	28	11	التكرار	القوانين والتشريعات الحكومية التي لها تأثير على نشاطها
				-	02.0	20.0	46.0	22.0	%	
موافق	4	.814	3.70	1	3	11	30	5	التكرار	القدرات المعيشية للأسر وبعض الفئات الخاصة
				03.0	06.0	22.0	60.0	10.0	%	
موافق	4	.901	3.62	1	6	9	29	5	التكرار	عادات وتقاليد أفراد المجتمع المحلي
				02.0	12.0	18.0	58.0	10.0	%	
موافق	4	1.05 4	3.46	4	5	9	28	4	التكرار	كل ما له تأثير مباشر او غير مباشر على البيئة
				08.0	10.0	18.0	46.0	08.0	%	
موافق	4	.895	3.66	2	3	10	30	5	التكرار	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع
				04.0	06.0	20.0	60.0	10.0	%	
قوية	-	.751	3.92	-	3	7	31	9	التكرار	رابعا: اليقظة البيئية
				-	06.0	14.0	62.0	18.0	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

أما اليقظة البيئية فإنها جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، وأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بممارسة اليقظة البيئية بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.751) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، أي ما بين (3,40-4,19) والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في اليقظة البيئية، لأن المؤسسات محل الدراسة تقوم بالكشف عن المعلومات التي تساعد على فهم ما يحدث وما يمكن أن يحدث في المجال البيئي، وذلك بسبب اهتمامها بالمنشورات والقوانين والتشريعات الحكومية التي تؤثر على نشاطها بالدرجة الأولى، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.714)، إلا أن اهتمامها بكل ما له تأثير مباشر او غير مباشر على البيئة لم يكن بشكل أفضل فلقد جاء في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي يقدر ب (3.46) وانحراف معياري (1.054).

مستوى اليقظة الاستراتيجية:

جدول رقم (03-15): قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافقة تماما	5	0.708	4.22	اليقظة التكنولوجية
موافق	4	0.707	4.10	اليقظة التنافسية
موافق	4	0.782	4.14	اليقظة التجارية
موافق	4	0.751	3.92	اليقظة البيئية
قوية	-	.668	4.04	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن المؤسسات محل الدراسة تمارس اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.668) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، حيث تمارس اليقظة التكنولوجية بدرجة أكبر من أنواع اليقظة الأخرى والتي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.708)، ثم تليها اليقظة التجارية، ثم التنافسية، أما اليقظة البيئية فقد جاءت في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.751).

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني من الاستبانة

ما مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من أجل الوقوف على واقع التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمؤسسة اتصالات الجزائر، كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف المجالات والأبعاد التي بموجبها يتم تحديد مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي، لذلك كان لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية المتعلقة بهذه المجالات، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- ما مستوى خصائص المؤسسة المستكشفة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات خصائص المؤسسة المستكشفة.

جدول رقم (03-16): قياس درجة خصائص المؤسسة المستكشفة.

الإجابة العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	متوسط	موافق	موافق تماما	تهدف السياسة العامة لمؤسستنا لكي تكون سبقة في:
موافق	4	.982	3.88	3	2	3	32	10	التكرار
				06.0	04.0	06.0	64.0	20.0	%
موافق	4	1.004	3.82	1	5	9	22	13	التكرار
				02.0	10.0	18.0	44.0	26.0	%
موافق	4	1.045	3.64	2	8	3	30	7	التكرار
				04.0	16.0	06.0	60.0	14.0	%
موافق	4	.869	4.02	1	2	6	27	14	التكرار
				02.0	04.0	12.0	54.0	28	%
موافق	4	.857	3.86	2	2	4	35	7	التكرار
				04.0	04.0	08.0	70.0	14.0	%
قوية	-	.829	4.08	1	1	6	27	15	التكرار
				02.0	02.0	12.0	54.0	30.0	%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتميز وتمتلك خصائص المؤسسة المستكشفة بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.829) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في خصائص المؤسسة المستكشفة لأن المؤسسات محل الدراسة تهم بإقتناء أحدث التكنولوجيات بشكل كبير والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.869)، إلا ان الكشف عن الفرص قبل أن يستغلها المنافسين لم يكن بشكل افضل حيث جاء بالمرتبة الاخيرة عند متوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.045) وذلك لكونهم يعتقدون أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها، إذ لا فائدة من اكتشاف الفرص إن لم تستغل.

2- ما مستوى خصائص المسير المستكشف بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات خصائص المسير المستكشف.

جدول رقم (03-17): قياس درجة خصائص المسير المستكشف.

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	متعدد	موافق	موافق تماماً	في سياق التوجه العام لسياسة مؤسستنا، فإنه:
موافق	4	.948	3.72	2	3	10	27	8	التكرار
				04.0	06.0	20.0	54.0	16.0	%
موافق	4	.961	3.88	2	3	5	29	11	التكرار
				04.0	06.0	10.0	58.0	22.0	%
متعدد	3	.875	3.36	1	9	12	27	1	التكرار
				02.0	18.0	24.0	54.0	02.0	%
قوي	-	.909	3.70	1	3	15	22	09	التكرار
				02.0	06.0	30.0	44.0	18.0	%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة مسيروها يمتلكون خصائص المسير المستكشف بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.909) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في خصائص المسير المستكشف، لأن المسيرين في المؤسسة محل الدراسة يعتقدون أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها، والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.961)، إلا أنهم غالباً ما كانوا يتخذون بعض القرارات أكثر جرأة ومخاطرة حيث جاء بالمرتبة الأخيرة عند متوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.875).

مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي

جدول رقم (03-18): قياس مستوى التوجه الاستباقي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
موافق	4	.829	4.08	خصائص المؤسسة المستكشفة
موافق	4	.909	3.70	خصائص المسير المستكشف
قوي	-	.793	3.94	التوجه الاستراتيجي الاستباقي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الإستباقي بدرجة كبيرة عند متوسط حسابي (3,94) وانحراف معياري (0.793) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الكبيرة في التوجه الإستباقي لأن المؤسسات محل الدراسة تتميز وتملك خصائص المؤسسة المستكشفة بشكل كبير والتي جاءت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة عند متوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.829)، وذلك لكونها تهدف بطرح منتجات جديدة في السوق واقتحام أسواق جديدة، ولأن مسيرتها يملكون خصائص المسير المستكشف عند متوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.909) وذلك لكونهم يعتقدون أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها.

الفرع الثالث: تحليل المحور الثالث من الاستبانة

- ما مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

من أجل الوقوف على واقع التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة اتصالات الجزائر، كان لابد من حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لمختلف المجالات والأبعاد التي بموجبها يتم تحديد مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي ، لذلك كان لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية المتعلقة بهذه المجالات، كما هو موضح في الجداول التالية:

1- ما مستوى خصائص المؤسسة المتفاعلة بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات خصائص المؤسسة المستكشفة.

جدول رقم (03-19): قياس درجة خصائص المؤسسة المتفاعلة

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما	في الظروف الحالية التي تمر بها مؤسستنا، فإنني اعتقد أنها:
غير موافق	4	.995	3.52	3	3	15	23	6	التكرار
				06.0	06.0	30	46	12.0	%
متردد	3	.999	3.32	2	9	14	21	4	التكرار
				04.0	18.0	28.0	42.0	08.0	%
متردد	3	1.069	3.20	2	14	10	20	4	التكرار
				04.0	28.0	20.0	40.0	08.0	%
متردد	3	1.105	3.38	3	9	10	22	6	التكرار
				06.0	18.0	20.0	44.0	12.0	%
متردد	3	1.158	3.08	6	8	17	14	5	التكرار
				12.0	16.0	34.0	28.0	10.0	%
ضعيف	-	1.031	3.42	3	4	19	17	7	التكرار
				06.0	08.0	38.0	34.0	14.0	%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك خصائص المؤسسة المتفاعلة لكن بدرجة ضعيفة عند متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.031) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي (عبارات سلبية) أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الضعيفة في خصائص المؤسسة المستكشفة لأن المؤسسات محل ستجد صعوبة كبيرة مستقبلا في الحفاظ على مكانتها السوقية جاء بالمرتبة الاولى عند متوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.158). وانها غير قادرة مستقبلا على الاستجابة لظروف المنافسة. والتي جاءت في الرتبة الاخيرة عند متوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.995).

