

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

## دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

إشراف الأستاذ:

د.خير الدين معطي الله

إعداد الطالبتين:

- رندة حداد
- شيماء بغور

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيساً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أ.د.خالد بن جلول
مؤطراً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أ.د.خير الدين معطي الله
مناقشاً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	د.عبد الحليم جدي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

## دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

إشراف الأستاذ:

د.خير الدين معطي الله

إعداد الطالبتين:

- رندة حداد
- شيماء بغور

أعضاء لجنة المناقشة		
رئيساً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أ.د.خالد بن جلول
مؤطراً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	أ.د.خير الدين معطي الله
مناقشاً	جامعة 8 ماي 1945 قالمة	د.عبد الحليم جدي

السنة الجامعية: 2021/2020

## الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول ابراز الدور الذي تقوم به اليقظة الاستراتيجية من اجل استدامة المؤسسة الاقتصادية و ذلك بالاعتماد على مجموعة من أوجه تأثير اليقظة الاستراتيجية على أنشطة المؤسسة من بينها ( تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحسين الاداء التسويقي، دعم الابداع و الابتكار، خلق الميزة التنافسية و تطويرها). حيث تم تحديد مشكلة الدراسة و صياغة فرضيات لها و تم اخضاع هذه الأخيرة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من صحتها و قد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و التي تم توزيعها على عينة عشوائية من مجمع عبيدي محمد بلغ حجمها 32 فردا، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي لتدعيم مفاهيم متغيرات الدراسة بالإضافة الى ذلك تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في استخراج النتائج.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة ، اليقظة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، استدامة المؤسسة

الاقتصادية.

## Summary:

This study focuses on highlighting the role played by strategic vigilance for the sustainability of the economic institution, by relying on a set of aspects of the impact of strategic vigilance on the activities of the enterprise, including (facilitating the process of making strategic decisions, improving marketing performance, supporting creativity and innovation, creating competitive advantage and development). Where the problem of the study was identified and hypotheses were formulated for it, and the latter was subjected to a set of tests to ensure its validity. The study relied on the questionnaire as a tool for collecting information, which was distributed to a random sample of 32 individuals from the Abedi Muhammad complex. The method was also used. Descriptive-analytical-statistical to support the concepts of the study variables. In addition, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was relied on to extract the results.

**Keywords:** vigilance, strategic vigilance, the economic institution, the sustainability of the economic institution.

## الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذ رزقنا وألهمنا الصبر والمثابرة ووفقنا لإنهاء هذا العمل، نسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم واعترافا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة إلى كل من مد لنا يد العون والمساهمة لإنجاز هذا العمل  
كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ المؤطر معطى الله خير الدين الذي رافقنا في هذا العمل خطوة بخطوة  
و لا ننسى فضل الأستاذة عماري صليحة التي أحاطتنا بنصائحها، والأستاذ سعدو عادل الذي سهل عملنا في الدراسة التطبيقية  
كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال مؤسسة عبيدي محمد شكرا لكل من شارك في عمل هذه المذكرة و لو بكلمة طيبة أو دعاء  
كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، و منحونا جزء من وقتهم الثمين

## الإهداء

أهدي عملي المتواضع و ثمرة جهدي إلى:  
جدي و جدتي كبار العائلة أطال الله في عمرهما  
والداي العزيزان حفظهما الله ، من أتمنى أن أكون مصدر فخر لهما.  
إلى كل إخوتي و أفراد عائلتي من قريب أو بعيد  
إلى توأم روحي عمتي مفيدة  
إلى كل من ساعدنا حتى بالكلمة الطيبة

رندة

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته:

إلى أبي حفظه الله

إلى أمي رحمها الله

إلى أخواتي

إلى كل من ساعدني في انجازه

وإلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

شيماء

# فهرس المحتويات



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	كلمة الشكر
-	الإهداء
-	الملخص
I- III	فهرس المحتويات
IV - V	فهرس الجداول والأشكال
VI	فهرس الملاحق
أ - ج	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية</b>	
11	تمهيد
25 - 12	المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية
12	المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
19	المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
20	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية
22	المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
36 - 26	المبحث الثاني: إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
26	المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية ومراحلها
31	المطلب الثاني: تطبيقات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة
33	المطلب الثالث: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية وأوقاتها
36	المطلب الرابع: معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية
37	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية</b>	
39	تمهيد

## فهرس المحتويات

50 - 40	المبحث الأول: مدخل حول استدامة المؤسسة الاقتصادية
40	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها
43	المطلب الثاني: مفهوم استدامة المؤسسة الاقتصادية
44	المطلب الثالث: الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة
48	المطلب الرابع: عوائق استدامة المؤسسة
62 - 51	المبحث الثاني: أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية
51	المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات واتخاذ القرار
54	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي
55	المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لدعم الإبداع والابتكار
58	المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية وتطويرها
63	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد</b>	
65	تمهيد
80 - 66	المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع عبيدي محمد والإطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الأول: لمحة عامة حول مجمع عبيدي محمد
68	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع
71	المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
78	المطلب الرابع: التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة
101 - 81	المبحث الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات
81	المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة
95	المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية
97	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
97	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
102	خاتمة الفصل

## فهرس المحتويات

---

104	خاتمة
108	قائمة المراجع
115	الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	23
02	سلوكيات اليقظة الإستراتيجية	34
03	نتائج معاملات الثبات والصدق	76-73
04	مقياس ليكارت الثلاثي	77
05	توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي	77
06	توزيع أفراد العينة وفق الجنس	78
07	توزيع أفراد العينة وفق العمر	79
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	79
09	توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي	80
10	توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة	80
11	اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التجارية	81
12	اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التكنولوجية	82
13	اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التنافسية	84
14	اتجاه إجابات العينة حول اليقظة البيئية	85
15	اتجاه إجابات العينة للمحور الثاني استدامة المؤسسة الاقتصادية	86
16	اتجاه إجابات العينة للمحور الثالث اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية	89
17	اختبار التوزيع الطبيعي	95
18	اختبار ستودنت لمحور اليقظة الإستراتيجية	96
19	اختبار ستودنت لمحور استدامة المؤسسة	96
20	اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة	97
25	اختبار تجانس التباينات إجابات عينة الدراسة	98
26	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب الجنس	99

## فهرس الجداول والأشكال

99	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب السن	27
100	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي	28
100	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي	29
101	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة	30

## فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	علاقة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	17
02	مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية	31
03	دورة حياة المؤسسة	42
04	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية	62
05	الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي محمد	68

# فهرس الملاحق

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
115	استبيان الدراسة	01
119	قائمة الأساتذة المحكمين	02
119	ثبات أداة الدراسة	03
120	الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	04
122	التمثيل البياني للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة	05
124	اتجاه إجابات العينة لمحاور الدراسة	06
126	اختبار التوزيع الطبيعي	07
127	اختبار ستودنت لمحور اليقظة الإستراتيجية	08
127	اختبار ستودنت لمحور استدامة المؤسسة	09
127	اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة	10
128	اختبار تجانس التباينات لإجابات عينة الدراسة	11
129	اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المتغيرات الديمغرافية	12



# المقدمة العامة

### تمهيد:

تشهد البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية العديد من التقلبات والتحويلات شديدة التعقيد وسريعة التطور يشوبها الغموض وعدم التأكد، الأمر الذي من شأنه أن يؤثر في المؤسسة ويمس باستقرارها ويجعلها في دائرة الخطر وتحت ضغط كبير، هذا ما يلزم هذه الأخيرة على امتلاك قدرات عالية للتكيف والتفاعل ومسايرة التغيرات التي على إثرها أصبح عالم الأعمال يعيش توجهها جديداً، يعتمد أساساً على المعلومات في كافة الميادين باعتبارها عنصراً مهماً لمزامنة التوسع الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بهدف ضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية وتحقيق النجاح والمحافظة عليه قدر المستطاع.

وباعتبار المؤسسة عنصر ديناميكي ينمو ويتطور يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يتواجد فيها، صارت هذه الأخيرة بحاجة إلى امتلاك آليات للتأقلم وتجديد قراءة وتأويل البيئة، كما يجب أن تكون حريصة ومنتقظة بقدر المستطاع لرصد واستبصار مختلف التغيرات، لكي تكون أبعد ما يكون عن المخاطر التي تهددها وأقرب ما يكون من الفرص للاستفادة منها، وأيضاً لإنجاح استجابة المؤسسة وتفاعلها مع التحويلات وتحفيز الفعل السريع في الوقت المناسب، كل هذا يتم من خلال تبني ما يسمى باليقظة الإستراتيجية، التي تعتبر أسلوب منظم فهي تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات لتطوير المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها، وهذا من خلال إتباع خطوات مدروسة بداية من جمع وتوفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المراد تحقيقها التي من بينها تحسين أدائها التسويقي، كذلك توليد الفرص الابتكارية ودعم الإبداع، بالإضافة إلى خلق ميزة تنافسية وتطويرها لمواجهة المنافسين، كل هذا من شأنه أن يساهم في تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية.

### الإشكالية:

استناداً إلى ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة إشكالية الدراسة مفادها:

- ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية؟  
الأسئلة الفرعية:

لتدعيم إشكالية الدراسة يتعين طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

— ما هي اليقظة الإستراتيجية؟ وكيف يتم تطبيقها؟

— أين تكمن حاجة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية؟

— ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع عبيدي محمد؟

### الفرضيات الإحصائية:

— الفرضية الأولى: توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد.

— الفرضية الثانية: يسعى مجمع عبيدي محمد لتحقيق الاستدامة.

— الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة.

— الفرضية الرابعة: هناك فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة

المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإلمام بدور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال:

— التعرف على كل ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال.

— إبراز مفهوم استدامة المؤسسة الاقتصادية والإستراتيجيات التي تحققها.

— تحديد أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية.

## المقدمة العامة

إسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كون النجاح والتفوق في الوقت الحالي يعتمد أساسا على امتلاك المؤسسة لمجموعة من المميزات الخاصة بها، والتي يصعب تقليدها ولكي يتحقق هذا لا بد أن تكون المؤسسة على علم بكل ما يجري في المحيط، بمعنى تكون متيقظة إستراتيجيا.

تكن كذلك أهمية هذه الدراسة في إظهار الدور الذي تقوم به اليقظة الإستراتيجية للمساهمة في استدامة المؤسسة الاقتصادية واستمرار نشاطها وضمن بقاءها.

أيضا تظهر أهمية الدراسة في محاولة مواكبة التحولات والتطورات الحديثة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية، كما أن هناك تزايد في الحاجة إلى تبني اليقظة الإستراتيجية التي تسهر للحفاظ على مكانة المؤسسة قدر المستطاع.

### أسباب اختيار الموضوع

هناك جملة من الدوافع وراء اختيار موضوع الدراسة حيث تمثلت في:

كون الموضوع ضمن اهتمامنا، وبحكم التخصص الذي درسنا فيه.

الرغبة والفضول العلمي في دراسة الموضوع والإلمام بجميع جوانبه.

حدثة وحيوية الموضوع، وإدراكنا لأهميته.

المساهمة في إثراء المكتبة بمرجع جديد.

### صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة يمكن توضيحها في النقاط التالية:

قلة المراجع والدراسات حول الموضوع نظرا لحدثته.

صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية.

ضيق الوقت لجمع الكم الكافي من المعلومات اللازمة .

بالإضافة إلى الظروف الصحية التي مررنا بها بسبب فيروس كورونا ما صعب الالتقاء والتنقل.

### حدود الدراسة:

الحد المكاني: تم اختيار مجمع عبيدي محمد لإنجاز دراستنا الميدانية.

الحد الزمني: من أفريل إلى سبتمبر من سنة 2021.

### منهج الدراسة:

للولوصول إلى أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات أو

نفيها، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج الملائمة لمثل هذا النوع من المواضيع ولتغطية

الجانب النظري من موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على المنهج التحليلي الإحصائي في الجانب

التطبيقي من خلال إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مجمع عبيدي محمد، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع

المعلومات ثم معالجتها إحصائيا اعتمادا على برنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية

(SPSS)، ثم تحليل النتائج المحصل عليها.

### هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بكافة جوانب هذه الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل

تطبيقي، يمكن عرضها على النحو التالي:

● الجانب النظري: يتضمن :

## المقدمة العامة

— الفصل الأول: جاء بعنوان "الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية" وتم تقسيمه إلى مبحثين الأول يدرس أساسيات اليقظة الإستراتيجية أما بالنسبة للمبحث الثاني سيتم التعرف على كيفية إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

— الفصل الثاني: تحت عنوان "مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية" وهو يتضمن بدوره مبحثين، المبحث الأول مدخل حول استدامة المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني يحتوي على أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية.

● الجانب التطبيقي: خصص لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة ويتمثل في الفصل الثالث الذي هو بعنوان "دراسة حالة مجمع عبيدي محمد"، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول تقديم عام حول مجمع عبيدي محمد والإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثاني يتم فيه تحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة  
الإستراتيجية

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### تمهيد:

في ظل التقلبات والتحولات الجذرية التي أصبحت تميز بيئة الأعمال ومع التطور التكنولوجي المستمر، فرض على المؤسسات الاقتصادية بيئة جديدة وأوضاع اقتصادية تتسم بالديناميكية والحركية، جعلت المؤسسات تهتم أكثر بدراسة وتتبع مختلف التغيرات التي تطرأ في بيئتها سواء بالنسبة للمنافسين، الزبائن، الموردين، وحتى التكنولوجيات والتقنيات المستعملة وذلك من خلال تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يسمح للمؤسسة بالتنبؤ، الترصد، والتتبع لكل ما يحدث في بيئتها، وقد يؤثر على نشاطها ومستقبلها، ولتوضيح هذا أكثر فقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

### المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية.

ظهر مصطلح اليقظة حديثا في أدبيات إدارة الأعمال، حيث أصبح من بين الأنشطة المهمة التي تعتمد عليها المؤسسة، وذلك بسبب التهديدات والمخاطر التي تحيط بها، هذا ما يتطلب منها التيقظ وبشكل متواصل ودائم.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية.

في هذا المطلب سيتم التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، التطور التاريخي لها وبعض المفاهيم المرتبطة بها.

### الفرع الأول: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية.

اليقظة كنشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة، وباعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الإستراتيجية تنظيها ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة، يمكن توضيح تطورها من خلال ثلاثة مراحل أساسية<sup>1</sup>:

#### أ. مرحلة الظهور:

في هذه المرحلة بدأت المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيطها، وظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط"، ليظهر فيما بعد مصطلح "اكتشاف الإشارات الضعيفة"

ثم ازداد اهتمام المؤسسات بضرورة مراقبة محيطها وبضرورة امتلاك المؤسسات لجهاز خاص بمسح المحيط، يسعى إلى الحصول على المعلومات ويعمل على كشف، تفسير وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية؛

#### ب. مرحلة النضج:

في بداية سنوات الثمانينات حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، وأصبح من الضروري تنظيم طريقة مراقبة المحيط مع التركيز أكثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، ليتجاوز بذلك النشاط التقليدي لجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات (ترتيبها وتفسيرها)، وتوصيلها للمختصين لصياغة إستراتيجية المؤسسة، وفي منتصف الثمانينات بدأت تظهر الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية وهي اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية وإعطاء النظرة الشاملة وإحداث تنسيق فيما بينها جاء مصطلح اليقظة الإستراتيجية ليجمعها مع بعضها البعض؛

<sup>1</sup> ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013، ص06-09.

### ج. مرحلة التدعيم:

تم في هذه المرحلة الانتقال من الممارسة إلى النظرية لأنه في فترة النضج، عندما انتهت المؤسسات من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، بدأت تتساءل حول الأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تتبّعها على ربحيتها، صعوبة الإجابة على هذه التساؤلات، جُمّد نوعا ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية مثل المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الإستراتيجية.

### الفرع الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية.

قبل تعريف اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة يجب التطرق أولا لمصطلح اليقظة بصفة عامة.

#### أ. تعريف اليقظة:

"هو مصطلح مشتق من اللفظ اللاتيني (vielle) وهو ناتج عن المراقبة بالرادار والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على مكان ما، أو منطقة معينة والحفاظ عليها"<sup>1</sup>. وقد وضع كل من (Martinet et Marti) في كتابتهما أن الرادار أو كما سميها برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه إشعار الأشخاص المسؤولة عن أي خطر يدهمهم، لكن هذا لا يكفي حيث أن هناك نوعا آخر من الرادار وهو رادار المتابعة، فإذا أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه، وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومات التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها بالمنافسة في الولايات المتحدة الأمريكية<sup>2</sup>.

**اليقظة لغوياً:** كلمة يقظة مشتقة من فعل يَنقِظُ، فهو في حالة يقظة، ومن يكون كذلك فهو عكس من يكون في حالة نوم أو سهو، أي أنه عالم بما يدور حوله من تصرفات وأحداث<sup>3</sup>.

كما عرفها معجم "مرشد الطلاب" بأنها: "اليقظة تعني الصحوة والتنبه من النوم، الحذر والاحتراس، توقد الذهن"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، "مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE"، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، العدد 01، 2017، ص196.

<sup>2</sup> نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص 26.

<sup>3</sup> إلياس رزاق، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013، ص25.

<sup>4</sup> مريم لمروس، سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، "مجلة دراسات اقتصادية"، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 38، أوت 2019، ص174.



## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

**اليقظة اصطلاحاً:** تعنى أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريده من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين ستحدث.<sup>1</sup>

### ب. تعريف اليقظة الإستراتيجية:

للإحاطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية نعرض مجموعة من التعريفات في ما يلي:

عرفها (Ribault) أنها: "المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".<sup>2</sup>

أما (جاكوبياك Jakobiak) فقد عرفها بأنها: "مجموعة من المراحل المعلوماتية، التنظيمية والإنسانية، التي تربط المؤسسة بمصادر المعلومات النشطة".<sup>3</sup>

حسب (Choot) هي: "ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية والصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من أجل تطور أي مؤسسة".<sup>4</sup>

أما (هومبرت ليسكا Humbert Lesca) فقد عرفها بأنها: "رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة، فمن خلال اليقظة الإستراتيجية يمكن رسم مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي، الاقتصادي والتكنولوجي بهدف رصد الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بحالة اللاتيقين".<sup>5</sup>

أيضا تعتبر اليقظة الإستراتيجية ترجمة لمفهوم المسح البيئي وهو مرتبط باستخدام المعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> باية وقتوني، أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 18، جوان 2015، ص333.

<sup>2</sup> محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، "مجلة مجاميع المعرفة"، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد 02، أفريل 2019، ص44.

<sup>3</sup> نبيل كنوش، مصطفى طويطي، التحليل العاملي التوكيدي للذكاء الاقتصادي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإلكترونية ومنزلية في الجزائر، "مجلة التنظيم والعمل"، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 03، 2020، ص86.

<sup>4</sup> محمد قادري، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، "مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة"، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان، الجزائر، العدد الثالث، أوت 2017، ص2.

<sup>5</sup> خليدة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية -دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 03، 2007، ص331.

<sup>6</sup> Souad Kamoun-Chouk, Veille Stratégique, Center de Publication Universitaire, Tunis, 2008, P11.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

وتعنى كذلك السياق المعلوماتي الذي من خلاله تستطيع المؤسسة الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها نشاط تكراري إلى حد كبير يهدف المراقبة البيئية التكنولوجية، التجارية،... الخ لتوقع التغيرات.<sup>2</sup>

من خلال التعريفات المقدمة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نشاط أو عملية منظمة ومستمرة يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية إرادية، بهدف متابعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بإتباع خطوات معينة بغرض اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتقليل عدم اليقين، لمساندة ودعم متخذ القرار على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### الفرع الثالث: خصائص اليقظة الإستراتيجية.

من خلال التعريفات السابقة لليقظة الإستراتيجية يمكن إبراز جملة من الخصائص:<sup>3</sup>

أ. **الإستراتيجية:** تستخدم بغرض الإشارة لطبيعة المعلومات التي تتغذى بها اليقظة، ولا تتعلق بالأنشطة والعمليات المتكررة، بل تساعد على اتخاذ القرارات غير المبرمجة وغير متكررة وليس لها أي نموذج من النماذج السابقة؛

ب. **تطوعية (إرادية):** تعتبر اليقظة الإستراتيجية نشاط إرادي وليس إجباري، تنجم عن طريق إرادة المسيرين في المؤسسة وتتطلب التزاما قويا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم؛

ج. **جماعية:** اليقظة الإستراتيجية سببها معقدة لا يمكن أن يقوم بها شخص بمفرده، بل تتطلب العديد من ذوي الكفاءات المتنوعة والمتكاملة؛

<sup>1</sup> الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريش وسطيف، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص134.

<sup>2</sup> Pierrette Bergeron, Veille Stratégique et PME, Presses de l'Université du Québec, France, 2000, P 148.

<sup>3</sup> راجع في ذلك :

منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018، ص ص105-108.

أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص30.

نور العابدين فوجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها -دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012، ص29.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

د. **توقعية (استشرافية):** معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) تسمح بفهم واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها، بمعنى توقع وكشف التغيرات التي يُحتمل حدوثها في بيئة المؤسسة والتي تتعلق بالمستقبل؛

هـ. **المحيط (البيئة):** يتكون من عدة عوامل مؤثرة داخلية وخارجية يجب دراستها وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة، وبما أن اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة، فإنها تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهةها؛

و. **نشاط إبداعي:** اليقظة الإستراتيجية تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية مسبقة إبداعية، من خلال استغلال المعلومات المنتقاة من المحيط.

### الفرع الرابع: اليقظة الإستراتيجية وبعض المفاهيم المرتبطة بها.

لفهم مصطلح اليقظة الإستراتيجية جيداً، لابد من إبراز الاختلافات الموجودة بينها وبين المصطلحات المشابهة لها حيث أنه توجد العديد من المفاهيم القريبة والمرتبطة بها نذكر منها:

#### أ. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

قدم (هينري مارتر Henry Martr) أول تعريف علمي للذكاء الاقتصادي سنة 1994 حيث عرفه: "انه مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث، المعالجة، توزيع ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، حيث تتم بطريقة شرعية قانونية، مع توفر كل ضمانات الحماية لممتلكات المؤسسة في ظل أحسن الظروف سواء من حيث الوقت، الجودة أو التكلفة".<sup>1</sup>

إن أهم الارتباطات والفروق بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن في<sup>2</sup>:

- الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في كلا السيورورتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل؛
- اليقظة سيورورة دورية عملية تتم وفق مراحل وخطوات متتالية، مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي؛
- اليقظة الإستراتيجية لا تسعى إلى إحداث تغييرات في المحيط مثلما يسعى إليه الذكاء الاقتصادي وإنما تحرص على اكتشاف أو التنبؤ بالتغير ثم إتباعه والخضوع له أو التفاعل معه، حيث يقول (Boumard): "وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار، وللذكاء الاقتصادي دور تغيير البيئة إذن فهو مؤثر ومغير"؛
- اليقظة لا تستعمل إلا الإشارات الضعيفة ثم تلجأ ثانية لإشارات الإنذار المبكر، والذكاء الاقتصادي يركز على الاثنين ولا يُقصى مسبقاً أي نوع من المعلومات؛

<sup>1</sup> سعيد بن دنيدينة، **دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال** -دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص03.  
<sup>2</sup> راجع في ذلك:

— منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص117.

— ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص ص13، 14.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الإستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية، لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية؛

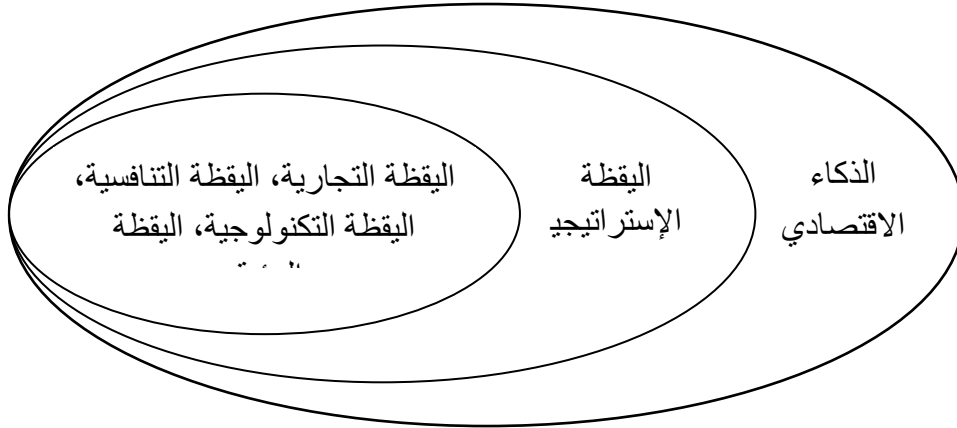
تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى اكتشاف الفرص وتقليل عدم اليقين، بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة والتحكم في ارث المؤسسة؛

اليقظة الإستراتيجية تتوقف عند المعلومة وإعطائها معنى، بينما يتعدى الذكاء الاقتصادي ذلك إلى حمايتها ووضعها حيز المشاركة؛

الذكاء الاقتصادي يحول اليقظة: من يقظة منفصلة (مجزئة) إلى منهجية لأجل استغلال المعلومات، وإلى تنظيم يحقق التوافق بين مختلف اليقظين.

والشكل الموالي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

**الشكل رقم (01): علاقة اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي**



**المصدر:** أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص42.

ما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي هو أنهما متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية أحد أجزاء الذكاء الاقتصادي أي أنه أشمل من اليقظة الإستراتيجية، كون أن تطبيق هذه الأخيرة يكون على المستوى الجزئي (المؤسسة)، أما الذكاء الاقتصادي فيكون على المستوى الكلي لأن له توجه إستراتيجي مع التفاعلات الحاصلة بين مختلف الأعوان الاقتصاديين، أما عن الفرق بينهما يكمن في التأثير وتغيير البيئة وكذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راجع في ذلك:

منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص ص116، 118.

خديجة بوخرصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص45.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### ب. اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية:

توجد اختلافات بين اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية، رغم أن هذه الأخيرة تقوم تقريبا على نفس مبدأ اليقظة الإستراتيجية (جمع، تحليل، توزيع المعلومات) لذلك يجب تحديد هذه الاختلافات حتى لا يتم الخلط بين المصطلحين، وعليه فإن المقارنة المرجعية تعرف بأنها: عملية منهجية مستمرة لقياس ومقارنة عمليات إحدى المؤسسات بالمؤسسات الرائدة في المجال في أي مكان في العالم للحصول على معلومات تساعد المؤسسة على اتخاذ إجراء لتطوير أداؤها<sup>1</sup>.

هناك عدة أنواع للمقارنة المرجعية نذكر منها<sup>2</sup>:

— المقارنة المرجعية الداخلية: تختص بمقارنة الإجراءات أو النشاطات المتماثلة داخل التنظيم نفسه؛  
— المقارنة المرجعية التنافسية: تختص بمقارنة المنتجات، الخدمات أو عمليات مع مؤسسات رائدة؛  
— المقارنة المرجعية الوظيفية: تختص بمقارنة المؤسسات غير المنافسة والتي تشتغل في نفس نشاط المؤسسة؛

— المقارنة المرجعية الشاملة: تختص بمقارنة المؤسسات الرائدة من قطاعات مختلفة.

وفيما يلي أهم الفروق بين اليقظة الإستراتيجية والمقارنة المرجعية<sup>3</sup>:

— مصادر المعلومات بالنسبة للمقارنة المرجعية المنافسين بالدرجة الأولى، أما اليقظة الإستراتيجية تعتمد على مصادر رسمية (قواعد البيانات) ومصادر غير رسمية (الملاحظة)؛  
— تهدف المقارنة المرجعية عموما إلى تحليل أفضل ما يفعله المنافسون، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، واليقظة الإستراتيجية تهدف عموما إلى اقتناص الفرص وتجنب التهديدات؛  
— المقارنة المرجعية تهدف إلى دراسة الطرق التي تجيب عن احتياجات العملاء، أما اليقظة الإستراتيجية تهدف إلى دراسة كل عناصر البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> جيسون سول، المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مركز بناء الطاقات، السعودية، 1431هـ، ص09.

<sup>2</sup> حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي - دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص103-105.

<sup>3</sup> ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص17.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية.

سيتم التطرق في هذا المطلب للأهمية التي تكتسبها اليقظة الإستراتيجية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

#### الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية.

لليقظة الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل هذه الأهمية في<sup>1</sup>:

- تسمح بتحقيق الوفرة المالية من الناحية المالية لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على تحسين المنتج، جودته والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛
- تسمح بمراقبة مستمرة ومتواصلة للبيئة الخارجية؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي من الممكن أن تواجه المؤسسة.

#### الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية.

لليقظة الإستراتيجية العديد من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- المعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقيل فوات الأوان؛
- المعرفة المسبقة بالفرص المستقبلية، قبل أن يتوقعها المنافسين حتى تتمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها؛
- توفير آلية داعمة ومساعدة لاتخاذ أفضل القرارات، ولصياغة أفضل الإستراتيجيات هذه القرارات تسمح بضمان استمرارية المؤسسة؛
- تحسين أداء المؤسسة والرفع من تنافسيتها (رفع نسبة الحصة السوقية، تخفيض التكاليف، ترشيد ميزانية المؤسسة، رفع جودة المنتجات، رفع ربحية المؤسسة).

<sup>1</sup> عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، "مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، العدد 01، جانفي 2017، ص 05.

<sup>2</sup> ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص ص18-19.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

رغم اختلاف الباحثين حول أنواع اليقظة الإستراتيجية إلا أن (Géraard Verna) قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين بعده، حيث بين أن اليقظة الإستراتيجية لها أربع أنواع هي:

#### الفرع الأول: اليقظة التجارية (La Veille Commerciale).

تهتم هذه اليقظة بكل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها بالزبائن والموردين، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها. . الخ، وبذلك تستطيع المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها السوقية لتحسين أدائها وتنافسيتها، يتجلى لنا أن ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور بصفة عامة حول<sup>1</sup>:

##### أ. الزبائن:

تولى المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها، حيث ينصب اليقظة بالزبائن حول:

— معرفة حاجات ورغبات الزبائن؛

— قياس عدم الرضا؛

— تحديد قدرة الزبائن على السداد؛

— دراسة العلاقة بين زبائنها وموزعيها؛

— تنمية العلاقات مع الموزعين.

##### ب. الموردون:

يأخذ الموردون حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة باعتبارهم الممون لها بمستلزمات الإنتاج، لذلك تُطور المؤسسة يقظة نشطة حول معرفة قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف، وباعتبارهم يمثلون مصدر هام فالحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والتكنولوجيا وتطورات أسعار المواد الأولية... الخ.

#### الفرع الثاني: اليقظة التكنولوجية (La Veille Technologie).

هي نشاط تراقب المؤسسة من خلاله البيئة التكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة، لمعرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، مرجع سبق ذكره، ص ص190-193.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد التاسع عشر، جوان 2010، ص44.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

اليقظة التكنولوجية تُعنى بجمع المعلومات التي تُساعد المؤسسة على تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية، التقنية، الاكتشافات العلمية، التجديد التكنولوجي، تحسين خطوات الصناعة، البحوث، التقارير وبراءات الاختراع.<sup>1</sup>

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى التنظيم، التحليل، نشر، واستخدام المعلومات التقنية المفيدة للحفاظ على المؤسسة ونموها."<sup>2</sup>

بصفة عامة اليقظة التكنولوجية تتمثل في<sup>3</sup>:

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

### الفرع الثالث: اليقظة التنافسية (La Veille Concurrentielle).

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين أو المحتملين، وتهتم كذلك بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسات المنافسة، وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف ثم تحليلها فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة، وتهدف التنافسية إلى معرفة<sup>4</sup>:

- الأداء الحالي للمنافس؛
- إستراتيجية المنافس؛
- الأهداف والقدرات الجديدة للمنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛
- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها؛
- كيف يرى المنافسون مستقبلهم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص45.

<sup>2</sup> Daniel Rouach, **La veille technologique et l'intelligence économique**, Presses universitaires de France, Paris, cinquième édition, 2013, P 18.

<sup>3</sup> رتيبة حديد، نوفل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والحكومات"، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص190، 191.

<sup>4</sup> جمال بن السعدي، وآخرون، **اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2017، ص06.



### الفرع الرابع: اليقظة البيئية *La Veille Environnementale*

هذا النوع من اليقظة يخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، حيث تهتم بمكونات البيئة الخارجية أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بنشاط المؤسسة، وبما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية فإن تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسات.<sup>1</sup>

وهي تشمل اليقظة الاقتصادية، اليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الاجتماعية والتي نوضحها في ما يلي<sup>2</sup>:

#### أ. اليقظة الاجتماعية:

تدرس هذه اليقظة مختلف التغيرات الديمغرافية من عدد السكان، هيكلته والصراعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة من عادات، تقاليد، قيم دينية، ثقافية وأخلاقية من أجل توفير مناخ اجتماعي يتلاءم مع أفراد هذا التنظيم؛

#### ب. اليقظة الاقتصادية:

ترتبط اليقظة الاقتصادية بمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية للمؤسسة، حيث تتبع من خلالها أنشطة البنوك وكل ما يتعلق بها والوضع الاقتصادي العام مستوى المداخل، الأجر، تطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج... الخ، أي مختلف الأنشطة الاقتصادية؛

#### ج. اليقظة السياسية والتشريعية:

تهدف هذه اليقظة إلى تتبع مختلف التحولات من الناحية السياسية بما فيها من قوانين، إجراءات، معايير وقواعد كقرارات منع أو تنظيم الاستيراد، قوانين تشجيع الاستثمار من تسهيلات وإعفاءات، قوانين حماية البيئة... الخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة.

### المطلب الرابع: متطلبات اليقظة الإستراتيجية.

يحتوي هذا المطلب على ممثلو اليقظة الإستراتيجية و الشروط اللازمة لضمان فعاليتها.

### الفرع الأول: ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

المتيقظ هو الشخص الوحيد الذي يجيد الاستشعار والرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، حيث يعتبر أحد أهم ممثلي عملية اليقظة، مهمته الأساسية تحسين وتطوير وضعية المؤسسة الاقتصادية، ومن المهام الموكلة إليه يمكن ذكر<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص -دراسة حالة موبيليس لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019، ص ص43، 44.