2- ما مستوى خصائص المسير المتفاعل بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية والخاصة بكل فقرات خصائص المسير المتفاعل.

جدول رقم (03-20): قياس درجة خصائص المسير المتفاعل

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار	في هذا السياق، فإنني شخصياً:
غير موافق	4	.906	3.42	-	10	13	23	4	التكرار	أشعر أنني أحياناً كنت اتخذ بعض القرارات المتضاربة
				-	20.0	26.0	46.0	08.0	%	
غير موافق	4	1.088	3.40	3	10	5	28	4	التكرار	لا أهتم كثيراً بما يجري خارج المؤسسة "خاصة جانب المنافسة"
				06.0	20.0	10.0	56.0	08.0	%	
متردد	3	1.081	3.34	3	10	8	25	4	التكرار	أعتقد أن الاهتمام بالمدى القصير أهم للمؤسسة من المدى البعيد
				06.0	20.0	16.0	50.0	08.0	%	
ضعيف	-	.951	3.44	1	7	17	19	6	التكرار	ثانياً: خصائص المسير المتفاعل
				02.0	14.0	34.0	38.0	12.0	%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك خصائص المسير المتفاعل لكن بدرجة ضعيفة عند متوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.951) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي (عبارات سلبية) أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الضعيفة في خصائص المسير المستكشف لأن المسيرين محل الدراسة تعتقدون أن الاهتمام بالمدى القصير أهم للمؤسسة من المدى البعيد والذي جاء بالمرتبة الأولى عند متوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.081). وان المسيرين يشعرون أنهم أحياناً يتخذون بعض القرارات المتضاربة. والتي جاءت في الرتبة الأخيرة عند متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.906).

مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي

جدول رقم (03-21): قياس مستوى التوجه الاستجابي

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
غير موافق	4	1.031	3.42	خصائص المؤسسة المتفاعلة
غير موافق	4	.951	3.44	خصائص المسير المتفاعل
ضعيف	-	.808	3.40	التوجه الاستراتيجي الاستجابي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو التوجه الاستجابي عند متوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.808) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي للعبارة السلبية أي ما بين (3,40-4,19)، والذي يشير إلى الدرجة الضعيفة في التوجه الاستجابي لأن المؤسسات محل الدراسة تملك

خصائص المسير المتفاعل ولكن ليس بشكل أكبر عند متوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.951)، لأن مسيرها لا يمتلكون خصائص المسير المتفاعل وذلك بسبب كونهم لا يهتمون بمحيط المؤسسة وخاصة سلوك المنافسين ، وكونها مؤسسة غير متفاعلة بشكل جيد عند متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.031)، وذلك بسبب أنها لا تملك توجه مستقبلي إلى حد معين وأنها تتعامل أكثر مع الواقع، ولا تخاطر بالدخول لأسواق جديدة .

المبحث الخامس: إجراءات وقائية للتحليل واختبار الفرضيات

المطلب الاول :إجراءات وقائية للتحليل

نظرا لظهور بعض القيم الشاذة (Extreme Outliers) بالنسبة لبيانات مختلف متغيرات الدراسة وهي تلك القيم الواقعة بعيدا عن النسق العام للبيانات وخارج الحدود الداخلية للرسم الصندوقي ولا تتسق مع قيم المشاهدات، حيث تنحرف وتختلف بشكل معنوي عن باقي البيانات، قد يكون مصدرها خطأ في المعاينة او في المجتمع الإحصائي بالفعل ويسبب ووجودها التواء شديد في البيانات ويبعدها عن شكل التوزيع الطبيعي ومن ثم فإن أغلب الأساليب الإحصائية الوصفية أو الاستدلالية سوف تعطي نتائج غير دقيقة وقد تكون خاطئة نتيجة تأثير القيم الشاذة أو المتطرفة. لذلك ومن أجل التخفيف من تأثير القيم الشاذة والمتطرفة على نتائج هذه الدراسة، فإنه بناء على الدراسات الاحصائية التي توصي باستبعادها نهائيا أو استبدالها بقيم أقرب إليها ولكنها غير متطرفة. وفي حالة ما إذا استبعدت أي قيم متطرفة قبل التحليل يجب على الباحث من باب الأمانة العلمية أن يذكر ذلك. (إبراهيم و يوسف، 2017)

وعليه، وباستخدام طريقة الصندوق Box plot حيث يتضح جليا وجود الانحراف الربيعي (IQR) وبالتالي تم استبعاد جميع القيم المحصورة بين $[Q1-1.5(IQR)]$ و $[Q3+1.5(IQR)]$ باعتبارها قيمة شاذة أو متطرفة . حيث بلغ عددها ثماني قيم من بين 50 قيمة. لذلك سوف نلجأ فاختبار فرضيات هذه الدراسة على 42 مفردة فقط بعد استبعاد القيم الشاذة والمتطرفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتم اختبار فرضيات الدراسة عند مستوى من الدلالة الاحصائية المتعارف عليها في العلوم الانسانية وهي (0.05) فأقل عندها يمكن قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وبغرض معرفة طبيعة العلاقة الارتباطية بين اليقظة الاستراتيجية باعتبارها المتغير المفسر لتوجه مؤسسة اتصالات الجزائر توجهها استباقيا أو استجابيا كونهما متغيرين تابعين، حيث لا يمكن الجمع بينهما؛ وهذا من خلال التحقق الميداني بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجود أو عدم وجود التلازم بين متغيرات الدراسة، لأن الأثر لا يتحدد إلا بوجود هذه التلازم. لذلك، كان لابد من اختبار علاقات الارتباط:

الفرضية الأولى:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

من أجل اختبار هذه الفرضية، لابد من معرفة مدى ارتباط التوجه الاستباقي و أبعاد اليقظة الاستراتيجية، لهذا لابد من حساب معامل بيرسون (Correlation de Pearson) كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-22): معاملات الارتباط بين التوجه الاستباقي واليقظة الاستراتيجية بأبعادها

اليقظة الاستراتيجية	اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية		
0,475**	0.166	0,375*	0,250	0,381*	معامل ارتباط بيرسون	التوجه الاستباقي
0,001	0.294	0,014	0,110	0,013	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	المجموع	
//	//	2	//	1	الرتبة	
**علاقة الارتباط دالة عند مستوى 1% علاقة الارتباط دالة عند مستوى 5%						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

مما سبق، يتضح أن ثمة علاقة ارتباط طردية في الاتجاه ومتوسطة تقريبا في القوة، حيث يرتبط من خلالها التوجه الاستباقي باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، بمعامل الارتباط قدره (47.5%) عند مستوى من الدلالة أقل من (1%)، مما يعني أن الاتجاه الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتوقف على درجة اليقظة الاستراتيجية فيها، بتعبير آخر كلما كانت مؤسسة اتصالات الجزائر أكثر يقظة أدى بها ذلك نحو التوجه الاستباقي، والعكس صحيح حيث يؤدي إهمالها للاهتمام بجوانب اليقظة الإستراتيجية إلى ابتعادها كليا عن أي تفكير من شأنه أن يضعها موضع التوجه الاستباقي، خاصة وأن السلوك الاستباقي للمؤسسة يرتبط ببعض ابعاد اليقظة الاستراتيجية وليست كلها، لاسيما ما تعلق منها بالجانب التكنولوجي أولا وهذا يعود لطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر الشديد الارتباط بتكنولوجيا الاتصالات في العالم، حيث تولي عناية كبيرة وتسخر امكانياتها من أجل معرفة أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات في العالم، ومتابعة كل ماله صلة بتكنولوجيا الانترنت على وجه الخصوص من تقنيات وتطبيقات وبرمجيات تكنولوجية حديثة. لذلك نجد هذا التوجه يرتبط باليقظة التكنولوجية ويسجل أعلى معامل ارتباط بلغ (0.381) عند مستوى من الدلالة (0.013) ويرتبط بدرجة أقل باليقظة التجارية، بسبب الوضع الاحتكاري للمؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين عملية اليقظة التجارية و التوجه الاستباقي (0.375) عند مستوى من الدلالة (0.014) وحيث ينعدم الارتباط بين هذا الأخير (التوجه الاستباقي) واليقظة التنافسية معامل 0,410 عند مستوى من الدلالة (0,007). وفي نفس الوقت لا يرتبط ارتباطا معنويا ببقية انواع اليقظة. لذلك وبحسب قوة علاقة الارتباط نلاحظ أن التوجه الاستباقي يرتبط باليقظة التكنولوجية أكثر من ارتباطه باليقظة التجارية. ومع ذلك فإن التوجه الاستباقي يرتبط بالتفاعل بين أنواع اليقظة أكثر من ارتباطه بكل نوع على حده.

النتيجة الأولى:

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستباقي واليقظة الاستراتيجية"

الفرضية الثانية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الاختبارات القبلية لنموذج الدراسة

بعد التأكد من وجود التلازم بين متغيرات الدراسة والذي لا يعني السببية، لابد من معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة خطية أو غير خطية، ومن ثم تحديد أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة في تفسير التوجه الاستباقي من منطلق اليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال تقدير مختلف خوارزميات النماذج الرياضية الممكنة باستعمال برنامج (SPSS) بالبحث عن أفضل شكل دالي لنموذج العلاقات الخطية وغير الخطية، وقد جرت المقارنة بين العديد من الدوال أشهر هذه الدوال: الدالة التكميبيية، الآسية، العكسية، الوغاريتمية... الخ، واتضح أن أفضل نموذج تفسيري للتوجه الاستباقي من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير مفسر هو النموذج الخطي باحتلاله المرتبة الأولى لذلك سيتم اعتماد النموذج الانحدار الخطي المتعدد باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، باستخدام طريقة Stepwise حيث تم قبول كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية في المعادلة واستبعاد اليقظة التنافسية والبيئية لعدم ارتباطهما معنويًا بالتوجه الاستباقي، والجدول التالي يبين مختلف مؤشرات المتغيرات التي قام النموذج باستبعادها واقصائها نهائيًا من النموذجين المقترحين الأول والثاني.

الجدول رقم (03-23): المتغيرات الخارجة والمقصاة من النموذج^a حسب طريقة Stepwise

مؤشرات تضخم التباين		الارتباط الجزئي	Sig.	T	Bêta In	النموذج
VIF	Tolérance					
1.06	.941	.176	.272	1.115	.168 ^b	اليقظة التنافسية
1.08	.926	.070	.663	.440	.067 ^b	1 اليقظة البيئية
1.00	.999	.419	.006	2.882	.388 ^b	اليقظة التجارية
1.11	.904	.103	.525	.641	.091 ^c	2 اليقظة التنافسية
1.10	.907	.011	.948	.066	.009 ^c	اليقظة البيئية

a المتغير التابع: التوجه الاستباقي

b مؤشرات النموذج الأول: الثابت، اليقظة التكنولوجية

c مؤشرات النموذج الثاني: الثابت، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تبين نتائج الجدول السابق إلى إمكانية عزل اليقظة التنافسية والبيئية وحتى التجارية في النموذج الأول والاكتفاء باليقظة التكنولوجية إلى جانب الثابت، أو اختبار النموذج الثاني حيث يتم اقضاء اليقظة التنافسية والبيئية من النموذج مع الاحتفاظ بدراسة تأثير اليقظة التكنولوجية والتجارية على التوجه الاستباقي، وهو النموذج الذي سيتم اختياره في هذه الدراسة وباستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، إلى جانب اختبار التباين المسموح (Tolerance) حيث نلاحظ أن جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) تتراوح بين (1.00 و 1.11)، وكلها تقل عن القيمة (3) كما أن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت بين (0,904 و 0,999)، وهي أكبر من (0.05)، وكل هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة. بناء على ذلك سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وفقاً للنموذج الثاني:

الجدول (03-24): اختبار صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	2.845	2	1.423	8.163	.001*
الخطأ	6.797	39	.174		
المجموع الدوري	9.643	41			

*النموذج دال عند مستوى أقل من (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج الثاني للدراسة، حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (8.163) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو ثماني مرات ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء وهذا عند مستوى الدلالة (0,001) وهو أقل من (0,05)، أي معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي الثاني لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستباقي، إذ يوجد على الأقل واحد على الأقل من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة معنوية.

الجدول (03-25): القدرة التفسيرية للنموذج.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
التوجه الاستباقي	.543	.295	.259	.41749

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول السابق أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستراتيجي الإستباقي في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير حقيقي ومعنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الإستباقي، فقد بلغ معامل التحديد (0.295)، أي أن حوالي (30%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الإستباقي ناتجة عن اهتمام المؤسسة ببعض جوانب اليقظة الاستراتيجية، الامر يتعلق هنا باليقظة التجارية والتكنولوجية والباقي يعزى لأبعاد أخرى وعوامل ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية خارج النموذج الحالي للدراسة، كما نشير إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية.

الجدول (03-26): تحليل معاملات النموذج

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	
.000	3.938		.549	الثابت
.006	2.921	.393	.105	اليقظة التكنولوجية
.006	2.882	.388	.092	اليقظة التجارية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من خلال نتائج جدول تحليل المعاملات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التوجه الإستباقي حيث أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.921) بمستوى الدلالة (0.006) وهي أقل من (0,05) وقيمة B بلغت (0.306) وهي موجبة مما يؤكد الأثر الإيجابي وصدق العلاقة الطردية، كما نسجل أيضا الأثر الإيجابي لليقظة التجارية على التوجه الإستباقي فقد كانت قيمة t المحسوبة بلغت (2.882) بمستوى الدلالة (0.006) وهي أيضا أقل من (0,05) بمعامل (0.265) بما يعكس صدق العلاقة الطردية المشار إليها سابقا بين اليقظة التجارية والتوجه الاستباقي. كما تُظهر

نتائج الجدول معنوية ميل خط الانحدار حيث بلغ (2.162)، باعتبارها تمثل معلمة التقاطع (الثابت) بمستوى الدلالة (0,000)، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار التوجه الإستباقي دالة بدلالة كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية على الشكل التالي:

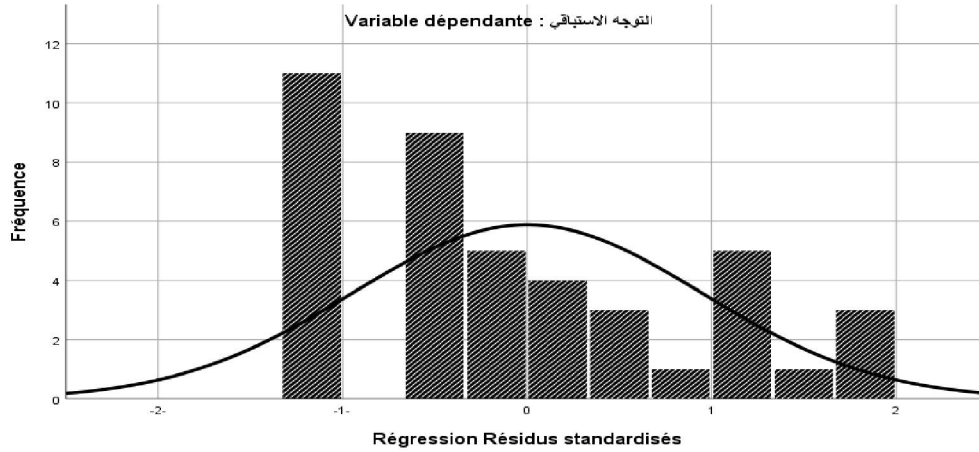
$$Y=2,162+0,306V_t+0,265V_c$$

حيث أن: (Y) التوجه الاستباقي و (V_t): اليقظة التكنولوجية أما (V_c): اليقظة التجارية مما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، ووفقا لمعاملات أبعاد اليقظة خاصة منها Beta المعيارية يتضح أن اليقظة الإستراتيجية أكثر تأثيرا من اليقظة التجارية على التوجه الاستباقي.