<sup>2</sup> نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص34، 35.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص ص69، 70.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- \_ معرفة الخصوصيات الإستراتيجية للتراث اللامادي بالمؤسسة من براءات اختراع، تراخيص... الخ؛
- \_ مسئول عن حماية التراث اللامادي للمؤسسة من خلال معرفة المعلومة، عدم اليقين بمحيط المؤسسة، أو التضليل ضد الهجمات غير قانونية؛
- \_ إثراء متخذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة في إطار القانون والقواعد الأخلاقية؛
- \_ جمع المعلومات المفتوحة (المعلومات البيضاء وسهلة الوصول إليها واستغلالها والمتمثلة في المصادر الوثائقية)، والمعلومات شبه مفتوحة (المعلومات الرمادية والتي تكون موضوع للتملك عن طريق القانون الخاص والترخيص أو حقوق الطبع والنشر والذي يكون استعمالها يخضع لتراخيص من صاحبها)؛
- \_ فهم القضايا والرهانات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- \_ معالجة المعلومات التي بحوزة المؤسسة لجعلها متنسقة ومتكاملة وإجراء تحليل مفصل للمعلومات ذات الصلة؛
- \_ تحديد قنوات التوزيع من المعلومات وتبادل التقارير وإدارة العلاقة مع المستخدمين؛
- \_ نشر المعلومات داخل المؤسسة سواء لأقسامها المختلفة (التسويقية، التجارية، البحث والتطوير) أو مباشرة نشرها وبنها إلى المدير قصد اتخاذ القرار.
- \_ والمتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق، ويمكن جمع ممثلي عملية اليقظة موضحين دور وخصائص كل واحد منهم في الجدول الآتي:

### الجدول رقم (01): ممثلو اليقظة الإستراتيجية.

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ تحديد دقيق لأهداف المؤسسة؛</li> <li>_ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ يعرضون على أعوان اليقظة أهداف وأولويات المؤسسة؛</li> <li>_ تحليل نتائج اليقظة المقدمة لهم في شكل سيناريوهات؛</li> <li>_ ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات؛</li> <li>_ البحث عن الإبداع، أي خلق مزايا أفضل للمؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>متخذو القرارات الإستراتيجية</li> <li>décideurs Les stratégiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>_ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي؛</li> <li>_ مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية؛</li> <li>_ معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة؛</li> <li>_ الإعداد والإشراف على دفتر الشروط؛</li> <li>_ مسئول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدير</li> <li>Le directeur</li> </ul>

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

القرارات.		
<p>القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجياً؛</p> <p>القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛</p> <p>المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>	<p>تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة؛</p> <p>المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات؛</p> <p>تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les veilleurs séniors</p>
<p>الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، إضافة إلى روح الفضولية؛</p> <p>الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم؛</p> <p>قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>تحديد مصادر المعلومات؛</p> <p>استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Les veilleurs associés</p>
<p>نشاط حيوي دائم في العمل؛</p> <p>روح جماعية عالية.</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كتأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، وبهذا يقدمون دعماً لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات؛</p> <p>كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول الموزع والمخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p> <p>Les employés</p>

المصدر: مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص ص 70، 71.

من خلال الجدول يتضح أنه بالإضافة للمتيقظ هناك ممثلين لليقظة الإستراتيجية (متخذو القرارات الإستراتيجية، المدير، المتيقظون الكبار، المتيقظون المشتركون، العمال)، لكل منهم دور يقوم به وخصائص تميزه لإنجاح عملية اليقظة الإستراتيجية ذلك لأنها تحتاج جهد جماعي منسق أي نقص يؤثر في نجاح هذه العملية.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### الفرع الثاني: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

على المؤسسة تحقيق خمسة شروط أساسية لتضمن بها فعالية اليقظة وهي<sup>1</sup>:

- إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
- اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك؛
- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
- روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص86.

### المبحث الثاني: إرساء اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

تتبنى المؤسسة نظام اليقظة الإستراتيجية لما له من أهمية في دعم قراراتها والرفع من تنافسيتها مما يؤدي في الأخير إلى تحقيقها لميز تنافسية، وذلك من خلال مراقبة المعلومات و التغيرات الإستراتيجية و التنبؤ بها قبل وصول المنافسين إليها و هذا ما يجعلها رائدة في مجال نشاطها.

ومن أجل التعرف أكثر على هذا النظام قسمنا هذا المبحث إلى أربع مطالب تضمنت كل من معلومات اليقظة الإستراتيجية باعتبارها مورد هام ، مراحل اليقظة الإستراتيجية، آلياتها و تنظيم خليتها، بإضافة إلى كل من سلوكيات و أوقات اليقظة، و في الأخير سوف يتم التطرق إلى العوائق التي تحول دون تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية و مراحلها

قسمنا هذا المطلب إلى فرعين تم التطرق في الفرع الأول إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها، و الفرع الثاني تناول مراحل اليقظة الإستراتيجية.

#### الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية و خصائصها

قبل التفصيل في معلومات اليقظة الإستراتيجية يجب التطرق أولاً إلى تعريف المعلومات.

##### أولاً. تعريف المعلومات

هناك تعريفات كثيرة للمعلومات، تنوعت و تعددت استعمالاتها في الكثير من المجالات، و يمكننا التطرق إلى بعض التعريفات المختصة بمجال التسيير كما يلي:

عرف (لادون) المعلومات بأنها " مجموعة من الإجراءات التي يتم خلالها جمع و تشغيل و تخزين و نشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار و تحقيق الرقابة في المنظمة".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها: " المعلومة تتشكل من كل ما يمكن أن يتبادل بين الأفراد و يكون لديه معنى".<sup>2</sup>

وتعرف أيضا على أنها " البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد. و التي لها قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، 2003، ص29.

<sup>2</sup> وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع ، عمان، 2016، ص9.

<sup>3</sup> نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### ثانيا. معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن الهدف المرجو من اليقظة الإستراتيجية هو معرفة و كذا التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، و لتحقيق هذا الهدف وقع على عاتق اليقظة إمداد المؤسسة بالمعلومات المناسبة و التي لها علاقة بنشاطها، و هذا حتى يتسنى لها تجنب التهديدات و اقتناص الفرص و بالتالي اتخاذ القرارات الإستراتيجية، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي<sup>1</sup>:

#### أ. معلومات التحكم:

هي عبارة عن المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي، تسيير هذه الأخيرة عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية كنظم معلومات الموارد البشرية، ونظم الجودة والإنتاج، ورغم كونها تمكن المؤسسة من مقارنة نفسها بأحسن المؤسسات إلا أنها تبقى معلومات مدعمة فقط.

#### ب. معلومات التأثير:

تعتبر هي الأخرى معلومات مدعمة فقط لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، حيث يتم إنتاجها داخل الشركة و توجه للاستعمال الخارجي، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها.

#### ج. إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):

يمكن وصفها بأنها المعلومات الرئيسية و الأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، و هي عبارة عن معلومات توقعية وإستباقية تم جمعها من خارج المؤسسة و موجهة للاستعمال الداخلي، تعطي للمسير إشارات غامضة و مستقبلية تجعله يحس أن شيئا مهما سوف يحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة.

سمات إشارات الإنذار المبكر: تتميز الإشارات الضعيفة بكونها<sup>2</sup>:

— نوعية: حيث تتعلق بأحداث يحتمل وقوعها مستقبلا؛

— جزئية: فهي في الغالب تكون معلومات مشتتة؛

— ناقصة: و هذا راجع لصعوبة الحصول عليها في الوقت المناسب؛

— غامضة: إذ تفتقر هذه الأخيرة إلى الدقة في أغلب الأحيان.

كل هذه السمات التي تتسم بها علامات الإنذار المبكرة لا تمنع استغلالها بطريقة مربحة.

### ثالثا. خصائص معلومات اليقظة الإستراتيجية

حتى تكون معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات فائدة و قابلة للاستغلال يجب أن تتميز بمجموعة من السمات كالتكامل ، الدقة، الوقت المناسب و الدقة، و سوف نرى كل خاصية منها في نقطة على حد<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> راجع في ذلك:

— يوسف عبايدية، العربي عمران، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، "مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية"، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد الثاني، مارس 2017، ص ص 14، 13.

— نصيرة علاوي، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup> أنيسة قمان، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>3</sup> نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص 52، 53.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

- **الدقة:** تركز على نسبة المعلومات الصحيحة إلى جملة المعلومات التي توفرها المؤسسة خلال مدة زمنية محددة بحيث كلما كانت موثوقة ومرتفعة كانت المعلومة دقيقة؛
- **التوقيت المناسب:** لا فائدة من المعلومة الدقيقة أن لم تستغل في الوقت المناسب؛
- **التكامل:** للاستفادة من المعلومة كما ينبغي في الوقت المناسب يجب أن لا تكون ناقصة أو غير متكاملة من أجل استغلالها في اتخاذ قرار جيد؛
- **التركيز:** في محاولة الإدارات بالتزود بمعلومات كاملة قد ينجم عن ذلك ملئ التقارير بتفاصيل عديدة تحجب المعلومة المفيدة من غير المفيدة مما يؤدي إلى ضياع الوقت في البحث عن المعلومة الهادفة والفعالة، لذلك يجب تركيز وتلخيص المعلومات في جداول ورسوم بيانية دالة على البنود التي تكون شاده ولا تتفق مع الاتجاهات والمتوقعة وفقا لخطط ونشاطات المؤسسة؛
- **الدلالة:** المعلومات ذات الدلالة هي المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات أو الفهم الجيد للأعمال التي تقوم بها.

### الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية و التطور التكنولوجي لها

#### أولاً. مراحل اليقظة الإستراتيجية

بعد التطرق إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية، سوف يتم التطرق إلى مراحل الحصول على هذه الأخيرة، و استخدامها بما يحقق أهداف اليقظة بشكل خاص و أهداف المؤسسة بشكل عام.

إن أغلب المهتمين بموضوع اليقظة الإستراتيجية و على الرغم من اختلاف آراءهم حول تعريف اليقظة الإستراتيجية، إلا أنهم يرون أنها تتم وفق عدة مراحل بحيث تضم كل مرحلة مجموعة من الخطوات كما يلي:

#### 1. البحث عن المعلومات:

تعتبر هذه المرحلة هي أولى مراحل اليقظة الإستراتيجية و تقوم على أساس الفهم و المعرفة الجيدة لبيئة العمل، و تقوم هذه المرحلة بداية بتحديد المستهدف. و يمكن الإشارة إلى وجود أسئلة مهمة في عملية جمع المعلومات، من نراقب؟ ماذا نراقب؟ و أين توجد المعلومة؟<sup>1</sup>

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

#### أ. الاستهداف (Le ciblage):

تتمثل هذه الخطوة في التعرف على مراكز الاهتمام التي من المحتمل أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة وذلك من أجل الحصول على المعلومات المناسبة، فتصبح عملية اليقظة ذات فعالية أكبر هذه الأخيرة يتم تحديد هدفها من خلال عملية الاستهداف و هو عبارة عن الوثائق المتمثلة في جدول ذو مدخلين،

<sup>1</sup> محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، "مجلة معهد العلوم الاقتصادية"، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 08، جوان 2004، ص 47،48.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

و الذي تسجل فيه قائمة أسماء المتعاملين و قائمة الموضوعات من جهة أخرى و كذا قائمة الكلمات المفتاحية بالإضافة إلى إعداد قائمة أخرى لمصادر المعلومات المرغوب البحث عنها.<sup>1</sup> حيث تهتم عملية الاستهداف بعنصرين مهمين هما<sup>2</sup>:

**الأعوان:** حيث يمثل العون كل شخص طبيعي أو معنوي له قرارات و أفعال يمكن أن تؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، مباشرا أو غير مباشر. و يتم الاهتمام بالعون و اعتباره مستهدف إذا كان له القدرة على إحداث التغيير في محيط المؤسسة ، و تجدر هنا الإشارة إلى ضرورة الاهتمام بجميع المتعاملين الحاليين و المستقبليين.

**الموضوع:** بالنسبة للموضوع فهو النشاط الذي يمارسه الأعوان، و بصريح العبارة فان المؤسسة تقوم بجمع كل ما يتعلق بالعون الحالي أو المستقبلي، والتي من الممكن أن تؤثر على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

تبدأ عملية الاستهداف من نقطة الانطلاق باعتبارها الهدف الرئيسي للمؤسسة ، ثم تأتي نقطة الوصول وهي عبارة عن الوثيقة التي تسمى هدف اليقظة الاستراتيجية.

### ب. التعقب (La traque):

وهو العملية التي يتم بموجبها حصول أعضاء المنظمة على معلومات اليقظة وجاءت هذه العملية لتوضح وتؤكد أن الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسة يكون من خلال مجهودات إدارية تطوعية استباقية أي من المستحيل أن يكون عن طريق الصدفة.<sup>3</sup>

• **أنواع التعقب:** تجدر بنا الإشارة إلى أن التعقب يأخذ شكلين اثنين لا ثالث لهما وهما<sup>4</sup>:

**التعقب المستقر:** وهو التعقب الذي يقوم من خلاله المتعبون المستقرون بالحصول على المعلومات من مصادر رسمية من خلال عملهم في المكاتب العامة.

**التعقب المتنقل:** يقوم به المتعبون المتنقلون حيث يكونون في اتصال دائم مع مختلف الأطراف ( الزبائن، الموردون،...الخ)، حيث يقوم هؤلاء بالبحث عن المعلومات التي غالبا ما تكون حسية.

### • معايير اختيار المتعقبين:

إن عملية اختيار المتعقبين تحظى بأهمية كبيرة، لكون نجاح المؤسسة في تبني يقظة إستراتيجية يعتمد بشكل كلي على جودة و صحة المعلومة المقدمة من طرف المتعقبين، حيث تقوم هذه العملية على أساس عدة معايير نذكر أهمها<sup>5</sup>:

**معايير مصادر المعلومات:** من خلال هذا المعيار يتم اختيار الشخص ذو الاتصال مع مصادر المعلومات في الأنشطة المعتادة؛

**معايير الهدف:** إن عملية الانتقاء تبدأ بتحديد هدف اليقظة الإستراتيجية حيث تحاول الإجابة على السؤال من هو المعني؟ وبماذا؟ أي من هم الأعوان؟ وفيما تتمثل الموضوعات؟

<sup>1</sup> فتيحة علوط، أمين السيد معين، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، "مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية"، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد السابع، جوان 2018، ص199.

<sup>2</sup> أنيسة قمان، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>3</sup> فتيحة علوط، مرجع سبق ذكره، ص200.

<sup>4</sup> أنيسة قمان، مرجع سبق ذكره، ص51، 52.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص52.



## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

— **معيار العدد:** يهتم هذا المعيار بتحديد عدد المتعقبين، حيث لا يمكن لأي عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا؛

— **معيار التحفيز:** ضرورة توفر الرغبة، الاهتمام والتعلق لدى المتعقب بهذه المهنة.  
2. تحليل المعلومات ومعالجتها:

بعد عملية جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها ، لتأتي المرحلة الثانية والتي تتمثل في تحليل وتركيب هذه المعلومات المجمعة وذلك بتقديمها على شكل تقارير ، رسوم وجداول بيانية، إن الهدف من هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعلومة القيمة والملائمة ذات القيمة الكبيرة في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

تتم هذه المرحلة وفق الخطوات التالية:2

— **الاختيار (La selection):** بعد عملية جمع المعلومات ، يتم في هذه الخطوة انتقاء المعلومات المفيدة و الهامة فقط، ليتم إبقاءها و الاحتفاظ بها، والجدير بالذكر أن غياب هذه المرحلة المهمة سوف يؤدي بالتأكيد إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية؛

— **صعود المعلومات:** يقوم خلال هذه العملية المتعقب بإرسال المعلومات التي تم انتقاؤها إلى المكلف بالتخزين و الذي غالبا ما يكون منشط و منظم لعملية التخزين؛

— **التخزين الذكي للمعلومات:** تعد هذه العملية أمرا ضروريا لاستغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية بطريقة فعالة حيث تجعل عملية التخزين الذكي الوصول إلى المعلومات المجمعة أمرا سهلا وبسيطا بالنسبة للأشخاص المرسخ لهم، فالتخزين يعتبر رصيد معرفي للمؤسسة.

— **معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية:** يوجد طرق مختلفة لمعالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية وذلك بسبب اختلاف معلومات هذه الأخيرة فترجمة المعلومات المحتملة تعطي استعلام حول نقاط القوة الضعف مثلا للمتعامل المستهدف وذلك بغرض تقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل.<sup>3</sup>

3. استعمال المعلومات (L'exploitation):

بعد عملية التحليل و التركيب يجب نشر المعلومات المعالجة المتحصل عليها في الوقت المناسب و للشخص المناسب من أجل أخذ القرار المناسب ، وعليه فإن التأخر في نشر واحتجاز المعلومة يفقدها قيمتها ويصبح ما سبق من المراحل غير مجدي.

تأتي الخطوة الأخيرة بعد هذه العملية وتتمثل في تقييم ومراجعة الآثار التي تنجم عن القرار المتخذ بناءا على هذه المعلومات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد بوتين، رتيبة حديد، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>2</sup> أنيسة قمان، مرجع سبق ذكره، ص52،53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 54.

<sup>4</sup> محمد بوتين، رتيبة حديد، مرجع سبق ذكره، ص48.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

الشكل رقم (02) : مراحل سيرورة اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق ذكره.

### ثانيا. تطورات المراحل بتطور التكنولوجيا

تطور تكنولوجيا المعلومات كان له أثر كبير في جمع المعلومات واستخلاصها، حيث مكن المؤسسة من استخلاص معلومات وإشارات قد لا تحصل عليها من جهات رسمية، فأصبحت تعتمد أكثر على شبكة الإنترنت و قواعد البيانات وذلك لسهولة الحصول على المعلومة وسهولة استخدام هذه البرمجيات رفقة الاعتماد على موظفين أكفاء، لذا فالمؤسسة الاقتصادية حديثا أصبحت تمتلك قواعد معلوماتية خاصة بها تسمى المؤسسات الافتراضية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تطبيقات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

قسم هذا المطلب إلى ثلاثة فروع، الفرع الأول تناولنا فيه أساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية والفرع الثاني تنظيم خليتها أما فيما يخص الفرع الثالث فكان بعنوان الوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية.

### الفرع الأول: آليات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي عملية جد معقدة يتم تشغيلها وفق أساليب وآليات يمكن حصرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

#### آلية التحكم:

تنص هذه الآلية على أن الأبحاث هي المنشط لمعلومات اليقظة الإستراتيجية حيث يقدم المسؤول المباشر طلبا سريعا و عاجلا لمعلومات معينة، وتكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل؛

#### آلية الإنذار:

تؤكد هذه الطريقة أن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف المتعقبين، حيث بمجرد أن يرى هؤلاء الأشخاص أنهم قد وجدوا معلومات مفيدة سوف يقومون بالتأكد بمبادراتهم الشخصية وذلك من أجل تنبيه المسؤول المباشر.