النتيجة الثانية:

القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستباقي لمؤسسة اتصالات الجزائر" ومن أجل تأكيد صحة نموذج الدراسة في تفسير علاقة الانحدار بين التوجه الاستباقي وابعاد اليقظة الإستراتيجية، يمكن اللجوء الى التمثيل البياني لاعتمادية توزيع البواقي وباعتبارها الفرق بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة في نموذج الانحدار كما تعكس أيضا مدى تجمع البيانات حول الخط المستقيم، باعتباره اهم شروط اجراء تحليل الانحدار حيث تتوزع البواقي توزيعا طبيعيا يمثل الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03-02): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرضية الثالثة:

-لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية والتوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

بنفس المنطق يتم اختبار هذه الفرضية، من منطلق تحليل علاقة ارتباط بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستجابي من خلال حساب معامل بيرسون الذي يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-27): معاملات الارتباط بين التوجه الاستجابي و اليقظة الاستراتيجية بأبعادها

اليقظة الاستراتيجية	اليقظة البيئية	اليقظة التجارية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية		
0,483**	0.090	0,495**	0,177	0,375*	معامل ارتباط بيرسون	التوجه الاستجابي
0,001	0.571	0,001	0,262	0,014	مستوى الدلالة	
42	42	42	42	42	المجموع	
//	//	1	//	2	الرتبة	
**علاقة الارتباط دالة عند مستوى 1% علاقة الارتباط دالة عند مستوى 5%						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتضح من بيانات الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية في الاتجاه، ومتوسطة إلى حد ما في القوة، بين التوجه الاستجابي واليقظة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر، بمعامل الارتباط قدره (48.3%) عند مستوى دلالة 0.001 وهي أقل من (1%)، ذلك يعني انه كلما كانت مؤسسة اتصالات الجزائر أكثر يقظة استطاعت ان يكون لها رد فعل استجابي نحو ما يحدث في محيطها، والعكس صحيح، في حالة ما إذا لم تهتم بجوانب اليقظة الاستراتيجية سيؤدي بها حتما لإيجاد بعض الصعوبات في الاستجابة لأحداث المحيط. حيث نلاحظ ان التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر لا يرتبط بجميع ابعاد اليقظة الاستراتيجية، فقط ما تعلق منها بالجانب التكنولوجي وبنشاطها التجاري وهذا كما أشرنا سابقا يعود لطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر ووضعها الاحتكاري في السوق الجزائرية حيث لا تولي أي اهتمام لليقظة التنافسية، وبحسب قوة علاقة الارتباط نلاحظ أن التوجه الاستجابي يرتبط باليقظة التجارية أكثر من ارتباطه باليقظة التكنولوجية، على عكس التوجه الاستباقي.

النتيجة الثالثة:

رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التوجه

الاستجابي واليقظة الاستراتيجية"

الفرضية الثالثة: نسعى من خلال هذه الفرضية إلى الوقوف على كيفية تأثير اليقظة الإستراتيجية في التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تنطلق الفرضية البحثية (النظرية) من فكرة مفادها أن التوجه الاستجابي شديد التأثير باليقظة الإستراتيجية، بناء على ذلك تم صياغة هذه الفرضية بشكلها الاحصائي على النحو التالي:

- لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستجابي للمؤسسة اتصالات الجزائر.

الاختبارات القبلية لنموذج الدراسة

بنفس الطريقة السابقة وبعد التأكد من وجود التلازم بين اليقظة الاستراتيجية والتوجه الاستجابي والذي لا يعني بالضرورة الخضوع لمبدأ السببية، فانه لا بد من معرفة ما إذا كانت هذه العلاقة خطية أو غير خطية، ومن ثم تحديد أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة في تفسير التوجه الاستجابي بالتغير الذي يحدث في ابعاد اليقظة الاستراتيجية، بتقدير مختلف حوارزميات النماذج الرياضية الممكنة والبحث عن أفضل شكل دالي لنموذج العلاقات الخطية أوغير الخطية، وبعد إجراء المقارنات اتضح أنه سيتم اعتماد النموذج الانحدار الخطي المتعدد باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، حيث

تم استبعاد اليقظة التنافسية والبيئية لعدم ارتباطهما معنويًا بالتوجه الاستجابي، والجدول التالي يبين مختلف مؤشرات المتغيرات التي قام النموذج باستبعادها واقتصائها نهائيًا من النموذجين المقترحين الأول والثاني.

الجدول رقم (03-28): المتغيرات الخارجة والمقصاة من النموذج حسب طريقة Stepwise

مؤشرات تضخم التباين		الارتباط الجزئي	Sig.	T	Bêta In	النموذج
VIF	Tolérance					
1.00	.999	.450	.003	3.149	b391.	اليقظة التكنولوجية
1.03	.965	.099	.537	.623	b88.0	1 اليقظة التنافسية
1.01	.983	.029	.856	.183	b026.	اليقظة البيئية
1.11	.904	-.017-	.917	-.105-	-.014c	2 اليقظة التنافسية
1.10	.907	-.112-	.493	-.693-	-.091c	اليقظة البيئية

a المتغير التابع: التوجه الاستجابي

b مؤشرات النموذج الأول: الثابت، اليقظة التكنولوجية

c مؤشرات النموذج الثاني: الثابت، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تبين النتائج السابقة إلى إمكانية عزل اليقظة التكنولوجية والبيئية وحتى التنافسية في النموذج الأول والاكتفاء باليقظة التجارية فقط كمتغير مفسر للتوجه الاستجابي، أو اختيار النموذج الثاني حيث يتم اقضاء اليقظة التنافسية والبيئية من النموذج مع الاحتفاظ بدراسة تأثير اليقظة التكنولوجية والتجارية على التوجه الاستجابي، وهو النموذج الذي سيتم اختياره في هذه الدراسة، وباستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، إلى جانب اختبار التباين المسموح (Tolerance) نلاحظ أن جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) تتراوح بين (1.00 و 1.11)، وكلها تقل عن القيمة (3) كما أن قيم اختبار التباين المسموح تراوحت بين (0,904 و 0,999)، وهي أكبر من (0.05)، وكل هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة. بناءً على ذلك سنقوم باختبار فرضيات الدراسة وفقاً للنموذج الثاني:

الجدول (03-29): اختبار صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	7.896	2	3.948	12.899	*.000
الخطأ	11.937	39	.306		
المجموع الدوري	19.833	41			

*النموذج دال عند مستوى أقل من (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول السابق صلاحية النموذج الثاني للدراسة، حيث أن قيمة F المحسوبة تقدر ب (12.899) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو أكثر من اثني عشرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء وهذا عند مستوى الدلالة (0,000) وهو أقل من (0,05)، أي معنوية وصلاحية نموذج الانحدار الخطي الثاني لاختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي، إذ يوجد على الأقل واحد من معالم النموذج له تأثير في المتغير التابع، وإن هذا التأثير ذو دلالة معنوية.

الجدول (03-30): القدرة التفسيرية للنموذج.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
التوجه الاستجابي	.631	.398	.367	.55324

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يوضح الجدول السابق أثر اليقظة الاستراتيجية في التوجه الاستجابي في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث أظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير حقيقي ومعنوي لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستجابي، فقد بلغ معامل التحديد (0398)، أي أن حوالي (40%) من التغيرات الحاصلة في التوجه الاستجابي ناتجة عن اهتمام المؤسسة ببعض جوانب اليقظة الاستراتيجية، وهي اليقظة التجارية والتكنولوجية والباقي يعزى لأبعاد أخرى وعوامل ليس لديها علاقة باليقظة الاستراتيجية خارج النموذج الحالي للدراسة، كما نشير ايضا إلى صغر قيمة الأخطاء العشوائية.

الجدول (31-03): تحليل معاملات النموذج

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات اللامعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	B	
.728	.351		.728	.255	الثابت
.000	4.083	.507	.122	.498	اليقظة التجارية
.003	3.149	.391	.139	.437	اليقظة التكنولوجية

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين من خلال نتائج جدول تحليل المعاملات وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على التوجه الاستجابي حيث أن قيمة t المحسوبة بلغت (3.149) بمستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من (0,05) وقيمة B بلغت (0.437) وهي موجبة مما يؤكد الأثر الإيجابي لليقظة التكنولوجية وصدق العلاقة الطردية بينها والتوجه الاستجابي، كما نسجل أيضا الأثر الإيجابي لليقظة التجارية على التوجه الاستجابي فقد كانت قيمة t المحسوبة بلغت (4.083) بمستوى الدلالة (0.000) وهي أيضا أقل من (0,05) بمعامل (0.498) بما يعكس صدق العلاقة الطردية المشار إليها سابقا بين اليقظة التجارية والتوجه الاستجابي. كما تُظهر نتائج الجدول عدم معنوية ميل خط الانحدار حيث بلغ (0.255)، بمستوى الدلالة (0.728) وهي قيمة تتجاوز 0,05 وبذلك سيتم إسقاط الثابت من معادلة خط انحدار التوجه الاستجابي كدالة بدلالة كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية على الشكل التالي:

$$Y=0,437Vt+0,498Vc$$

حيث أن: (Y)التوجه الاستجابي و(Vt): اليقظة التكنولوجية أما (Vc): اليقظة التجارية

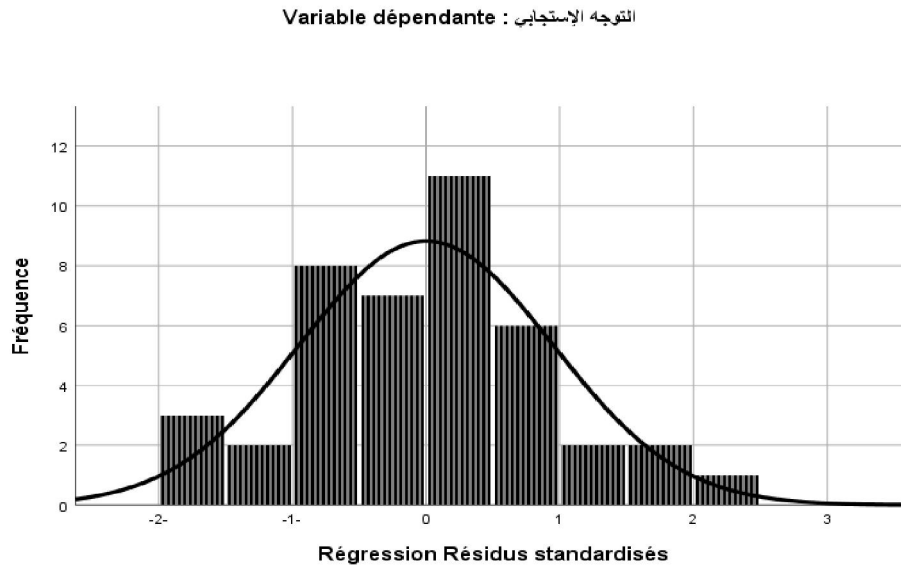
كما يؤكد أن اليقظة الاستراتيجية تساهم في تحديد التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، ووفقا لمعاملات أبعاد اليقظة خاصة منها **Bêta** المعيارية يتضح أن اليقظة التكنولوجية أقل تأثيرا من اليقظة التجارية على التوجه الاستجابي على عكس النموذج السابق.

النتيجة الثانية:

القرار هو رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستجابي لمؤسسة اتصالات الجزائر"

ومن أجل تأكيد صحة نموذج الدراسة في تفسير علاقة الانحدار بين التوجه الاستجابي وابعاد اليقظة الإستراتيجية، يمكن اللجوء الى التمثيل البياني لاعتدالية توزيع البواقي وباعتبارها الفرق بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة في نموذج الانحدار كما تعكس أيضا مدى تجمع البيانات حول الخط المستقيم، باعتباره اهم شروط اجراء تحليل الانحدار حيث تتوزع البواقي توزيعا طبيعيا يمثل الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (03-03): التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على تاريخ إنشاء مؤسسة إتصالات الجزائر ومديرياتها وفروعها وأهم مصالحتها، كما قمنا بتحليل البيانات التي تم التحصل عليها عن طريق توزيع الاستبانة التي تحتوي على ثلاث محاور رئيسية هما " اليقظة الاستراتيجية" و"التوجه الاستراتيجي الاستباقي" و "التوجه الاستراتيجي الاستجابي" على الإطارات بالمؤسسة، و بعد استرجعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا الى عدة نتائج أهمها: مستوى اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة جاء بدرجة قوية، و التوجه الاستراتيجي الاستباقي جاء أيضا بدرجة قوية، إلا ان التوجه الاستراتيجي الاستجابي جاء بدرجة ضعيفة، حيث توصلنا كذلك الى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها التكنولوجية و التجارية بعدما استبعدنا اليقظة التنافسية والبيئية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي.

خامنه

خاتمة:

تمثل اليقظة موردا استراتيجيا لا يقل أهمية ولا وزنا عن بقية موارد المؤسسة خاصة في بناء توجهاتها الاستراتيجية فاليقظة هي سيرورة معلوماتية عن طريقها تصغي المؤسسة إلى محيطها من أجل اتخاذ القرارات والتصرف في سبيل تحقيق الأرباح، هذه الأخيرة تساعد صناع القرار في اتخاذ القرارات الجيدة وتطوير المؤسسة ومعرفة وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وكذلك تحديد التوجهات الاستراتيجية وذلك بكشف الفرص والتقليل من المخاطر، إذ إنه يعتبر المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود، فمن خلال توجهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الاستراتيجية، و يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ماغاياتها وما مجالات نشاطها الخارجية ومن المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وفي التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها من الداخل والسياسات التي تتبعها واحتياجاتها البشرية والمادية والمتطلبات الشمولية للتطوير والتحسين من أدواتها

- وقد أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية بسكرة وخنشلة، كنموذج عن بقية المؤسسات العاملة في مختلف النشاطات الاقتصادية، وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تنساق مع ما تم طرحه من قضايا في الأدب النظري وتكامل معه، لتثبت في الأخير نتائج التقصي الميداني أنه كلما زاد مستوى اليقظة الاستراتيجية أدى بها إلى تحديد توجهها الاستراتيجي. أي كلما كانت أكثر يقظة أدى بها ذلك نحو التوجه الاستباقي، والعكس صحيح حيث يؤدي إهمالها للاهتمام بجوانب اليقظة الإستراتيجية إلى ابتعادها كليا عن أي تفكير من شأنه أن يضعها موضع التوجه الاستباقي، خاصة وأن السلوك الاستباقي للمؤسسة يرتبط ببعض ابعاد اليقظة الاستراتيجية وليست كلها، لاسيما ما تعلق منها بالجانب التكنولوجي أولا وهذا يعود لطبيعة نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر الشديد الارتباط بتكنولوجيا الاتصالات في العالم، حيث تولي عناية كبيرة وتسخر امكانياتها من أجل معرفة أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات في العالم، ومتابعة كل ماله صلة بتكنولوجيا الانترنت على وجه الخصوص من تقنيات وتطبيقات وبرمجيات تكنولوجية حديثة. لذلك نجد هذا التوجه يرتبط باليقظة التكنولوجية، وايضا انه كلما كانت مؤسسة اتصالات الجزائر أكثر يقظة استطاعت ان يكون لها رد فعل استجابي نحو ما يحدث في محيطها، والعكس

صحيح، في حالة ما إذا لم تهتم بجوانب اليقظة الاستراتيجية سيؤدي بها حتما لإيجاد بعض الصعوبات في

الاستجابة لأحداث المحيط

وقد أثمرت نتائج هذه الدراسة بعض التوصيات كضرورة تبني نظام اليقظة الاستراتيجية و عدم إهمال اليقظة التنافسية والبيئية. كما توصي بتكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر اليقظة التنافسية على التوجه الاستباقي ، أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي وغيرها من المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي للمؤسسة.

وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي من وجهة نظر إطارات مؤسسة إتصالات الجزائر فقد تم عرض وتحليل النتائج واختبار الفروض بشكل مفصل في الفصل السابق. ومن خلاله سنتطرق في الخاتمة إلى أهم النتائج والتوصيات.

1- النتائج:

- أن مستوى اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى اليقظة التكنولوجية بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية جدا وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى اليقظة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى اليقظة التجارية بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى اليقظة البيئية بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى التوجه الاستراتيجي الاستباقي بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى خصائص المؤسسة المستكشفة بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى خصائص المسير المستكشف بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة قوية وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة ضعيفة وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى خصائص المؤسسة المتفاعلة بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة ضعيفة وفقا لمقياس الدراسة.
- أن مستوى خصائص المسير المتفاعل بمؤسسة إتصالات الجزائر جاء بدرجة ضعيفة وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي الاستباقي.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية و التوجه الاستراتيجي الاستجابي.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد باعتباره أفضل نموذج رياضي لتمثيل هذه العلاقة، باستخدام طريقة Stepwise
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي الاستجابي بمؤسسة إتصالات الجزائر.