<sup>1</sup> حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، "مجلة البحوث الاقتصادية و المالية"، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص 264.

<sup>2</sup> أحمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الإستراتيجي-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، "مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية"، جامعة الوادي، الجزائر، العدد التاسع، أوت 2016 ص 47.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

بإضافة إلى الآليتين السابقتين يوجد أيضا آلية الإثارة حيث<sup>1</sup>:

تعنى هذه الآلية بإثارة مصدر المعلومات وذلك بهدف استغلالها والحصول على المعلومات التي تفيد المؤسسة وتهتم بها، هذه المعلومات المتحصل عليها وفق هذه الآلية لم تتمكن المؤسسة من الحصول عليها بالطرق الأخرى.

### الفرع الثاني: تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية

نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة ويتضمن نوعين أساسيين هما نظام مركزي و آخر لا مركزي حيث<sup>2</sup>:

#### أ. نظام اليقظة المركزي:

يتشكل من قاعدة المعلومات المركزية تتمثل مهمتها في تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقظين لتعالج وفق أنظمة وبرامج خاصة ثم تنشر عبر مستويات المؤسسة باعتماد شبكة اتصال داخلية للمؤسسة من أجل اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب حتى تثبت نجاعتها؛

#### ب. نظام اليقظة اللامركزي:

هو نظام فرعي متكامل فيما بينها تعتمد على القواعد البيانية المستقبلية أين تعالج كل معلومة وفق كل إدارة، لتأخذ هذه الأخيرة قرارها المناسب في ظل الهدف والإستراتيجية الكلية المسطرة لهذه المؤسسة.

### الفرع الثالث: الوسائل المساعدة لليقظة الإستراتيجية

إن إمكانية احتفاظ المؤسسة على موقع إستراتيجي قوي في السوق وعلى امتلاك الميزة التنافسية الدائمة يعتمد على تعدد الطرق المستخدمة في عملية اليقظة الإستراتيجية، وتتمثل أهم هذه الطرق فيما يلي:

#### أ. طريقة المعايرة:

تعتبر من أهم الطرق لكونها تعتمد على اليقظة المستمرة للبيئة وتغييراتها، وهي طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية تستخدم لاكتشاف الانحرافات الإستراتيجية فهي عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات من خلال مقارنتها بالمؤسسات الرائدة، والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة بل وتوفر نموذج تتعلم من خلاله المؤسسة كيفية القيام بالتحسين، حيث بعد أن يتم تحديد المؤسسة الرائدة والتي ستقاس أداءها عليها يتم تحديد الهدف وهو اللحاق أو التفوق عليها وهذا بفضل التحسينات التي ستجري على المعلومات المناسبة<sup>3</sup>.

#### ب. الانترنت وسيلة لليقظة الإستراتيجية:

<sup>1</sup> نادية رافع، خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر-دراسة حالة بنك السلام الجزائر، "مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات"، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2015، ص117.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>3</sup> عمر ولد عايد، لمين علواطي، مرجع سبق ذكره، ص9، 10.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

يمكن وصف الانترنت بكونها شبكة ضخمة من الحواسيب المتصلة ببعضها البعض، حيث أن مستخدمي هذه الحواسيب لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات أو التشارك في ملفات وهذا راجع لوجود نظم وبروتوكولات مثل بروتوكول نقل الملفات وتبادلها هذا الأخير له دور مهم في تسهيل عملية التشارك، وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات التي تقدمها شبكة الانترنت عديدة نذكر من أهمها خدمة البريد الإلكتروني هذا الأخير يسمح بتبادل المراسلات بين مختلف أطراف العالم حيث يخفض التكلفة ويختصر الجهد و الوقت.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية وأوقاتها

تم التطرق في هذا المطلب إلى كل من سلوكيات اليقظة الإستراتيجية و أوقاتها.

### الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

قد تعتمد المؤسسات على أشكال مختلفة لليقظة الإستراتيجية تجاه بيئتها وذلك حسب حاجتها للمعلومة وإمكانياتها المتوفرة مع مراعاة ظروفها.

للإشارة فإن العديد من الباحثين قدموا عدة طرق ومناهج لممارسة اليقظة الإستراتيجية، نعرض من بينها صنفين أكثر اتفاقا وتداولاً بينهم

حيث قدم (شو) أربع مناهج لليقظة الإستراتيجية تركز على آلية وكيفية ممارسة اليقظة وهي:<sup>2</sup>

#### أ. يقظة غير موجهة (veille non orientée):

الفرد في المؤسسة يبحث عن المعلومة دون أن يكون له هدف محدد مسبقا بهدف الحصول على حصيلة معلوماتية كبيرة من أجل تبيين التغيرات الممكن حدوثها ويقوم على إثرها باستخلاص وتصفية المعلومات؛

#### ب. يقظة مشروطة (veille conditionnée):

بالملاحظة المباشرة للمعلومات المتعلقة بتصنيفات المحددة لها كالمعلومات النصية أو الرسمية..... الخ؛

#### ج. يقظة غير رسمية (veille informelle):

البحث يكون بطريقة فعالة عن المعلومة من أجل إثراء المعارف وفهم المشاكل الخاصة، أي أنه بحث غير رسمي بجهد محدود وغير مهيكّل؛

#### د. يقظة رسمية (veille formelle):

<sup>1</sup> فاطمة بوداود، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد 01، ص 135.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة (2018)، مرجع سبق ذكره، ص ص 145، 146.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

مجهود الفرد يكون مخطط له للحصول على معلومات خاصة أو متعلقة بنتائج خاصة ويكون البحث رسمي مخطط له حسب ترتيب مسبق

كما يصنف سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية بالكشف عن كل ما يهدد أنشطة المؤسسة ويقظة هجومية تحول التهديدات المكتشفة من اليقظة الدفاعية إلى فرص أو البحث عن فرص جديدة

قدم (bulinge) نفس التصنيف وذلك من خلال ثلاث اتجاهات لليقظة وربطها بعناصر أخرى، و الجدول أسفله يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

سلوكيات اليقظة			الخصائص
نشطة	نصف نشطة	سلبية	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الموافقة	جمع و انتقاء المعلومات المستعملة	النشاط
بدون تحديد(تنافسية، تكنولوجية، سياسية،... إلخ)			الميادين
نقطية/ منتظمة	متكررة	دائمة	الوقت
مفتوحة( تقنية، نصية، غير رسمية)			المنابع
أخصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون
اتصال و أدوات متخصصة	أبحاث الانترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

المصدر: نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها – دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012، ص44.

من خلال الجدول السابق يتضح وجود ثلاث سلوكيات لليقظة الإستراتيجية لكل واحد منها خصائص محددة، هذه السلوكيات تتمثل في<sup>1</sup>:

### أ. اليقظة السلبية (La veille passive):

<sup>1</sup> نور العابدين قوجيل، مرجع سبق ذكره، ص44.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

تقوم على جمع المعلومات الموجودة من قبل حيث تكون بصفة دائمة ، كما أنها تنشط في جميع انواع اليقظة بل لا تستثني أحدا من أفراد المؤسسة، كما أن مصادر معلوماتها تتمثل في المجالات الصحافية. تعمل هذه اليقظة على اكتشاف التهديدات الحالية لنشاط المؤسسة؛

### ب. اليقظة النصف نشطة (La veille semi-active):

يصب اهتمام هذه اليقظة على المعلومات التي تهتم المؤسسة و تخص نشاطها، فهي تكون بصفة متكررة تنشط في جميع أنواع اليقظة دون استثناء، يقوم بهذه اليقظة أشخاص محددون و هم الكاشفون، يعتمدون في ذلك على أبحاث متطورة، تعمل هذه اليقظة على كشف الفرص الممكنة؛

### ج. اليقظة النشطة (La veille active):

تختلف عن النوعين السابقين في كونها تبحث عن المعلومات الخطيرة و التي من الصعب الوصول إليها، و بما أنها نقطية فهي تهتم بمواضيع معينة، يقوم بها أشخاص مختصين، تعمل على كشف الفرص المستقبلية قبل المنافسين.

## الفرع الثاني: أوقات اليقظة الإستراتيجية

تتعدد أوقات اليقظة الإستراتيجية باختلاف و تنوع أهدافها، ميادينها و كذا اتجاهاتها، و من هذا المنطلق يمكن تحديدها في أربعة أوقات كما يلي<sup>1</sup>:

أ. يقظة نقطية (منتظمة) (Veille ponctuelle): يتم وفقها تقديم تحليل للموضوع في سياق و وقت محددين، فهي بذلك تقترب من دراسة السوق؛

ب. يقظة مناسباتية (Veille occasionnelle): من خلال هذه الأخيرة تعرف المؤسسة الموضوع المستهدف مسبقا، فتعمل على مراقبته باستمرار، وبذلك يمكن اعتبارها يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة؛

ج. يقظة دورية (مكتبية) (Veille périodique): تتم من خلال وضع موازنات للمؤسسة، و تعمل على عرض التقارير، مقالات المجالات، وكذا المؤتمرات، إضافة إلى بنوك المعطيات و نشرات المؤسسات المتخصصة؛

د. يقظة دائمة (Veille permanente): تهتم بالنقاط الإشارات الضعيفة و التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، حيث يتم استخلاصها اعتمادا على وظائف رادار المراقبة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص72.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق اليقظة الإستراتيجية

إن لليقظة الإستراتيجية أهداف مرجوة تسعى لتحقيقها وحتى تتمكن من ذلك يجب عليها أولاً التغلب على كل الصعوبات والعوائق التي يمكن أن تواجهها والتي تؤدي إلى إنقاص فعليتها أو التسبب في فشل النظام ككل. ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي<sup>1</sup>:

- **ضعف المؤشرات:** فضعف المؤشرات وقلتها تؤدي إلى نقص الوضوح وفعالية التسيير؛
- **مشكل سرية التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة:** عدم امتلاك ممثلو اليقظة الإستراتيجية للتوجهات يجعل عملهم غير متناسق مع هذه الأخيرة مما يؤدي إلى إحباطهم ونقص كفاءة عملهم وبالتالي عدم وصول أصحاب القرار إلى الأهداف المرجوة؛
- **عدم وضوح و دقة الأهداف الإستراتيجية:** حيث إذا كانت الأهداف غير واضحة سوف يؤدي ذلك إلى صعوبة عمل ممثلو اليقظة؛
- **قلة الخبرة:** في معالجة المعلومات وتحليلها وغياب البرامج الالكترونية المختصة في جمع وتحليل المعلومات.
- **إضافة إلى الصعوبات المذكورة أعلاه يعد نقص المعلومات المجمعة حول الموضوع، والتي تعاني منها اغلب المؤسسات الجزائرية، وكذلك عدم انتظام اليقظة التكنولوجية المنتشرة حالياً في المؤسسات الجزائرية وهذا ضمن أهداف محددة بدقة<sup>2</sup>.**
- **يرجع سبب فشل نظام اليقظة في كثير من الأحيان إلى عدم التوافق مع نموذج البيئة الإستراتيجية للمؤسسة، وتم على أساس ذلك تحديد عوامل الفشل والتي من بينها<sup>3</sup>:**
- **الاهتمام البالغ فيه بالمستقبل؛**
- **عدم وجود توافق بين المنظمة والأنظمة القائمة؛**
- **غياب الاستقرار في التنظيم القائم؛**
- **التوجه لتقليص البيئة المراقبة؛**
- **توفر النتائج بصفة تقديرية مما يؤدي إلى صعوبة ترجمتها؛**
- **الاهتمام بالمدى القصير على حساب المدى الطويل؛**
- **البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتحاول مراقبتها تتميز بكونها واسعة وذات متغيرات مختلفة مما يجعل مراقبتها أمراً صعباً.**

<sup>1</sup> سلمى علاوة، اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، "مجلة المؤسسة"، جامعة الجزائر3، الجزائر، العدد 02، ماي 2013، ص88.

<sup>2</sup> سمية أحمد ميلي، فاطمة دغفل، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017، ص15.

<sup>3</sup> أحمد بخوش، دور اليقظة و طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 56.

## الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

---

### خاتمة الفصل:

انطلاقاً مما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستخلص أن البيئة والأوضاع الاقتصادية الحالية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تكون في حالة تيقظ مستمر لبيئتها، لاستغلال الفرص والتصدي للمخاطر والتهديدات المحتملة، بالإضافة إلى تدعيم قدراتها والحفاظ على مكانتها، حيث تناولنا في هذا الفصل مجموعة من التعريفات الخاصة باليقظة الإستراتيجية وأنواعها ومتطلباتها، كما تطرقنا أيضاً للمعلومات التي تعتبر ركيزة أساسية لليقظة الإستراتيجية، بالإضافة إلى تطبيقاتها بالمؤسسة وسلوكياتها وأوقاتها، وفي الأخير المعوقات التي تواجهها تطبيقها.



## الفصل الثاني:

مساهمة اليقظة الإستراتيجية  
لضمان استدامة المؤسسة  
الاقتصادية

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### تمهيد:

إن بقاء المؤسسة الاقتصادية و استمرار نشاطها أو ما يسمى باستدامة المؤسسة يتطلب رصد و متابعة مستمرة للتغيرات السريعة التي تجري في محيطها، هذا ما يحقق لها معرفة الفرص و استثمارها و تجنب التهديدات و المخاطر التي تواجهها، و بسبب هذا أصبح لازما على المؤسسات تبني نظام اليقظة الإستراتيجية للحيازة على المعلومات و تسييرها و استخدامها بشكل مثالي مما يحقق بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها.

إلا أن استدامة المؤسسة الاقتصادية و بقاءها و ربطه بنظام اليقظة الإستراتيجية موضوع فتي و هذا لحدثة مفهوم اليقظة الإستراتيجية و واسع مما تطلب منا إسقاط الضوء على أهم أبعاد تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة، و من هذا المنطلق و قصد الإلمام بهذه الأفكار فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هذا كالتالي:

- المبحث الأول: جاء بعنوان مدخل حول استدامة المؤسسة الاقتصادية، و سنشير فيه إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية، و شرح دورة حياتها، ثم التطرق إلى مفهوم استدامة المؤسسة، هذا كان ضمن المطلبين الأول و الثاني، ليتم التطرق في المطلب الثالث إلى الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة، و في الأخير تناولنا عوائق استدامة المؤسسة و هذا ضمن المطلب الرابع.
- المبحث الثاني: كان بعنوان أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية، و سنلقت النظر فيه إلى أهمية اليقظة و مساهمتها في توفير المعلومات، اتخاذ القرار، تحسين الأداء التسويقي، و دعم الإبداع و الابتكار في المؤسسة و كذلك تحقيق الميزة التنافسية و تطويرها.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الأول: مدخل حول استدامة المؤسسة الاقتصادية

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسعى إلى الاستدامة رغم التغيرات المستمرة والسريعة المحيطة بها والتحديات التي واجهها، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها وتعريف استدامة المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الأساليب التي تحقق استدامة المؤسسة الاقتصادية و العوائق التي تحول دون تحقيق الاستدامة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية ودورة حياتها

قبل التطرق لدورة حياة المؤسسة الاقتصادية ارتأينا تقديم تعريف للمؤسسة الاقتصادية أولاً.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا واختلافا في الأدبيات الاقتصادية، وهذا لاختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية، حيث من الصعب أن نجد تعريف موحد فهي مفهوم يتميز بالشمول ويمكن أن ينظر إليه من زوايا عدة، فيمكن تقديم التعريفات الآتية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>2</sup>

أيضا تعرف المؤسسة الاقتصادية أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".<sup>3</sup>

وعرفها (TRUOCHY): "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019، ص28.

<sup>2</sup> عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص15.

<sup>3</sup> الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2014، ص29.

<sup>4</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص29.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

كما عرفها مكتب العمل الدولي: "هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".<sup>1</sup>

أما الكاتب (J. GAGNON) عرفها: "المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاجية موجهة لسوق وتحظى بنسبة من الاستقلالية وتهدف إلى تحقيق مردودية العناصر التالية: المستخدم (الموظف)، المالك، رأس المال".<sup>2</sup>

عرفت المؤسسة الاقتصادية كذلك: "كوحدة للإنتاج والتوزيع وتكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة".<sup>3</sup>

تعرف المؤسسة كذلك بأنها: عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية الرسمية والمنظمة، التي يعتمد وجودها على بيع منتجات نشاطها<sup>4</sup>

من خلال التعريفات سابقة الذكر يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية بأنها: وحدة اقتصادية منظمة ومستقلة تضم مجموعة من العناصر البشرية، المادية والمالية، من أجل إنتاج سلع وخدمات موجهة للسوق.

### الفرع الثاني: دورة حياة المؤسسة الاقتصادية

مثل أي كائن حي للمؤسسة الاقتصادية دورة حياة تنشأ، تنمو، تتطور وتهرم، حيث تمر المؤسسة الاقتصادية بمراحل مختلفة خلال حياتها، أطلقت على هذه المراحل: دورة حياة المؤسسة، والجدير بالذكر أن المؤسسات تتخطى هذه المراحل في بضع سنوات والأخرى في عدة قرون، بصفة، ويمكن أن نقسم دورة حياة المؤسسة الاقتصادية للمراحل التالية:

#### أ. مرحلة النشأة (الولادة):

هي بداية إنشاء المؤسسة والدخول في السوق، والإشهار عن مباشرتها عملياتها التي تحقق أهدافها وغاياتها، وتتمثل هذه المرحلة في السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة.<sup>5</sup>

#### ب. مرحلة النمو:

تتبلور في هذه المرحلة رسالة المؤسسة، والبدء في وضع أهداف طويلة الأجل تتلاءم مع الملامح الأساسية المميزة للهيكل التنظيمي، لتضمن بقائها واستدامتها خلال هذه المرحلة تنتعش المؤسسة وتشهد نمو متسارع في حجم الإنتاج والمبيعات.<sup>6</sup>

#### ج. مرحلة النضج:

في هذه المرحلة تكون المؤسسة كبيرة وتعمل في بيئة مستقرة، قادرة على استقرار منافسيها، وبتزايد حجم المؤسسة واتساع حصتها في السوق الذي تعمل فيه، وتدعيم مركزها التنافسي في الصناعة، وخلال هذه

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007، ص24.

<sup>2</sup> طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص42.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص26.

<sup>4</sup> Janine Meyer, Economie D'Entreprise, Dunod, Paris, Deuxième Edition, 1985, P 5.

<sup>5</sup> هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة-ABC-، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، 2014، ص56.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص56.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

المرحلة تحاول المؤسسة الاستمرار والبقاء وعدم الانتقال للمرحلة التي تليها قدر المستطاع، كل هذا يتحقق من خلال مميزات هذه المرحلة التي تتمثل في<sup>1</sup>:

- التحكم في الأسعار والقدرة على المنافسة؛
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها؛
- العمل على تطوير وتحسين الإنتاج؛
- السمعة الجيدة.

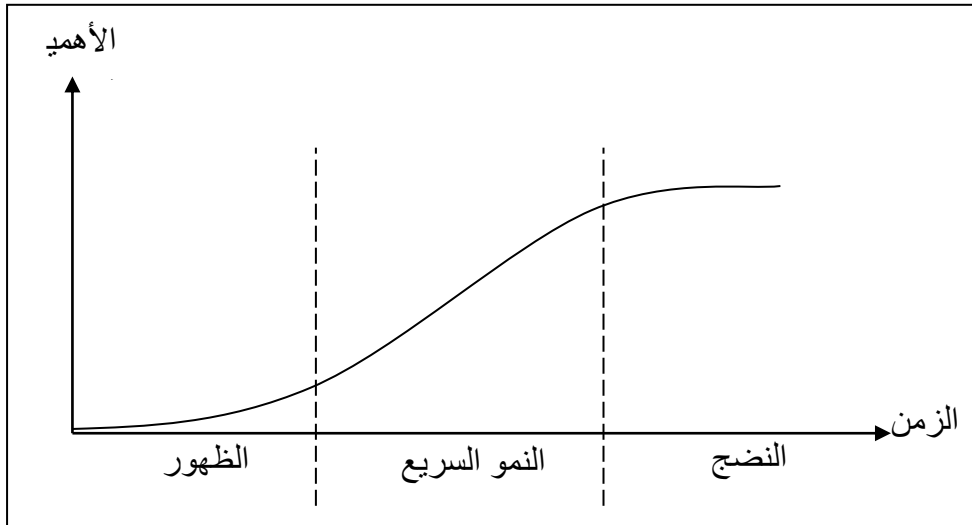
### د. مرحلة التدهور والتراجع:

تشكل هذه المرحلة بداية النهاية التي لا ترغب أي مؤسسة الوصول إليها وتسعى جاهدة لتفادي هذه المرحلة وتحقيق الديمومة، كما تعبر عن الفشل الذي يهدد استقرار نشاط المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الانخفاض الكبير في رقم الأعمال والفقدان التدريجي للحصص السوقية، هذا ما يدفع إلى التفكير في تصميم جديد للمنتج.<sup>2</sup>

بصفة عامة يمكن أن نمثل بيانيا، دورة حياة المؤسسة في ثلاثة مراحل متتالية وهي<sup>3</sup>:

- مرحلة الظهور؛
- مرحلة النمو السريع؛
- مرحلة النضج.

الشكل رقم(03): دورة حياة المؤسسة



المصدر: ربيعة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص38.

<sup>1</sup>راجع في ذلك:

— المرجع نفسه، ص56؛

— ربيعة حروش، مرجع سبق ذكره، ص40.

<sup>2</sup> هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>3</sup> ربيعة حروش، مرجع سبق ذكره، ص37.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الثاني: مفهوم استدامة المؤسسة الاقتصادية

تجدر بنا النظر إلى المعنى اللغوي للاستدامة قبل الحديث عن مفهوم استدامة المؤسسة الاقتصادي، والذي يساعد على التعمق في هذا المفهوم.

#### الفرع الأول: تعريف الاستدامة

يمكن التعرف على المعنى اللغوي في ما يلي<sup>1</sup>:

استدامة (مفرد): مصدر استدام؛

استدام الشيءُ: استمر، وثبت ودام؛

دام يدوم، دُم، دَوَمًا ودَوَامًا ودَيَمومَةً، فهو دائم؛

دام الشيءُ: ثبت واستقر وبقي.

أيضا تعني الاستدامة: القابل على الاستمرار أو الديمومة، كما تعني القابل للتحمل، وبالتالي القابل للاستمرار.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف استدامة المؤسسة الاقتصادية

عند ربط مصطلح الاستدامة بالمؤسسة الاقتصادية يتضح أن هناك معنى يجب توضيحه كي يتسنى لنا فهم الموضوع بشكل أفضل من خلال تعريف استدامة المؤسسة الاقتصادية

عرفت استدامة المؤسسة الاقتصادية بأنها تمثل مرونة المؤسسة مع الوقت وقدرتها على البقاء وامتصاص الصدمات الناتجة عن ارتباطها الوثيق بالمحيط الذي تنشط فيه.<sup>3</sup>

كما عرفت أيضا على أنها تمثل قدرة المؤسسة على الاستقرار أو البقاء على نشاطاتها إلى المدى البعيد.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق ذكره من تعريفات يمكننا تعريف استدامة المؤسسة الاقتصادية بأنها المؤسسة القادرة على الاستمرار، البقاء والثبات وتحقيق ديمومة نشاطاتها الاقتصادية ضمن محيط يتميز بالديناميكية.

<sup>1</sup> أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص ص789، 790.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص16.

<sup>3</sup> محمد بوزيداوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، "المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية"، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد 03، أبريل 2015، ص175.

<sup>4</sup> قصي جاسم محمد، دور أبعاد استدامة الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، "مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE"، جامعة تركيت، العراق، العدد 03، أكتوبر 2019، ص75.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الثالث: الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة

تعتبر إستراتيجية المؤسسة الطريق الذي تسلكه هذه الأخيرة لمواجهة التغيير و مواكبة التقدم و كذا التكيف مع بيئتها، حتى تتمكن من تحقيق الاستدامة و الاستمرار في نشاطها. و لتفصيل أكثر، تم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الإستراتيجية المستدامة، شروط تبنيها و خطوات تطبيقها.

### الفرع الأول: مفهوم الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة و شروط تبنيها

سوف يتم التطرق أولاً إلى مفهوم الإستراتيجية المستدامة، ثم تبيان الشروط الواجب توفرها لدى المؤسسة حتى تتمكن من تبني هذه الإستراتيجية.

#### أولاً. مفهوم الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة:

هناك تعريفات كثيرة للإستراتيجية تنوعت و تعددت بتنوع مجالات استخدامها، فمنها من يركز على الاستعمال العسكري و البعض الآخر على الاستعمال الإداري. و يمكن التطرق إلى بعض التعريفات المختصة بمجال التسيير و الإدارة كما يلي:

عرف (chandler) الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة و اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف"<sup>1</sup>.

و يعرفها (مايكل بورتر) في مجال الإدارة على أنها بناء و إقامة دفاعات ضد القوى التنافسية<sup>2</sup>.

تتجلى أهمية الإستراتيجية المستدامة في أنها أكثر من ضرورة بالنسبة للمؤسسة، فهي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية و اقتناص الفرص و تجنب التهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة، فهي بذلك تضع في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمؤسسة و هذا من أجل تحقيق رؤية، رسالة و الأهداف الموضوعية، فغياب الإستراتيجية يعني رمي المؤسسة نحو المستقبل المجهول، فهذه الأخيرة تتصل بعملية تخصيص الموارد اللازمة و تحديد الوسائل المناسبة، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف البيئية المستجدة و المتغيرة بالاستمرار سعياً لتحقيق الاستدامة و استمرار المؤسسة في نشاطها<sup>3</sup>.

حدد (Chandler) ثلاث مكونات أساسية للإستراتيجية المستدامة للمؤسسة و هي<sup>4</sup>:

#### أ. تحديد الغايات الأساسية طويلة المدى: (Determination of the Basic long-term goals)

و تعتمد على فهم و وضوح الهدف الاستراتيجي المتناسك و سهل المنال، و بدون هذه الأهداف لا تعرف المؤسسة إلى أين ستذهب، و بالتالي لا يمكنها أن تفعل أي شيء مفيد؛

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص167.

<sup>2</sup> نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة- دراسة مقارنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص35.

<sup>3</sup> إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الإستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية- دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص11.

<sup>4</sup> مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018، ص13.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

ب. تبني طرق العمل: (Adoption of Courses of Actions) وهذا يتضمن الأفعال و التصرفات الواجب القيام بها، و هذا من اجل تحقيق الأهداف الموضوعة؛

ج. تخصيص الموارد: (Allocation of Resources) وتدل على حقيقة مفادها أنها تتضمن التكاليف المترافقة مع التصرفات المطلوبة لتحقيق الأهداف، و لن تتحقق هذه الأهداف ما لم تدعم طريقة العمل بمستويات كافية من الموارد.

ثانيا. شروط تبني الإستراتيجية المستدامة:

تعتبر المؤسسة خلية حركية تتفاعل مع المحيط الذي تنشط فيه، و استمرار نشاطها و نموها يتوقفان على مدى تفاعلها و تفاهمها مع القوى الخارجية التي تؤثر فيها، و لكي تتمكن من التحكم في قيود المحيط الذي تنشط فيه، يرى (جوليان و مارشيسني) أنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونة لدى المؤسسة حتى تستطيع تبني إستراتيجية مستدامة (إستراتيجية تستمر في المدى البعيد) هذه المرونة تتمثل في<sup>1</sup>:

المرونة العملية: و هي التي تناسب الموارد الداخلية للمؤسسة، حيث أن تعدد القيم للموارد البشرية يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة.

المرونة التنظيمية: هذه الأخيرة تساعد المؤسسة على التكيف مع مختلف الحالات، و منه فإن هذه المرونة تكون في المستويات العليا، و تتعلق بالوظائف التنظيمية الأكثر أهمية.

المرونة الإستراتيجية: تقيس درجة حرية التصرف داخل المؤسسة، من أجل تثبيت و إنجاز أهدافها، و يتم تحليل هذه المرونة وفق المدى الطويل، من خلال كونها تقوم على الربط المباشر لاحتياجات المحيط مع قدرات المؤسسة، بمعنى أنها تبين درجة إرادة المؤسسة وفق حرية الأعمال تجاه المحيط.

### الفرع الثاني: خطوات صياغة الإستراتيجية المستدامة للمؤسسة

تمر عملية صياغة الإستراتيجية و تحديدها بمجموعة من الخطوات نوجزها في ما يلي<sup>2</sup>:

#### أولا. تحديد الرسالة و الرؤية الإستراتيجية:

يؤثر تحديد و صياغة الرسالة و الرؤية الإستراتيجية على تصرفات و أفكار أعضاء المؤسسة من جهة، و على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الطموحات ، الإمكانيات و كذا التوجهات الحالية و المستقبلية للمؤسسة من جهة أخرى، حيث تتحدد هوية المؤسسة التي تميزها عن المؤسسات الأخرى من خلال تحديدها لرسالتها، و تحدد توجهات التفكير و مسارات التحرك لتحقيق هذه الرسالة اعتمادا على برامج و سياسات و خطط عمل تتم صياغتها جميعا بما يخدم رسالة المؤسسة و أهدافها.

و بالنظر إلى السوق الذي تعمل المؤسسة نجده يتميز بالديناميكية و التغير الدائم، هذا ما يجعل المؤسسة مجبرة على النظر إلى المسار المستقبلي لها و الذي يظهر الوجهة التي ترغب بالوصول إليها، و هذا ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية التي تتضمن الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، التطورات المنشودة، الطموحات و المهام، إضافة إلى طرق تحقيقها، فهي بذلك تمكن المؤسسة من حل المشاكل المختلفة مهما كانت صعوبتها.

<sup>1</sup> محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقع، أهميته و شروط تطبيقه. حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006، ص 47.

<sup>2</sup> إيمان نعمون، مرجع سبق ذكره، ص ص 13، 14.



## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### ثانيا. تحديد الأهداف و الغايات:

يساهم تحديد الغايات و الأهداف في تحويل الرسالة و الرؤية الإستراتيجية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفق ذلك فإن الأهداف و الغايات تمثل شكلا من أشكال التعهد و الالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات، و تمثل الأهداف النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي، و يرى الكتاب أن الغايات هي عبارة عن أهداف عامة و شاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد، و يتم وصفها في الغالب بصورة مجردة كتعظيم الأرباح، المسؤولية الاجتماعية، التوسع و النمو، و لهذا نجدها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية.

إضافة إلى الخطوتين سابقتا الذكر يوجد ثلاث خطوات أساسية لصياغة الإستراتيجية المستدامة و هي على التوالي<sup>1</sup>:

### ثالثا. دراسة و تحليل الأداء الداخلي لتحديد نقاط القوة و الضعف:

تساعد عملية تحليل و دراسة الأداء الداخلي في عملية تحديد إستراتيجية المؤسسة و ذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، و قد حدد الكثير من الباحثين و المختصين في العمليات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال بأن التغيرات الحاكمة لمضامين المحيط الداخلي تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية و كذا الموارد.

### رابعا. دراسة و تحليل السوق و تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة:

يجب على المؤسسة تحليل و دراسة السوق الذي تعمل فيه دراسة معمقة لمعرفة شكله و هيكله، و اقتناص الفرص المتاحة فيه و كذا تجنب التهديدات، و بعد قيامها بعملية التحليل تظهر أمام المؤسسة الكثير من البدائل الإستراتيجية المتاحة، لتقوم باختيار البدائل التي تتوافق و تتماشى مع إمكانياتها و الظروف المحيطة بها، سعيا منها لتحقيق أهدافها الموضوعية.

### خامسا. اختيار البديل الإستراتيجي المناسب:

في هذه المرحلة يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المناسبة من أجل اختيار أفضلها، ووضع موضع التنفيذ، و عادة ما تتمخض عملية اختيار البديل الإستراتيجي على أكثر من بديل واحد مناسب، و هنا لابد من اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل الإستراتيجية المناسبة، و ما يهمننا في هذه الأطروحة هو الاستراتيجيات على مستوى وحدة النشاط، و البدائل الإستراتيجية الممكنة على هذا المستوى، و المتمثلة أساسا في الخيارات الإستراتيجية التي سيتم التطرق إليها، و كيف أنها تمكن المؤسسة من المنافسة و تحقيق أفضل أداء، بما يضمن لها البقاء و الاستمرار في نشاطها.

فالجدير بالذكر أن تطوير أي مؤسسة يرتكز على اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات التالية:

### أ. استراتيجيات النمو و التوسع:

يفضل المدراء هذه الإستراتيجية كونها تشير إلى النجاح ، فهي تعبر عن زيادة الحجم و التوسع في العمليات القائمة، إذ أنها ضرورية في بعض الصناعات للبقاء و الاستمرار ، و تتم هذه الإستراتيجية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص15.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

بأساليب و طرق متنوعة، فقد يكون هذا النمو بالتوسع في صناعة المؤسسة الحالية و في نفس أسواقها، في هذه الحالة تسمى إستراتيجية التمركز، أو قد تتوسع من خلال التنويع و هذا يعني الاستحواذ على استثمارات و أعمال في مجالات جديدة، و إذا ما تنوعت المؤسسة في صناعات و قطاع صناعي موحد فإننا نتكلم عن تنويع مرتبط و يعني بقاء المؤسسة في مجالات عملها الأساسية و المعروفة استفادة من الفرص المتاحة و حفاظا على التداؤب عالي، لكون الخبرة السابقة مهمة، أما إذا ذهبت المؤسسة في استراتيجياتها و تنوعت في قطاعات و أعمال مختلفة لا توجد بينها رابطة قوية فإنها قد مارست التنويع الغير مرتبط، و فيه يكون التداؤب قليلا قياسا إلى التمركز و التنويع المرتبط، و تذهب المؤسسة إلى صناعات عديدة لأسباب مختلفة، بعضها يرتبط بالفرص المهمة في هذه الصناعات و البعض الآخر يرتبط بمحدودية الأفق المستقبلي للقطاع الصناعي الذي تعمل فيه.

كذلك يمكن للمؤسسة أن تذهب باتجاه المستهلكين و الزبائن و التوزيع و هذا ما يسمى بالتكامل العمودي الأمامي ، أو قد تذهب المؤسسة باتجاه التجهيز و المواد الأولية اللازمة للإنتاج و يسمى في هذه الحالة التكامل العمودي الخلفي، كما يمكن أن يأخذ التوزيع شكل تكامل أفقي ، فيه تنمو المؤسسة و تتوسع أفقيا من خلال شراء شركات و أعمال في نفس صناعاتها أو إضافة مزيد من خطوط الإنتاج.<sup>1</sup>

### ب. إستراتيجيات الاستقرار:

تناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، هذه الأخيرة تكون تمارس نشاطها في محيط مستقر نسبيا، و يمكن القول أن هذه الاستراتيجيات لا تتطلب تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا إستراتيجية، و من بين هذه الاستراتيجيات نجد: إستراتيجية عدم التغيير ، إستراتيجية الربح في الأجل القصير ، و إستراتيجية التعاون و التحالف ، هذه الأخيرة يقصد بها وضع التعاون محل المنافسة من أجل السيطرة على المخاطر و التهديدات ، و التي تكون محصورة في ميادين محددة.<sup>2</sup>

و يمكن أن نجد بعض الخيارات الفرعية التي تعتمد عليها المؤسسة و المتمثلة في:<sup>3</sup>

- إستراتيجية التقدم بحذر إلى الأمام
- إستراتيجية الدفاع المرن بمعنى المحافظة على الوضع الراهن مع إمكانية اقتناص فرص تتاح في البيئة الخارجية لعمل المؤسسة
- إستراتيجية المراوغة و كسب الوقت، و هنا تستقر المؤسسة في عملها لمحاولة تجاوز عقبات ثم تستعيد وضعها الطبيعي بالنمو و التطور.