2- التوصيات:

- تكثيف الأبحاث حول متغيرات الدراسة وتوجيه الدراسات القادمة لربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى لم تناوّلها الدراسة، مثل أثر اليقظة التنافسية على التوجه الاستجابي، أثر اليقظة الاستراتيجية على التوجه الاستراتيجي وغيرها من المواضيع المتعلقة بالجانب الاستراتيجي للمؤسسة.
- العمل على زيادة مستوى الفحص البيئي وإجراء المزيد من عمليات التحليل للمكونات البيئية بقصد تحقيق أقصى مستويات الاقتران مع المتغيرات البيئية ومن ثم السعي إلى شمول تلك الإجراءات بعملية التقييم و إطلاق الأحكام المناسبة و الاستفادة من ذلك كله مستقبلا.
- توجيه إهتمام إدارات المنظمات المحلية نحو تبني نظام اليقظة الاستراتيجية بشتى أنواعها .
- صياغة توجه إستراتيجي واضح من قبل الادارة العليا في الهيئة ونشره على كافة المستويات الادارية و التنظيمية .
- على مؤسسات إتصالات الجزائر الاهتمام بالاستثمار في البحث والتطوير ومراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وذلك لمواكبة تلك التغيرات و الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة، فقد بينت هذه الدراسة ودراسات أخرى ان التوجه الاستجابي مثلا و الذي يتميز بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة بشكل مستمر هو من أكثر التوجهات الذي يمنح الشركة نجاحا وتميزا.

فهرس المحتويات:

الصفحات

الموضوع

شكر وعرفان

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الرسوم البيانية

قائمة الملاحق

مقدمة عامة

أ-ب

المقدمة

ب

الإشكالية

ج-هـ

الدراسات السابقة

هـ-ط

نموذج وفرضيات الدراسة

ط-ك

الموضوع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة

ك-ل

تصميم البحث

ل-م

أهمية الدراسة

م-ن

خطة مختصرة للدراسة

الفصل النظري الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي والاستجابي

22	تمهيد
28-23	المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي
26-23	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي المفهوم و الاهمية
24-23	الفرع الاول: المفهوم
25-24	الفرع الثاني: بعض المفاهيم و المصطلحات التي ترتبط و تتداخل بالتوجه الاستراتيجي

26-25	الفرع الثالث: الاهمية
28-26	المطلب الثاني : المظاهر الاساسية للتوجه الاستراتيجي
26	الفرع الاول: فلسفة إدارة المنظمة
26	الفرع الثاني: التوجه المنظمي
27	الفرع الثالث: عناصر العملية الاستراتيجية
27	الفرع الرابع: الحركية الاستراتيجية
27	الفرع الخامس: مدخل الاختبار
28	الفرع السادس: المجالات المنظمة
32-28	المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستباقي و الاستجابي ومحدداته.
29-28	المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي الاستباقي.
29	المطلب الثاني: التوجه الاستراتيجي الاستجابي.
30-29	المطلب الثالث: محددات التوجه الاستراتيجي.
31-30	الفرع الاول: معايير تقييم التوجه الاستراتيجي
31	الفرع الثاني: نتائج إعتماذ التوجه الاستراتيجي.
32	خلاصة الفصل

الفصل النظري الثاني: اليقظة الاستراتيجية	
34	تمهيد
39-35	المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
39-35	المطلب الأول: اليقظة المفهوم و الدلالة
36-35	الفرع الأول: مفهوم اليقظة
37-36	الفرع الثاني: دلالة اليقظة
39-37	المطلب الثاني: بعض المصطلحات المرتبطة باليقظة الاستراتيجية
46-39	المبحث الثاني: أبعاد اليقظة الاستراتيجية وسلوكياتها
43-39	المطلب الاول : أبعاد اليقظة
40-39	الفرع الاول: اليقظة التكنولوجية
41-40	الفرع الثاني: اليقظة التجارية
42	الفرع الثالث: اليقظة التنافسية
43-42	الفرع الرابع: اليقظة البيئية
44-43	المطلب الثاني: سلوكيات اليقظة الاستراتيجية ووقاتها

44-43	الفرع الاول: سلوكيات اليقظة
45	الفرع الثاني: أوقات اليقظة
46-45	الفرع الثالث: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
49-46	المبحث الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتوجه الاستراتيجي
46	المطلب الاول: علاقة اليقظة التكنولوجية بالتوجه الاستراتيجي
47-46	المطلب الثاني: علاقة اليقظة التجارية بالتوجه الاستراتيجي
47	المطلب الثالث: علاقة اليقظة التنافسية بالتوجه الاستراتيجي
48-47	المطلب الرابع: علاقة اليقظة البيئية بالتوجه الاستراتيجي
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
51	تمهيد
53-52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
53-52	المطلب الأول: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر مديرية بسكرة
53	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر مديرية خنشلة
53	المطلب الثالث: أهداف وأنشطة اتصالات الجزائر
56-54	المبحث الثاني: الاطار المنهجي
54	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية
55	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر
56	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية
56	المطلب الخامس: خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل الدراسي
57	المطلب السادس: خصائص عينة الدراسة حسب المديرية
60-57	المبحث الثالث: أدوات الدراسة
58-57	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة
60-59	المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية
60	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
73-60	المبحث الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
62-61	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
73-62	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة
67-62	الفرع الأول: تحليل المحور الأول من الاستبانة
70-67	الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني من الاستبانة
73-70	الفرع الثالث: تحليل المحور الثالث من الاستبانة
85-73	المبحث الخامس: إجراءات وقائية للتحليل واختبار الفرضيات

73	المطلب الأول: إجراءات وقائية للتحليل
85-74	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
86	خلاصة الفصل
الخاتمة	
89-88	خاتمة
90-89	نتائج وتوصيات
فهرس المحتويات	
قائمة المراجع	
الملاحق	
	01 الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر مديرية -بسكرة-
	02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر مديرية -خنشلة-
	03 استبيان الدراسة

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- بالنسبة للمقالات:

- ابراهيم محمد، ويوسف سوايمة. (2017). أثر اسلوب التعامل مع القيم الشاذة في فعالية معادلة نموذجي اختبار. المجلة الاردنية في علوم التربية، 13(17)، الصفحات 403-4389.
- إيمان عبد محمد احمد. (2013). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، 07(14).
- جواد كاظم لفته. (2007). معالجة منهجية للتوجه الاستراتيجي في إدارة ظاهرة الهجرة والنزوح القسري في العراق. مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، 02 (04).
- حمزة رملي. (2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (02).
- خالد خلق سالم الزريقات. (2012). أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 31.
- خولة مسراتي، بن نذير نصر الدين. (2020). اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 23 (02)، الصفحات 663-684.
- على موات سعد. (2019). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العراق، 25 (112)، الصفحات 84-107.
- قرون نورهان، وغضبان حسام الدين. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية، 14(01)، الصفحات 307-326.
- هبة فائق حسن، أ.د.بيداء ستار لفته. (2020). تأثير التوجه الاستراتيجي الاستباقي والتحليلي في التفوق التنظيمي الضريبي (بحث تطبيقي في الهيئة العامة للضرائب)، مجلة دراسات محاسبة ومالية، المجلد 15، العدد 50.

2- بالنسبة للكتب

- حسن راوية. (2003). مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية : الدار الجامعية.
- عباس خضير الخفاجي. (2004) . الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات. عمان، الاردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- نبيل محمد مرسي خليل، وهاني عبد الرحمن العمري. (2014). الادارة الاستراتيجية المعاصرة مفاهيم وتطبيقات عملية. جدة: حوارم العلمية للنشر والتوزيع.
- ياسين سعد غالب. (2005). الادارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض، السعودية: معهد الادارة العامة، مركز البحوث .