### ج. إستراتيجية التراجع و الانكماش:

يشكل الفشل الدفاع الرئيسي لاستخدام هذه الاستراتيجيات، و بالرغم من قلة شعبيتها، إلا أنها هامة ضمن ظروفها ، و تتخذ عدة أشكال من بينها: إستراتيجية التخفيض التي تعمل المؤسسة من خلالها على إلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو حذف بعض خطوط المنتجات ، و إستراتيجية التصفية التي تنص على الإنهاء الفعلي للمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص ص 196 ، 197.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

<sup>3</sup> أحمد بوريش ، مرجع سبق ذكره، ص 198 .

<sup>4</sup> محمد رشدي سلطاني، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

### المطلب الرابع: عوائق استدامة المؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية وبخاصة الصغيرة والمتوسطة عوائق ومشكلات تعرقل محاولتها لتحقيق استدامتها والاستمرار في ممارسة نشاطها، الأمر الذي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار من قبل أصحاب القرارات الاقتصادية، ومن أهم المشاكل التي قد تواجه المؤسسة ما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً. مشكل الإجراءات الإدارية:

يعتمد نجاح المؤسسات في استمرار نشاطها أساساً على الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة المسيرة لهذا القطاع في تعاملها مع مديري المؤسسات، وكذا على مستوى التعاون بين العاملين ومروسيهم، وهذا ما تفتقده مؤسساتنا، كونها تتطور ببطء شديد، مقارنة بما تتطلبه التنمية الاقتصادية، فالمشكلة التي تعاني منها المؤسسات والتي تحول دون استدامتها هي مشكلة نظام وليست مشكلة أشخاص، هذا المشكل الإداري يمثل السبب الرئيسي لجل العوائق التي تواجه المؤسسة؛

#### ثانياً. مشكل التمويل:

إن التمويل بالموارد الأولية والمنتجات النصف المصنعة خاصة المستورة منها يمثل أحد المشاكل الحقيقية التي تعاني منها المؤسسات وهذا كون أغلبها يفتقر إلى الخبرة في تسيير عمليات الاستيراد، فبعد تحرير التجارة الخارجية ظهرت مؤسسات خاصة تمارس عملية الاستيراد والتي اهتمت باستيراد السلع الاستهلاكية السريعة النفاذ في السوق المحلية، هذا الأخير أدى إلى معاناة المؤسسات من مشكل نقص التمويل وارتفاع أسعار المواد الأولية المتوفرة وقطع الغيار والتجهيزات الإنتاجية؛

#### ثالثاً. المشكلات التسويقية: ويوجد منها نوعان:

##### أ. مشكلات تسويقية داخلية: نذكر من أهمها:

- \_\_\_ الاهتمام بإجراء دراسات التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المؤسسة؛
- \_\_\_ مشكلة عدم اهتمام المؤسسات بدراسة السوق المتوقع لتصريف سلعهم وخدماتهم؛
- \_\_\_ مشكلة نقص الكفاءات التسويقية؛
- \_\_\_ مشكلة عدم قدرة المؤسسات على إلزام التجار بأسعار معينة مما يؤدي إلى فرض الأسعار في السوق والتي تضر في النهاية بالمؤسسة.

##### ب. مشكلات تسويقية خارجية:

- \_\_\_ مشكلة المنافسة بين المنتجات المستوردة ومثيلاتها من المنتجات الوطنية، ويرجع ذلك إلى حرية شبه مطلقة للاستيراد من الأسواق الأجنبية وعدم توفر الحماية الكافية للمبيعات الوطنية؛
- \_\_\_ مشكلة تفضيل المستهلك للمنتجات الأجنبية لدوافع عاطفية قائمة على ارتباطه بالسلع المستوردة لفترة زمنية طويلة.

● إضافة إلى وجود مشاكل تتعلق بالمعلومات حيث<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> شامية بن عباس، هدي معيوف، الصعوبات و العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 06-07 ديسمبر 2017، ص ص7، 8.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص9.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

إن النقص الشديد في المعلومات والبيانات الذي تعاني منه المؤسسة يحول دون اتخاذها قرارات الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يعني عدم إدراكها لفرص الاستثمار المتاحة، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والتسويق التي تمكنها من تدعيم قراراتها التنافسية في السوق.

• ويمكن الإشارة إلى أن أكبر مشكل تعاني منه المؤسسات منذ بداية نشاطها وصولاً إلى محاولتها للاستمرار فيه هو مشكل التمويل وهذا للأسباب التالية<sup>1</sup>:

إن أهمية التمويل بالنسبة للمؤسسات تأتي من الدور الفعال الذي تقوم به في تنمية الاقتصاد، إضافة إلى أنه كثيراً ما تعتمد المؤسسات في مرحلة انطلاقها على قدراتها الخاصة أو تمويلها الذاتي، إلا أنه في غالب الأحيان لا يكفي هذا التمويل للقيام بجميع أنشطتها، الأمر الذي يقوده إلى طرق باب المؤسسات البنكية، وبالتالي يكون لازم على المؤسسة مواجهة هذا العائق، لأن الحصول على قروض بنكية يستوجب دراسة جدوى المشروع، إضافة إلى الضمانات اللازمة.

• على الرغم من المشاكل والتحديات التي تواجه المؤسسة في محاولتها للبقاء واستدامة نشاطها إلا أنه يمكن القول أن فرص نجاح المؤسسة في تحقيق ذلك تزداد إذا توفرت الخصائص التالية<sup>2</sup>:

أ. توفر المهارات الشخصية والإدارية للمدير:

تحتل المؤهلات الشخصية والمهارات الإدارية للمدير مكانة عالية، كونها تبين بأنه ليس كل شخص مؤهلاً ليدير عملاً ناجحاً.

### ب. المعرفة الممتازة بالسوق:

تستطيع المؤسسة بواسطة منتجاتها وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين تحقيق النجاح أو الفشل في خلق زبائننا الخاصين بها، حيث يرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين الأعمال والزبائن هي السبب وراء نجاح هذه الأعمال.

### ج. قدرة المؤسسة على تقديم شيء متميز:

تستطيع المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص ومنفرد لطرق التوزيع المعروفة، ويفترض أن يكون من النادر أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية يستطيع أن يجسدها هذا العمل في أنشطته المختلفة.

### د. إدارة متكيفة مع التطور:

أن المؤسسة إذا ما أرادت الاستمرارية في نشاطها وجب عليها أن تستند على فهم جيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ومحاولة التكيف مع هذه التطورات كونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة.

### هـ. الحصول على عاملين أكفاء والمحافظة عليهم:

<sup>1</sup> محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص24.

<sup>2</sup> أميرة دريس، بشرى دريس، معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، "مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE"، المركز الجامعي بعين تموشنت، الجزائر، 2017، ص ص85، 86 .

## **الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية**

---

يجب على المؤسسة أن تعير عمليات اختيار العاملين أهمية بالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته التي تعتمد على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين، فالعامل اليوم هو أهم مورد في المؤسسة على عكس السابق .

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### المبحث الثاني: أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من التحديات، من بين هذه التحديات تحقيق البقاء والاستمرار والذي يعتبر هدف من أهدافها، لذلك تعمل على تبني اليقظة الإستراتيجية التي تساعد في تحقيق هذا الهدف من خلال عدة أوجه تأثير والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث.

### المطلب الأول: دور اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومة واتخاذ القرار

من بين أوجه تأثير اليقظة الإستراتيجية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على الاستدامة هي توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

### الفرع الأول: توفير المعلومات

المؤسسة الاقتصادية صارت مُلزَمة بمواكبة التطورات لمحاولة التكيف مع البيئة المتحولة والديناميكية، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد مورد استراتيجي يُمكن المؤسسة من اتخاذ مختلف القرارات بأقل التكاليف وبالسرية المطلوبة، حيث أن المعلومة الملائمة تؤدي حتماً إلى ترشيد القرارات، البقاء والنمو ومنه تحقيق الاستدامة، وعليه فإنه لن نبالغ إن قلنا أن من يملك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل تنمية أمواله أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبير سبل الحفاظ عليها وتنميتها، لذلك أصبحت المؤسسات تتنافس على امتلاك المعلومات أكثر من أي شيء آخر، لأن توفر المعلومات يعزز من قدرة المؤسسة على مجاراة التغيرات التي تطرأ ببيئتها، والمحافظة على مكانتها وضمان استمرارها، كما يجب أن تحظى المعلومات بالاهتمام اللازم ولا بد من حمايتها وأمنها فهي تحدد مصير المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على المعلومات اللازمة وبحسن استعمالها واستغلالها تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة.<sup>1</sup>

و يمكننا الإشارة إلى أن هذه المعلومات التي تجمعها اليقظة تتمثل أساساً في:<sup>2</sup>

#### أ. معلومات عن التنافس:

تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة... الخ.

#### ب. المعلومات الشخصية و القدراتية:

و تشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في الشركات المنافسة أو الزبائن المهمين أو الشخصيات المهمة التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل الشركة و تشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التفسيرية و التفاوضية و التركيبية السيكولوجية و الانتماء الحزبي و العضوية في النوادي و قوى الضغط المرتبطة بها، و هي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية، و هي أكثر عدداً، و تفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن

<sup>1</sup> خديجة بوخريصة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> خولة شادي، المعلومات و صنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017، ص ص 432، 433.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء ووفرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

### ج. المعلومات التمويلية:

وتشير المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة .

### د. المعلومات التجارية:

وتشير للمعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ورضاهم وأمنياتهم، والمشاكل التي تعترضهم وفي هذا الصدد يقول (Davenport) إن الشركات التي تستعمل المعلومات المجمعّة حول الزبائن تولي أهمية قصوى لتحديد أهم زبائنهم، ومن ثم استغلال أكبر قدر من مصادر المعلومات المتوفرة لمحاولة فهم متطلباتهم.

### هـ. المعلومات التكنولوجية:

و تضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات و الخدمات، التكنولوجية البديلة أو الجديدة أو التكنولوجية الخدماتية أو التصنيعية.

### و. المتغيرات الاجتماعية:

تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين و عاداتهم،...الخ.

### ز. المتغيرات السياسية:

تضم التشريعات و القوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

### ح. المتغيرات الاقتصادية:

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات النمو الاقتصادي، حركات الأسهم في البورصات.

## الفرع الثاني: اتخاذ القرار

إن نجاح المؤسسة الاقتصادية مرتبط بمدى كفاءتها في اتخاذ القرار المناسب، حيث يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين"<sup>1</sup>.

تعتبر كذلك عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من البدائل الأخرى لإيجاد الحل المناسب لمشكلة ناتجة عن بيئة متغيرة.<sup>2</sup>

كما يمكن التعرف على مراحل صنع القرار الاستراتيجي، مع إظهار الدور الذي تلعبه اليقظة في كل مرحلة:<sup>3</sup>

### • المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار): يمكن إجمال دور اليقظة في هذه المرحلة في النقاط الآتية:

توفر قاعدة البيانات المعرفة الظاهرة التي تساعد على التعرف على المشكلات و اكتشاف فرص الحل؛

<sup>1</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 12.

<sup>2</sup> حامد الشمري، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 22.

<sup>3</sup> أحمد بن خليفة، سامي زلاسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49، 50.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

- تساهم في نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها؛
- **المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج):** يتلخص دور اليقظة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، و على معيار المفاضلة بينها، و بالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية و الكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول؛
- **المرحلة الثالثة (مرحلة البحث و الاختبار):** اليقظة في هذه المرحلة لا تقوم بصنع القرار، إنما توفر النماذج الرياضية و الكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة و تقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا؛
- **المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق):** إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة و خاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه.

لذلك حتى يتوفر لدى المؤسسة الاقتصادية البدائل لا بد من توفر المعلومات لكي تتمكن من اتخاذ القرار الملائم، و عليه فإن اليقظة الإستراتيجية تُمكن المؤسسة و تساعد في بناء و ترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث يعد نظام اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي مهم في المؤسسة والذي يساعد في توفير المعلومات الإستراتيجية و وصولها للشخص المناسب في الوقت المناسب، و حسن استغلالها و تسييرها يساهم في توفير البدائل المهمة لاتخاذ القرار على إثرها يتمكن متخذ القرار من المفاضلة بينها و اختيار البديل الأمثل و القرار الإستراتيجي الملائم للمؤسسة و في الوقت المناسب محققة بذلك الاستدامة.<sup>1</sup>

كما و تجدر بنا الإشارة إلى أن الخطر هو العنصر الأهم الذي يجب التطلع إليه عند أخذ القرار، في بعض الأحيان تكون النتيجة منتظرة و تكون هذه الأخيرة مضمونة نسبيا بينما لا تكون كذلك في أحوال أخرى، في بعض الحالات يمكن توقع العوامل المحيطة باتخاذ هذا القرار بينما تكون حالات أخرى مجازفة أو عشوائية، و هذا يعتمد بالأساس على درجة اعتماد اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار و استغلاله للمعلومة المعالجة في هذه العملية و عليه يمكن استنتاج الحالات التالية<sup>2</sup>:

- **الإطار المحدد:** في هذه الحالة يكون الاعتماد على الذكاء الاقتصادي كبير، بحيث ليس من الصعب اتخاذ قرار ما، ذلك لأن متخذ القرار لديه معلومات كافية حول طبيعة المشكلة و بالتالي و فرة في البدائل و هو ما يسمح له باتخاذ القرار الأمثل الذي يتكيف مع الهدف و طبيعة المشكلة، و كذا مع إمكانيات المؤسسة و لا يتعارض مع إستراتيجية المؤسسة.
- **الإطار المجازف:** في هذه الحالة يكون الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية، بحيث أن متخذ القرار يتخذ مجموعة من القرارات في ظروف طارئة و عشوائية و يكون هذا القرار مجازف، لعدم توفر المعلومات الكافية التي تسمح بالتنبؤ بالمخاطر و العواقب التي من الممكن إن تظهر لاحقا، فاحتمال حدوث تقلبات تكون بنسبة عالية و هو ما له تأثير على أهداف و إستراتيجية المؤسسة.
- **الإطار الغير مضمون:** في هذه الحالة المؤسسة لا تعتمد على اليقظة الإستراتيجية، بحيث أن متخذ القرار لا يتوفر على المعلومات الكافية حول طبيعة المشكلة و بالتالي لا توجد بدائل كافية و هو ما يجعل نسبة نجاح هذا القرار نسبية و هو ما يمكن أن يحدث مخاطر غير متوقعة للمؤسسة.

<sup>1</sup> خديجة بوخریصة، مرجع سبق ذكره، ص 98، 99.

<sup>2</sup> أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 244.



## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التسويقي

الأداء التسويقي يعتبر مفهوما جوهريا لما له من ارتباط وثيق بوجود المؤسسة الاقتصادية وفعاليتها في تحقيق أهدافها والتمثلة في البقاء والاستمرار والتكيف والنمو في السوق الذي تنشط فيه، حيث يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه درجة نجاح المؤسسة في السوق أو فشلها، والذي يتحقق بواسطة المنتجات التي تقدمها من خلال سعيها إلى تحقيق أهدافها في البيئة التي تنشط فيها، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تواجه بيئة ديناميكية بالإضافة إلى المنافسة الحادة في الأسواق.<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مصطلح يستخدم في مجال التسويق لوصف وتحليل كفاءة وفعالية العملية التسويقية، ويتم ذلك عن طريق التركيز على الموازنة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة لتلك الأنشطة الإستراتيجية.<sup>2</sup>

يعرف الأداء التسويقي أيضا بأنه يمثل درجة نجاح المؤسسة أو فشلها من خلال سعيها وقدرتها على تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع المتغيرات البيئية.<sup>3</sup>

كما توجد العديد من المؤشرات لقياس الأداء التسويقي لكن أكثر المؤشرات المستعملة نجد<sup>4</sup>:

**مؤشر الحصة السوقية:** تعد الحصة السوقية المقياس الأفضل لقياس الأداء التسويقي، حيث تشير إلى مجمل مبيعات المؤسسة من إجمالي المبيعات في السوق، بالنسبة للعميل فإنه ينظر لها كمؤشر لجودة العلامة ومد انتشارها وقبولها واستمرار جودتها، حيث تهتم المؤسسة بتحليل الحصة السوقية لمعرفة اتجاهاتها على مستوى الخدمات أو الزبائن؛

**مؤشر الربحية:** يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تخفيض التكاليف وقياس قدرتها على توليد الأرباح من المبيعات، وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في الحصول على الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة؛

**مؤشر رضا الزبون:** ويعرف رضا الزبون بأنه إدراك الزبون بأن حاجاته ورغباته وتوقعاته حيال المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها، يعتبر الرضا مصدر الولاء للعلامة التجارية، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للعمل على زيادة درجة الرضا للمحافظة على استمرارها وبقاءها فالسوق، حيث من خلال الرضا تتمكن المؤسسة من التأكد من جودة منتجاتها وخدماتها؛

لهذا تسعى المؤسسات وبشكل متواصل إلى تحسين أدائها التسويقي وتحقيق أفضل مستوى منه، حيث باتت المؤسسات مطالبة بتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية مع تلبية مستمرة لحاجات ورغبات الزبائن حتى يتسنى لها الاستدامة، كما أن العمل على تحقيق ما سبق ذكره يتطلب التيقظ، الرصد والحرص الدائم لما يحدث في بيئة المؤسسة، لذلك تعتمد المؤسسات على اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية في تحسين الأداء

<sup>1</sup> خالد قاشي، عثمان ليلي، **أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات**-دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، 2010، صص 177، 178.

<sup>2</sup> الشريف بوفارس، **دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية**-دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 02، 2018، صص 84.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل، على وليد العبادي، **إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، صص 116.

<sup>4</sup> الشريف بوفارس، مرجع سبق ذكره، صص 85.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

التسويقي، وفي ما يلي يمكن توضيح الدور الذي تقوم به اليقظة الإستراتيجية من أجل تحسين الأداء التسويقي<sup>1</sup>:

- تعتبر اليقظة الإستراتيجية أداة لتحقيق الأداء المتميز عموماً والأداء التسويقي على وجه الخصوص، حيث ترفع من قدرة المؤسسة على خلق فرص متعددة للبقاء والاستمرار في السوق من خلال زيادة المبيعات وتحقيق الربحية وذلك بخفض التكاليف، حيث أنه لم يعد هدف المؤسسات هو الربحية وحسب بل يتمثل في تحقيق الاستدامة؛
  - نجد أن المؤسسات الأكثر يقظة هي الأكثر قدرة على خلق أسواق جديدة، وتحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية يمكن الاستفادة منها؛
  - تؤثر اليقظة الإستراتيجية على الأداء التسويقي من خلال مجموعة من المؤشرات كالربحية وحجم المبيعات والتكاليف وكذا زيادة الحصة السوقية؛
  - بفضل اليقظة الإستراتيجية تزداد القدرة الابتكارية والتجديدية في المؤسسة وهو ما يساهم في تقديم منتجات جديدة تلبي حاجات ورغبات الزبائن؛
  - بالإضافة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساعد على التحسين المستمر للجودة فتحافظ المؤسسة على زبائنها الحاليين وتكسب زبائن جدد، وبذلك تحقق عوائد وأرباح وحصة سوقية كبيرة؛
  - كما أن اليقظة الإستراتيجية تسمح باكتشاف التغيرات واستباقها مما يمكن المؤسسة من زيادة سرعة استجابتها لحاجات الزبائن وتحولات السوق والطلب وتستحوذ على حصص سوقية معتبرة.
- يمكن القول أن لليقظة الإستراتيجية دوراً مهماً في تحسين الأداء التسويقي الذي يعتبر وجه من أوجه الاستدامة للمؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لدعم الإبداع والابتكار

إن المؤسسات اليوم بغض النظر عن نشاطها، حجمها و نوعها نحتاجها بحاجة ماسة للإبداع والابتكار كونها يمثلان المحرك الرئيسي للنمو في المؤسسة و يساعدها على البقاء و الاستمرار في ظل ظروف المنافسة الشديدة التي تحيط بها، و هذا يتطلب من المؤسسة توفير المعلومات الإستراتيجية اللازمة لبعض القرارات لتلبية حاجة المديرين أو المستخدمين بصورة دورية أو بصورة متقطعة.<sup>2</sup>

فمفاهيم الإبداع والابتكار تعتبر أساسية بالنسبة للبدء في أي برامج جديدة في المنظمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة التي يتم استخدامها من قبل علماء النفس، و بالتالي فإن وضع تعريف واحد للإبداع أو الابتكار من قبل الباحثين ليس أمراً هيناً على الإطلاق.<sup>3</sup>

و فيما يلي بعض التفسيرات والاستخدامات التي على أساسها يمكن التفريق بين المفهومين المتلازمين الإبداع والابتكار:

<sup>1</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 32، 2015، ص 260.

<sup>2</sup> شمس ضيات خلفاوي، مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الإبداع- دراسة حالة مؤسسة جزائرية، مجلة أفق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 8، جوان 2017، ص 191.

<sup>3</sup> سليم جلدة بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 19.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

يرى البعض أن " الإبداع (Creativity) يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار Innovation هو التطبيق الخلاق و الملائم لها، و بهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج".<sup>1</sup>

و بصفة عامة الإبداع، الابتكار و التجديد، هي مصطلحات مرتبطة ببعضها البعض، إذ يعتبر الابتكار عملية سابقة للإبداع، يتعلق أساسا بالموارد البشرية (الأفراد) لأنه عبارة عن بناء فكرة جديدة مميزة، بينما الإبداع هو تطوير فكرة نتجت من داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من محيطها الخارجي، و وضعها موضع التنفيذ على شكل عملية، سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها.<sup>2</sup>

كما يمكن حصر مصادر الإبداع في عنصرين أساسيين هما<sup>3</sup>:

- \_ اكتساب مهارات أساسية جديدة؛
- \_ إمكانية البدء بنقل التكنولوجيا الجديدة الأجنبية المستحدثة و ذلك بممارسة عملية التعلم، و تراكم حصيلة التعليم بدءا من التقليد كابتكار فرعي.

و عن المزيج الإبداعي فيذكر (Ross Mooney) أن هناك أربع عناصر رئيسية يتكون منها و هي<sup>4</sup>:

### أ. البيئة الإبداعية (Innovation environment):

و يقصد بها مجموعة الظروف و القيود و المواقف الكلية المعقدة و التي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة، و يمكن أن تكون هذه الأخيرة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي، و قد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المنظمة؛

### ب. الشخص المبدع (Innovation Person):

يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية و الفروق الفردية في المجال المعرفي مجال الدافعية ، و يتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاثة مجالات رئيسية و هي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية و الخصائص التطورية، مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة مستويات الحدس و البديهة بالإضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية؛

### ج. العملية الإبداعية (Innovate Process):

تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات و أنماط التفكير و أنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع ، أي عملية تحسس للمشكلات و الوعي بها و بمواطن الضعف و الفجوات و التنافر و النقص فيها، و صياغة فرضيات جديدة ، و البحث عن حلول و تعديل الفرضيات و إعادة صياغتها و إعلان النتائج؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص22.

<sup>2</sup> ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص89.

<sup>3</sup> مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة و الإبداع في تنمية و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد و البيئة، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، العدد1، 2021، صص212، 213.

<sup>4</sup> محمد قادري ، اليقظة الإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص 106، 107.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### د. المنتج الإبداعي (Innovate Product):

وتتضمن طرح المنتجات الجديدة أو من خلال تطويرها وتحسينها أو في شكل خدمات، كما يمكن أن تكون في شكل أفكار تؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة، وهو ما يترجم ويعبر عن قدرتها وإمكاناتها الإبداعية والإنتاجية والتسويقية، ويعرفه (Kotler) بأنه "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة لمنتج واحد أو رغبة، والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولاً إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق حتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر".

و منه يمكن اعتبار الإبداع جهداً مقصوداً الغرض منه التحكم في البيئة أو تخفيف ضغوطاتها والاستجابة لتغيراتها، وعلى هذا الأساس يعتبر رصد المعلومات والإشارات الضعيفة يبدو أكثر من ضرورياً في هذا الصدد، حيث بالاستعانة بالمتابعة الدائمة للبيئة وتحليلها يمكن للمؤسسات أن تطلق مشاريع إبداع يتم تطويرها داخلياً، بما يتوافق مع معطيات البيئة والتحديات التي تم التقليل منها بواسطة اليقظة الإستراتيجية، وسواء كان الطريق المتبع للحصول على الإبداع الاعتماد على الجهود الذاتية، اتفاق تعاون، مناولة من الباطن، براءة اختراع أو شراء رخصة، فإن دور اليقظة في اختيار الطريقة المناسبة وعرض نتائجها جد مهم، هذا بطبيعة الحال من جهة تزويد الإدارة بأحسن الاختيارات المتاحة أمامها، كما يمكن أن تأتي الأفكار المرتبطة بالإبداع من التحليل المنتظم للتغيرات والتطورات البيئية المستمرة والمتسارعة.<sup>1</sup>

فالمؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنتظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغيرات التي تنتبأ بها بالإبداع، فدور اليقظة هو تغذية عملية الإبداع بالمعلومات التي يتم استغلالها من أجل<sup>2</sup>:

- \_ تطبيق تكنولوجيا جديدة في إنتاج أو بيع منتجات حالية؛
  - \_ خلق منتجات جديدة باستعمال التكنولوجيا الحالية في الأسواق الحالية؛
  - \_ خلق منتجات جديدة لأسواق جديدة.
- كما تساعد اليقظة في وصول الإبداع إلى المؤسسة من خلال<sup>3</sup>:
- تزويد الفاعلين في مجال الإبداع بالمعلومات من أجل تحديد محاور جديدة بالاهتمام والبحث؛
  - تقديم المعلومات للفاعلين في الإبداع من أجل إنتاج أفكار إبداعية؛
  - إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج (تكنولوجيات يمكن استغلالها)؛
  - تحليل ملائمة مشاريع البحث في المنتجات والطرق؛
  - التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة؛
  - المساعدة في تحضير دفتر الأعباء الخاص بمشاريع البحث، واحترام القوانين؛
  - البحث عن الموردين.

إن ممارسة الإبداع تترافق مع إحداث التغيير، حيث يتم السعي إلى تحقيق جملة من الغايات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها، وتواجه المؤسسة بعض المشكلات والتحديات تحتاج معها إلى حلول مبتكرة ومبدعة، وإذا لم يكن هناك إمكانية لممارسة الإبداع، فإن المعلومات القادمة من البيئة لن تفيد سوى في جعل

<sup>1</sup> أحمد طيباوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 5، 2018، ص 219.

<sup>2</sup> سلمى علاوة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> أحمد طيباوي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

الإدارة تدرك حجم الفجوة بين المؤسسة و بينتها كلما تأخرت في إزالة عراقيل تقف أمام التغيير، و الحلول الجديدة و الإبداعية خاصة، و إذا كانت معلومات اليقظة تظهر مختلف التطورات في البيئة و كذا القوى الدافعة باتجاه أن تقوم المؤسسة بالتغيير، فإن لها علاقة أيضا بدعم و مساعدة المشاريع الإبداعية و التي من شأن الإدارة أن تسعى إلى تنفيذها، حيث أن تحقيق اليقظة للإبداع و الابتكار في المؤسسة يعني إمكانية بقائها و استمرارها في المدى الطويل و استدامة نشاطها.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: اليقظة الإستراتيجية وسيلة لخلق الميزة التنافسية و تطويرها

تنافسية المؤسسة يمكن أن توصف بالقدرة على التنافس ضمن الشروط الملائمة لها، حيث تتجسد هذه القدرة في أغلب الأحيان من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات و الأعمال، و هذا بهدف الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي أو احتلال موقع تنافسي متميز.<sup>2</sup>

فالتنافسية بمفهومها البسط تعني: "قدرة المؤسسة على عرض منتجات عالية الجودة بنفس تكاليف المؤسسات المنافسة، أو بقيمة مساوية لأقل التكاليف، أو بمقارنة امتيازات المؤسسة بالنسبة لغيرها و أخذ وضعيات متميزة في المنافسة تسمع بتحقيق أداء اقتصادي عالي على المدى الطويل".<sup>3</sup>

ومن أهم أنواع التنافسية نذكر<sup>4</sup>:

أ. **التنافسية السعرية (التكلفة):** تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل سعر، و هذا مقارنة بأسعار السلع و الخدمات المنافسة؛

ب. **التنافسية غير السعرية:** باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية، و غير السعرية، و بالتالي نجد بعض الكتاب يتكلمون عن مكونات غير سعرية في التنافسية، و يقصد بها مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة مقارنة بالمنتجات المنافسة من حيث (المنتج، التسليم، الخدمات المقدمة... الخ)؛

ج. **التنافسية النوعية:** تتضمن بإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي؛

د. **التنافسية التقنية:** تتنافس المؤسسات من خلال النوعية على اكتساب صناعات عالية التقنية.

و تجدر الإشارة إلى أن تنافسية المؤسسة تتحقق من خلال التحكم في عناصر التكاليف، إدارة الوقت، تطويع العلوم و التكنولوجيا، الابتكار، التجديد و التطوير، إدارة الجودة الشاملة و تأكيد الجودة، إرضاء العملاء الحاليين و البحث عن آخرون جدد بالاستمرار، إضافة إلى الإعلان و العلاقات العامة، التحسينات المستمرة، التدريب المكثف، و خدمات ما بعد البيع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 217.

<sup>2</sup> ضياء الدين زواو، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> حولة مسراتي، نصر الدين بن نذير، **اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية البليدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة 2، الجزائر، العدد 2، 2020، ص 668.

<sup>4</sup> هارون ضربان، نادية حمو، **اليقظة الإستراتيجية و مدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**- دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة احمد بن أحمد، وهران 2، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2019، ص 387.

<sup>5</sup> نسرين غولي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

و بالتالي حتى تتمكن المؤسسة أن تواجه المنافسة ذات الحدة الشديدة و المتزايدة مع مرور الوقت لابد أن يكون لها ما يميزها عن غيرها، و يؤدي إلى زيادة ربحيتها، و هو ما يسمى عموماً بالميزة التنافسية و التي قد تستمر لوقت قصير أو طويل.<sup>1</sup>

هذه الأخيرة يمكن تعريفها بأنها الخصائص أو السمات التي يتميز بها منتج أو الخدمة، و التي تعطي بعض التفوق عن منافسيها.<sup>2</sup>

و يرى (بورتر) بأن الميزة التنافسية هي: "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المنظمة و التي تكون أكثر فاعلية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي إحداث عملية إبداع في المنظمة بمفهومه الواسع".<sup>3</sup>

يمكن أن نميز نوعين من الميزة التنافسية هما ميزة التكلفة الأقل و التي تتأتى للمؤسسة إذا ما كانت تكاليف أنشطتها المنتجة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها، و ثاني نوع هي ميزة التميز و التي تعني أن المؤسسة تتميز عن منافسيها عندما يكون لديها القدرة على الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها.<sup>4</sup>

إلا أنه أثناء سعي المؤسسات إلى كسب المزايا التنافسية تصطدم بعدة تهديدات و مخاطر، و لعل حتمية تلاشي و تضائل و صعوبة المحافظة على الميزة التنافسية يؤدي بالمؤسسة إلى ضرورة تنمية و تطوير الميزة التنافسية بغية الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها و محاكاتها.<sup>5</sup>

و تجدر بنا الإشارة هنا إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة له علاقة غير مباشرة بالخدمة المقدمة أو المنتج المصنع، إذ يركز في أساسه على الموارد و الكفاءات التي تكافقت لإيصال المخرجات إلى صورتها النهائية.<sup>6</sup>

فيما يرى (Hunt and Morgon) ، بأن المصادر المؤدية إلى خلق الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بالموارد (المالية و المادية، القانونية، البشرية، التنظيمية و المعلوماتية)، فيما حاول باحثون آخرون إيجاد الرابط بين موارد المنظمة و استدامة الميزة التنافسية من خلال وصف الموارد الخاصة التي يصعب تقليدها، فتعطي المؤسسة تصورات عن الزبائن و كذا المنافسين، و منه فإن استخدام مدخل الزبون و التركيز على معايير الولاء و رضا العميل تساعد في تقييم الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> أحمد بخوش، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> نسرين غولي، مرجع سبق ذكره، ص87.

<sup>3</sup> محمود يحيى قحطان، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019، ص97.

<sup>4</sup> خليفة بلبصير، عبد الوهاب بن بريكة، مرجع سبق ذكره، ص334.

<sup>5</sup> أحمد بن خليفة، سامي زلاسي، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات بالوادي، مجلة أفق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي، الجزائر، العدد 3، جوان 2018، ص443.

<sup>6</sup> مصطفى بوعقل، محمد بن سعيد، إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل تحديات العولمة- دراسة حالة لعينة بولاية غليزان، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص70.

<sup>7</sup> أحلام عديلة، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد5، 2020، ص204.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

و في الأخير حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تقوم بالالتزام بمجموعة من العناصر من أجل تجنب ضعف أو زوال مزاياها التنافسية و استمرارها أطول وقت ممكن، و تأتي اليقظة الإستراتيجية على رأس قائمة هذه العناصر، و ذلك كون الشرط الأول لضمان المزايا التنافسية لوقت أطول هو تحقيق انتباه دائم للمحيط العام للمؤسسة و المحيط التنافسي على وجهي الخصوص لأجل التطوير المستمر للعناصر الأساسية للميزة التنافسية (الكفاءة، الجودة، الإبداع، و الاستجابة لحاجات الزبائن).<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن المعلومات و تكنولوجيا المعلومات التي توفرها اليقظة تلعب دورا هاما في تحقيق التميز، و ذلك من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فإمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد عن المنافسين يحقق ميزة تنافسية ناتجة عن أنظمة المعلومات، و التي قد تتمثل في الإبداع في المنتجات (طريقة صنعها، مكوناتها، شكلها، لونها،... الخ).<sup>2</sup>

و التفوق التنافسي لا يأتي إلا بالاستباق، و الاستباق جوهر عملية اليقظة، حيث بفضل آلية اليقظة تستطيع المؤسسة أن تجمع المعلومات اللازمة عن منافسيها، مما يمكنها من معرفة ميزاتهم التنافسية و أسباب نجاحهم فتستغلها أحسن استغلال لترحج كفة المنافسة لصالحها، و لا ننسى أن اليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من معرفة آخر التطورات التكنولوجية و القوانين الجديدة، و التغيير في أذواق المستهلكين و غيرها، و هذا يمكنها من تقديم منتج يمكنه المنافسة، الاستمرارية و الحفاظ على الميزة التنافسية لأطول وقت ممكن.<sup>3</sup>

و بالتالي من خلال ما تم ذكره يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد كبير في تدعيم تنافسية المؤسسة الاقتصادية و تطوير ميزتها التنافسية و ذلك من خلال النقاط التالية:<sup>4</sup>

— تمكن اليقظة الإستراتيجية من معرفة المعلومات اللازمة عن كل المنافسين الحاليين و المحتملين حول: منتجاتهم، خدماتهم، و كذا استراتيجياتهم التجارية و التسويقية، السعر و النوعية، الجودة، الموارد و الكفاءات،... الخ، ما يساهم في تحديد الإستراتيجية التنافسية المناسبة للمؤسسة و الملائمة لمواجهة المنافسين و محاولة التغلب عليهم؛

— اليقظة تمكن المؤسسة من رصد التطورات الجديدة لتكنولوجيا المعلومات و آخر التطورات التكنولوجية و التقنيات الحديثة، لتصبح السباق في تطبيقها و التفوق على منافسيها و هذا من خلال خلق مزايا جديدة، و تجنب بذلك تقليدها و محاكاتها من قبل منافسيها؛

— تتقرب المؤسسة بدراسات معمقة عن تغيرات أذواق المستهلكين، و تطور رغباتهم و احتياجاتهم عبر الزمن، مما يمكنها من تقديم منتجات متميزة لتحقيق رضا زبائنهم، من خلال تلبية حاجاتهم و الاستجابة لرغباتهم، ما يجعلها تتفوق على منافسيها و ترفع مركزها التنافسي في السوق و تتضمن بذلك تحقيق ميزة تنافسية دائمة؛

<sup>1</sup> خليدة بلبصير، عبد الوهاب بنبريكة، مرجع سبق ذكره، ص337.