3- بالنسبة للمذكرات

- أحمد بخوش. (2007). دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. الجزائر، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
- أحمد بوربالة. (2005). دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باتنة. بسكرة، الجزائر، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- الدهدار مروان حمودة. (2006). العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة. غزة، فلسطين، الجامعة الاسلامية.
- المحمدي سعد علي ريجان. (2011). العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق فعالية المؤسسات الصناعية، جامعة سانت كليمنتس العالمية.
- بوخاري ليندة. (2018). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحديد معالم التوجه الاستراتيجي الاستباقي (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة). بسكرة، الجزائر، التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- حمزة تھاني الرشيد أحمد. (2015). التوجه الاستراتيجي وأثره على أداء شركات الاتصالات إدارة المعرفة كمتغير وسيط . الخرطوم، السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- رماضنة خديجة. (2020). أثر الإضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي دراسة ميدانية بمؤسسة الوطاية للفخار بسكرة. الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- عثمانى هاجر. (2017). مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحديد التوجه الاستراتيجي بمؤسسة مطاحن الشرق وحدة أريس ولاية باتنة. بسكرة، الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- علاوي نصيرة. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة شركة موبيليس. تلمسان، الجزائر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.
- فالتة اليمين. (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية). بسكرة، الجزائر، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
- فوزية مفراش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فوجيل نور العابد بن. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها) دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس- ام البواقي). عنابة، الجزائر، تخصص الاعلام والاتصال وحاكمية التنظيمات، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار.
- لامية حليمي. (2009). دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء ". بومرداس، الجزائر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوقرة .
- محمد كايد محمد المجالي. (2012). أثر أنماط التوجهات الإستراتيجية على الأداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الأردن، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار.
- ميرنا ابو نجم. (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية. الجامعة الافتراضية السورية.

- نحاسية رتيبة. (2003). أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية". الجزائر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- نوال شين. (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نفعال لتوزيع وتسويق المنتجات البيتروولية الجزائرية. بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

4- بالنسبة للمؤتمرات

- رتيبة حديد، ونوفل حديد. (08-09 مارس، 2015). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة، الجزائر، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير.
- فالتة اليمين، قرون نورهان. (2-4، 2018). اليقظة والذكاء في عالم المال و الاعمال، المؤتمر الولي العلمي المحكم الرابع، حول دور راس المال البشري في تطوير الاقتصاد الذكي بالوطن العربي.
- فرج شعبان ودباغي مريم. (04 و05 ماي، 2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية في الوقاية من الأزمات).

5- ملتقيات

- بن السعدي جمال، زاوش رضا، حساس كلتوم. (12-13، 2017). اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الاداء، ملتقى دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة.
- زروخي فيروز و سكر فاطمة الزهراء. دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
- داودي الطيب، شين فيروز، رحال سولاف. (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

- اشرف عقون ومحمد هبول.(2007).اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر -
- الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات ، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي . الجزائر

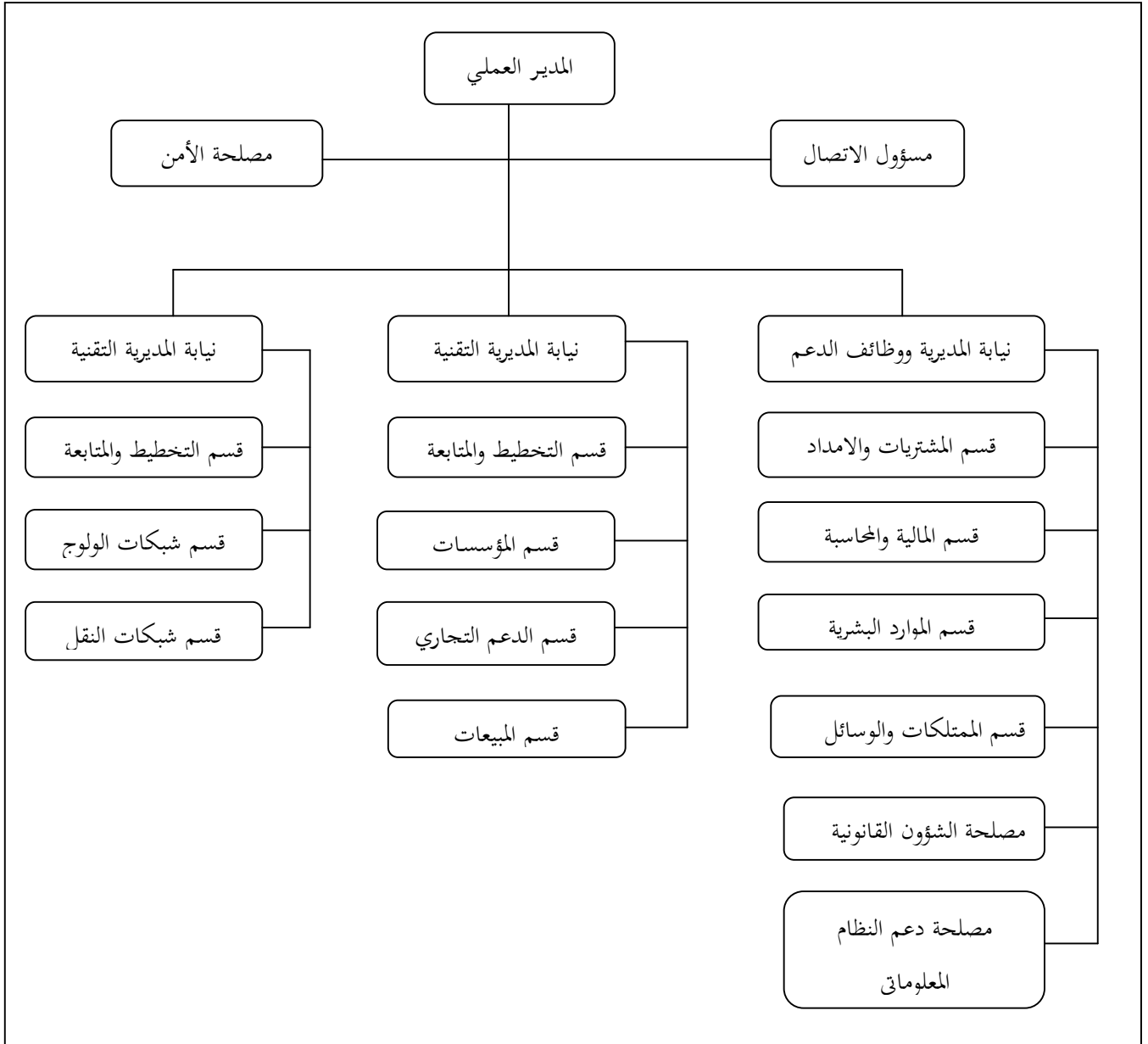
قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Autism Spectrum Disorder without an accompanying intellectual or language disorder”. Research in Autism Spectrum Disorders, 8, 1016–1023.
- Brady, D, I., Saklofske, D, H., Schwean, V, L., Montgomery, J, M., McCrimmon, A, W., &Thorne, K, J. (2014). “Cognitive and emotional intelligence in young adults with
- Di Benedetto, C. Anthony & Song, Michael. (2003). “The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms”, International Marketing Review, Vol.20 No.5: 514-533.
- Gatignon, Hubert and Xuereb, Jean-Marc. (1997). "Strategic Orientation of the Firm New Product Performance" Journal of Marketing Research, Vol. 34, No. 1: 77-90.
- Hakala, H. (2010). Configuring Out Strategic Orientation. ACTA WASAENSIA Business Administration Management Organization.
- Humbert lesca. (1997). veille stratégique,concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie.
- [Http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidadben. Pdf](http://www.cemadimo.usj.edu.lb/doc/smidadben.Pdf) . Mars 2005.
- JAKOBIAK François. (2001). l'intelligence économique : comment bâtir son propre système d'intelligence économique, éditions d'organisation, paris.
- Laurent Herme. (2007).l,maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, Editions afnor,2 eme édition,France.
- Sid Ahmed Gozim. (2016). Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services, (Aix-Marseille: faculté du gestio.
- SIMON Y et JOFFER. P. (1997). Encyclopédie de gestion, Economica, 2 eme éd, paris.

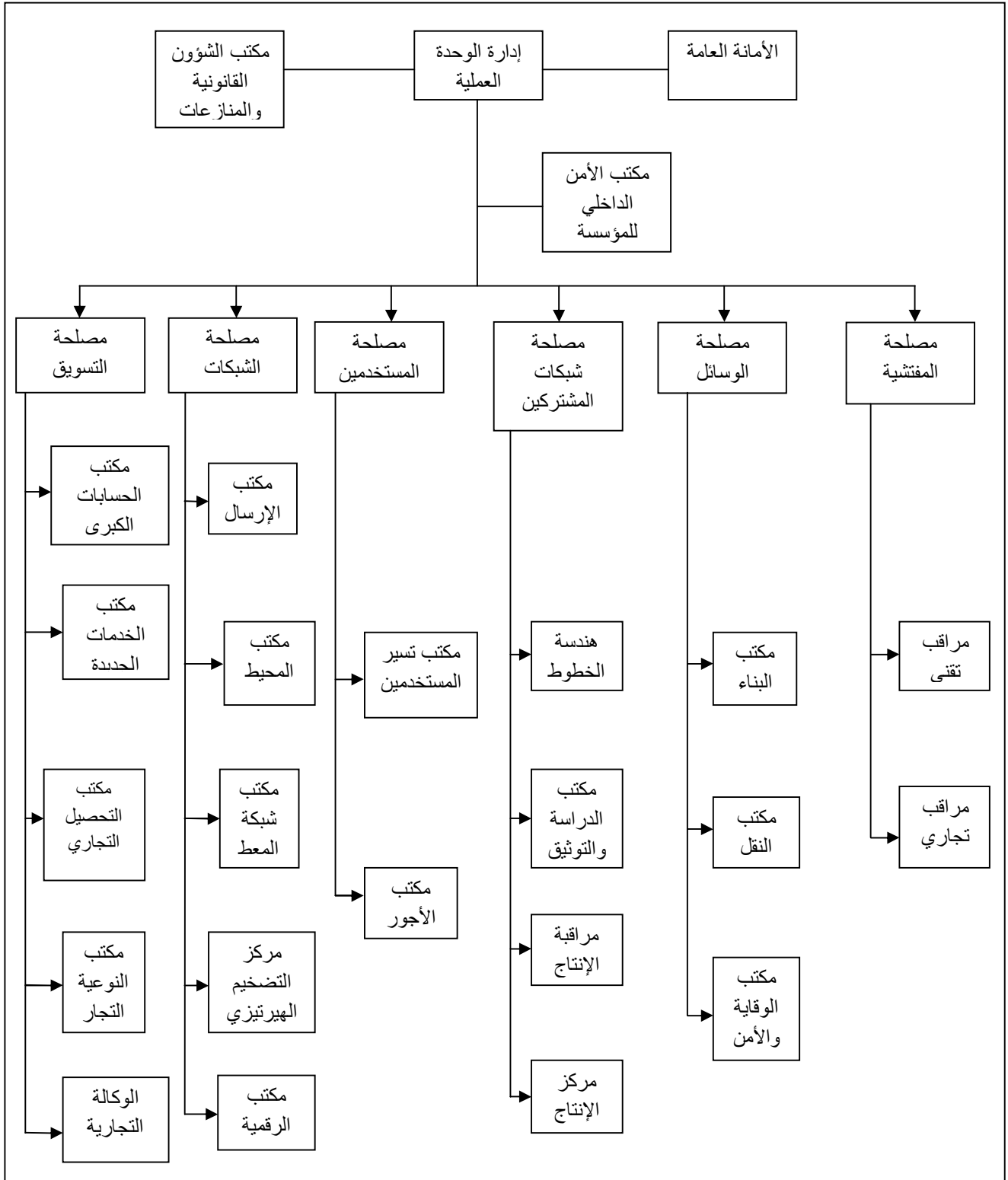
- SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique,
- VERNA Gérard. La veille technologique: une ardente nécessité, université Laval, article sur le site : [Http://www.fsa. Ulaval.ca/personnel/ vernag / pub/ veille. Html](http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/vernag/pub/veille.html).
- Zhou, K.Z, & Yim, C.K. & Tse, D.K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations, *Journal of Marketing*, Vol. 69: 42–6.

الملاحق

المهكل التنظيمي: مديرية اتصالات الجزائر - بسكرة -



الهيكل التنظيمي: مديرية إتصالات الجزائر - خنشة -



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية (ماستر): تخصص إدارة إستراتيجية

استبيان الدراسة

الموضوع: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التوجه الاستباقي و الاستجابي

لمؤسسة اتصالات الجزائر

تحية طيبة وبعد.

يندرج هذا الاستبيان ضمن مشروع لنيل شهادة الماستر , ونضرا لما تتمتعون به من خبرة و اطلاع من خلال موقعكم الإداري و على اعتبار ما يمثله رأيكم من إضافة نوعية لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة بكل دقة وموضوعية على جميع عبارات هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في المربع الذي يعبر عن رأيكم الشخصي، علما ان المعلومات التي تقدمونها سوف يتم استخدامها فقط لأغراض هذه الدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

الأستاذ المشرف: د. فالتة اليمين

الطالبة: بن فريحة كلثوم

المحور الأول: بيانات شخصية

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

غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما	X	تولي مؤسستنا عناية كبيرة وتسخر امكانياتها من أجل معرفة:
					01	أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات في العالم
					02	كل ما ينشر من أبحاث علمية واختراعات في مجال نشاطاتها
					03	كل ماله صلة بتكنولوجيا الانترنت على وجه الخصوص
					04	التقنيات والتطبيقات والبرمجيات التكنولوجية الحديثة
					05	التكنولوجيات والتقنيات التي يستخدمها المنافسين
					06	قدرات وإمكانيات المنافسين والسلوك المتوقع
					07	امكانية دخول منافسين جدد للقطاع
					08	أهم نقاط الضعف عند المنافسين وجوانب الفشل لديهم
					09	كيف يمكنها الدخول مستقبلا لأسواق جديدة
					10	إمكانية تقديم خدمات جديدة للسوق الحالية
					11	التطورات المحتملة في سلوك المستهلكين وعروض الموردين
					12	تهتم مؤسستنا كثيرا بتحسين علاقتها التجارية مع مورديها
					13	تجميع كل صغيرة وكبيرة تتعلق بزيائنها سواء افراد أو مؤسسات
					14	توقعات وحاجات الزبائن الحاليين المعلنة وغير المعلنة
					15	إمكانية تقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن
					16	القوانين والتشريعات الحكومية التي لها تأثير على نشاطها
					17	القدرات المعيشية للأسر وبعض الفئات الخاصة
					18	عادات وتقالييد أفراد المجتمع المحلي
					19	كل ما له تأثير مباشر او غير مباشر على البيئة
					20	الأحداث الاجتماعية والثقافية في المجتمع

الاستراتيجية البيئية المستوى الثاني: قياس المحور

غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما	Y1	تهدف السياسة العامة لمؤسستنا لكي تكون سبابة في:
					21	طرح خدمات جديدة في السوق
					22	اقتحام أسواق أو قطاعات سوقية جديدة
					23	الكشف عن الفرص قبل أن يستغلها المنافسين
					24	اقتناء أحدث التكنولوجيات
					25	الدخول في مشاريع عمل جديدة
غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما	Y1	في سياق التوجه العام لسياسة مؤسستنا، فإنه:
					26	من مهمامي الأساسية البحث عن وجود أية فرص محتملة
					27	من وجهة نظري اعتقد أن سرعة استغلال الفرص أهم من اكتشافها
					28	غالبا ما كنت اتخذ بعض القرارات أكثر جرأة ومخاطرة

التوجه الاستراتيجي المستوى الثاني: قياس المحور الثالث: الاستراتيجي

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	في الظروف الحالية التي تمر بها مؤسستنا، فإنني أعتقد أنها:	Y2 1
					غير قادرة مستقبلاً على الاستجابة لظروف المنافسة.	29
					ليس لها توجه مستقبلي واضح، فهي تتعامل أكثر مع الواقع	30
					كثيراً ما كانت تضيع منها الفرص، ولم تتمكن من استغلالها	31
					عادة لا تخاطر مؤسستنا بالدخول لأسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة	32
					ستجد مؤسستنا صعوبة كبيرة مستقبلاً في الحفاظ على مكانتها السوقية	33
في هذا السياق، فإنني شخصياً:						Y2 2
					أشعر أنني أحياناً كنت اتخذ بعض القرارات المتضاربة	34
					لا أهتم كثيراً بما يجري خارج المؤسسة "خاصة جانب المنافسة"	35
					أعتقد أن الاهتمام بالمدى القصير أهم للمؤسسة من المدى البعيد	36