<sup>2</sup> أحمد بوريش، مرجع سبق ذكره، ص250.

<sup>3</sup> المهدي هتهات، آلية اليقظة الإستراتيجية: أي إسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر- دراسة استطلاعية لعينة من البنوك العمومية (BDL/BEA/BNA)، مجلة الريادة للأعمال الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد1، جانفي2018، ص62.

<sup>4</sup> نبوية عيسي، نصيرة أوبختي، اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Site1 بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، ديسمبر 2019، ص105.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

توفر اليقظة للمؤسسة معلومات حول البيئة التنافسية، فتساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد، استخدامها، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، و تطبيق تقنيات التدخل بهدف التصدي لمختلف أشكال المنافسة و تحسين الأداء التنافسي، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة؛

تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها وفقا لرؤية متكاملة و واضحة و منهج سليم يعظم استفادتها من إمكانياتها و يدعمها بالمعلومات التي تساعدها في إدارة و تصميم نظام توزيع فعال يربط المؤسسة بمحيطها، و يعد هذا الأخير السبيل الأساسي الذي تعتمد عليه لتعزيز قدرتها التنافسية، التفوق على منافسيها و التميز عنهم.

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي<sup>1</sup>:

- المعرفة المعمقة للأسواق و المنافسة؛
- اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق؛
- الزيادة من أثر التأزر و التعاضد في المؤسسة؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات العملاء؛
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات.

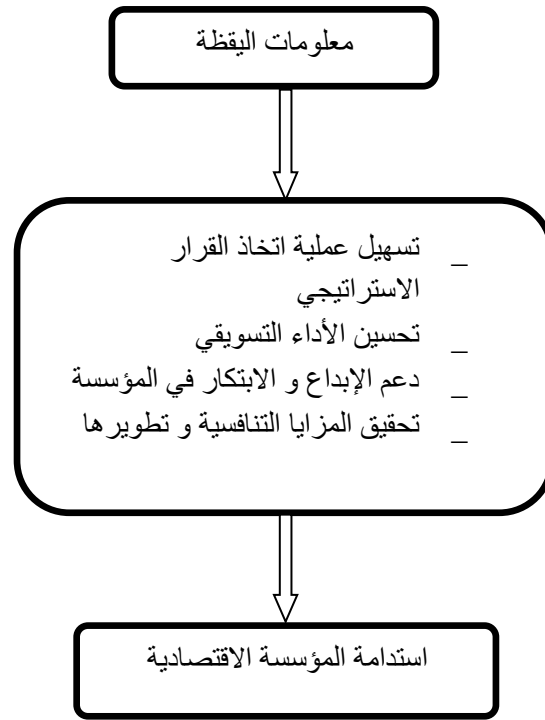
بناء على ما سبق يمكن استخلاص أن اليقظة الإستراتيجية من خلال عملية المراقبة الدائمة، الترصد و البحث، توفر المعلومات اللازمة للمؤسسة، حيث من خلال المعلومات التكنولوجية تساهم عملية اليقظة في وصول الإبداع و الابتكار للمؤسسة، و من خلال المعلومات التجارية و التسويقية تساهم في تحسين الأداء التسويقي و تحقيق ولاء و رضا الزبائن، و غيرها من المعلومات التي على أساسها يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة و في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تفوق المؤسسة على منافسيها و تحقيق مزايا تنافسية دائمة، ما يؤدي في الأخير إلى تحقيق استدامة المؤسسة و استمرارها و هذا ما يوضحه الشكل أسفله:

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، الجزائر، العدد2، 2014، ص168.



## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم(04): دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

## الفصل الثاني: مساهمة اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة الاقتصادية

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن استدامة المؤسسة ما هو إلا قدرتها على الاستمرار والبقاء و تحقيق ديمومة نشاطاتها و وظائفها و تبنيها لإستراتيجية مستدامة و هذا في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية، و التي تعتبر بمثابة عوائق لاستدامة هذه المؤسسة. و للتغلب على هذه العوائق تلجأ المؤسسة إلى اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، و البيئية)، و التي تساهم إلى حد كبير في بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها على المدى البعيد، من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة و هذا بفضل المعلومات التي توفرها هذه الأخيرة لمتخذي القرار، إضافة إلى كل من تحسين الأداء التسويقي و دعم الإبداع و الابتكار في المؤسسة، كل هذا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، هذه العناصر التي تم ذكرها تمثل أوجه و أبعاد تأثير اليقظة الإستراتيجية على استدامة المؤسسة الاقتصادية.

إن كل ما تطرقنا إليه في هذا الفصل و حتى في الفصل الأول يعتبر الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة الاقتصادية، و العلاقة التي تربط المتغير الأول بالثاني، لكن كيف تساهم اليقظة في استدامة المؤسسة ؟ هذا ما سنعمل على الإجابة عليه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة لمؤسسة عبيدي محمد.

## الفصل الثالث

دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### تمهيد:

لقد عمدنا في الفصلين السابقين تسليط الضوء على أهم عناصر إشكالية دراستنا، كما حاولنا الربط فيما بينها بتوضيح الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحقيق استدامة المؤسسة الاقتصادية. واستنادا لما جاء في الجانب النظري، وتدعيما لمعلوماتنا اخترنا مجمع عبيدي محمد للقيام بتربص تطبيقي، هذا لكونها من المؤسسات الاقتصادية التي تطبق اليقظة الإستراتيجية، كما أن لها أهداف ترغب في تحقيقها كتحقيق الميزة التنافسية، البقاء والاستمرارية.

وبهذا الغرض قسمنا الفصل الثالث إلى مبحثين رئيسيين حيث:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع عبيدي محمد والإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم عام حول مجمع عبيدي محمد والإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم دراسة حالة مجمع عبيدي محمد، التي تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية في الوطن والولاية، حيث تحتل مكانة بي السوق لذلك توجهنا إلى مجمع عبيدي محمد لجمع المعلومات اللازمة حول موضوعنا.

#### المطلب الأول: لمحة عامة حول مجمع عبيدي محمد

سيتم في هذا المطلب التعريف بمجمع عبيدي محمد ثم التطرق لظروف نشأة المجمع والتعرف على أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

##### أ. التعريف بمجمع عبيدي محمد:

مجمع عبيدي محمد يعتبر شركة ذات مسؤولية محدودة، تأسست من طرف محمد عبيدي سنة 2001، تنتمي إلى قطاع الصناعات التحويلية، يقع مقر المجمع ببلدية بلخير ولاية قالمة بالمنطقة المسماة حجر منقوب، على الطريق الوطني رقم 80 الرابط بين ولاية قالمة وسدراتة، تقدر المساحة الإجمالية للمجمع ب 03 هكتارات وتضم:

— مطاحن القمح اللين (مطاحن لحسن عبيدي)؛

— وحدة لصناعة الأكياس البلاستيكية (Agrosati)؛

— مطاحن القمح اللين (kimo)؛

— مصبرات الطماطم الغذائية (zimba).

##### ب. نشأة المجمع وتطوره:

تقرر إنشاء مجمع عبيدي محمد بعد القيام بعدة أبحاث ودراسات تمهيدية لإعداد المشروع من بينها التركيز على المنطقة الجغرافية، التي تتميز بكونها خارج المحيط العمراني وقريب من الطريق الوطني رقم 80، حيث أن مدخله الرئيسي على حافة الطريق، وأوكلت مهمة إنجاز المجمع لمؤسسات صينية وتركية بمساعدة مهندسين وتقنيين محليين،

تم البدء في بناء أول وحدة (مطاحن لحسن عبيدي) لرحى القمح اللين في ماي سنة 2001، أما عن بداية الإنتاج لهذا المشروع فكان في أفريل سنة 2002.

وفي بداية ماي سنة 2007 تم البدء في دراسة وحدة جديدة لصنع الأكياس المنسوجة البلاستيكية تحت اسم (Agrosati).

بعد ذلك في أوت سنة 2008 تقرر زيادة وحدة أخرى تابعة للوحدة الأولى مطاحن القمح اللين باسم (kimo).

مع التطور الذي عرفته منتجات عبيدي محمد وتزايد الطلب عليها، تم التوجه نحو مجال جديد من الصناعات وهو صناعة المصبرات (الطماطم-الهريسة)، حيث تم البدء في الإنتاج في أوت 2011 تحت تسمية هذه المنتجات باسم (Zimba) نسبة إلى المنطقة الجغرافية الموجودة فيها.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### ج. طبيعة نشاط المجمع:

يعتبر مجمع عبيدي محمد قطب اقتصادي في ولاية قالمة من أهم المؤسسات ذات الطابع الخاص حيث يكمن نشاط هذه المؤسسة في توفير كل المتطلبات الصناعية من فرينة ومصبرات التي يحتاجها الفرد في حياته اليومية، إضافة إلى تنمية نشاط الولاية من الناحية الاقتصادية.

### د. أهداف المجمع:

يهدف مجمع عبيدي محمد إلى:

- البقاء والنمو والاستمرار؛
- الاستيلاء على أكبر حصة سوقية في الولاية؛
- تعظيم الأرباح من خلال تحقيق أكبر قدر من المبيعات مع تدني التكاليف؛
- العمل على تحسين منتجاتها لنيل رضا زبائنها وكسب زبائن جدد؛
- تلبية الطلب المتزايد على منتجاتها؛
- تحقيق الجودة والتميز؛
- المساهمة في التقليل من نسبة البطالة.

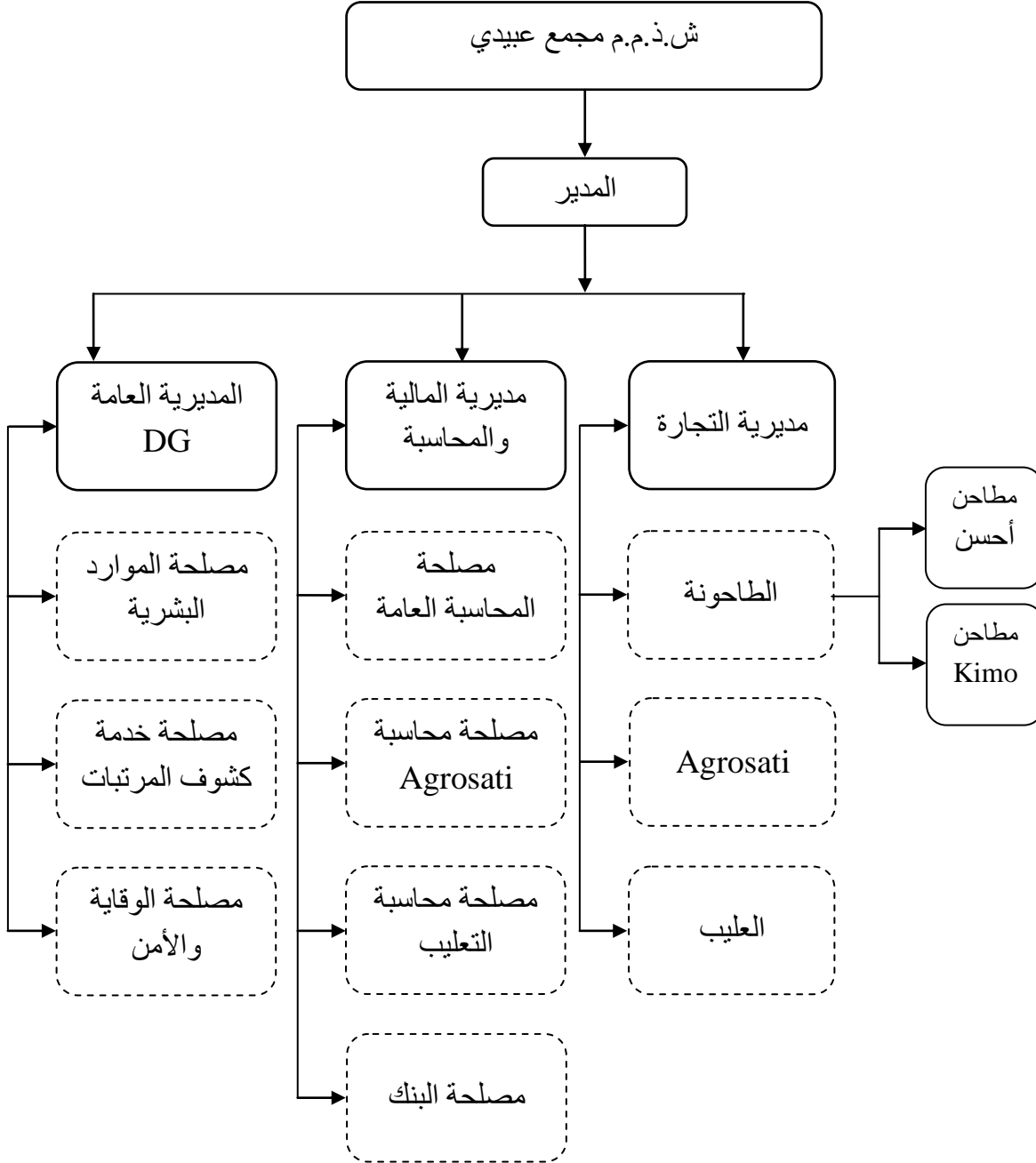
## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمجمع

في هذا المطلب سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي محمد مع تقديم شرح لمكوناته

#### • عرض الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### • شرح مكونات الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بنيتها الأساسية وتقسيماتها الرئيسية والفرعية، حيث نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي لمجمع عبيدي يتكون من:

### • المدير العام للمجمع:

يعتبر المسئول الأول والمباشر عن كل ما يخص المجمع بحيث تتمثل مهامه في:

- يقوم بعملية التسيير بالدرجة الأولى؛
  - يعمل على مراقبة مهام المديرين؛
  - يفرض القوانين الخاصة بالمجمع؛
  - يعطي الأوامر ويحرص على تطبيقها.
- 1. المديرية العامة:**

تقوم بإدارة وتسيير شؤون الوحدة وتعتبر أداة وصل بين مختلف المصالح، حيث تعلم العمال في حالة وجود قوانين جديدة وتغييرات خاصة بالعمل والعطل، وتضم هذه المديرية ما يلي:

### أ. مصلحة الموارد البشرية:

تعمل هذه المصلحة على ضمان السير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وتضم هذه المصلحة فرعين هما:

- فرع تسيير المستخدمين: ومهمته متابعة حالة العمال داخل المجمع من حيث مسارهم المهني؛
  - فرع الشؤون الاجتماعية: تتمثل مهمة هذا الفرع في متابعة وتسجيل العمليات بجمع خصوصيات العمال من الناحية الاجتماعية كالعطل الموسمية والمنح بالإضافة لضمان التأمينات لهم.
- ب. مصلحة كشوف المرتبات:**

تقوم هذه المصلحة بدفع المرتبات الخاصة بالعمال نظرا للعمل المقدم الذي يقوم به العامل، حيث يشكل تكلفة بالنسبة للشركة، كما تقوم بدفع كل الالتزامات المفوضة على صاحب العمل (الضرائب والضمان الاجتماعي).

### ج. مصلحة الوقاية والأمن:

تقوم هذه المصلحة بالسيطرة أو تقليل المخاطر الصناعية وضمان سلامة السلع والأشخاص، على سبيل المثال: تلتزم السلامة الصناعية لحماية العمال بما يلزم من ملابس ومراقبة طبية وتنفيذ الضوابط الهندسية والتدريب على إدارة المخاطر.

### 2. مديرية المالية والمحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي بينها وبين مختلف المديرات الأخرى، وهذا لتسهيل وتحديد النتيجة من الربح أو الخسارة للمؤسسة وكذلك معرفة المركز المالي والمكانة الاقتصادية لها، وتقسّم بدورها إلى عدة محاسبات ومصالح:



## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### أ. مصلحة المحاسبة العامة:

يقوم هذا الفرع بتسجيل مختلف العمليات التي تتم داخل المجمع يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

### ب. مصلحة البنك:

تعتبر الخزينة بمثابة الركيزة الأساسية في مصلحة المحاسبة المالية وكما تعمل هذه المصلحة في إعداد الميزانية الختامية للمجمع.

و من أهم المهام التي تقوم بها مديرية المحاسبة والمالية ما يلي:

- إعطاء المعلومات اللازمة للمحاسبة الوطنية؛
  - وضع السياسة المالية للمجمع؛
  - تعمل على توفير الوسائل المالية على المدى القصير، المتوسط، الطويل؛
  - تبين السياسة المالية للمجمع ومردوديتها؛
  - تحضير أعمال المحاسبة ووضع حلول لبعض الأعمال المعقدة؛
  - تزويد الوحدات الإنتاجية بمحاسبة تحليلية مؤهلة؛
  - تهيئة وتحضير الجزء المالي من المخطط السنوي للاستثمار والاستغلال.
- ### 3. مديرية التجارة:

وتشمل هذه المديرية ما يلي:

### أ. مصلحة البيع والتسويق:

حيث تقوم هذه المصلحة ببيع المنتج النهائي وتتم هذه العملية بموافقة مسير المجمع.

### ب. مصلحة التموين:

تهتم هذه المصلحة بتموين الوحدات بالمواد الأولية.

### ج. مصلحة التسليم:

تتمثل مهمتها الرئيسية في شحن وتسليم المنتج المباع إلى تجار الجملة أو الجهات المعنية الأخرى.

### د. مصلحة الميزان:

تتمثل هذه المصلحة في وزن المادة الأولية الخاصة بالمجمع وكذا المنتجات المبيعة من طرف المجمع.

### المطلب الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و تقديم هيكلها التنظيمي بشكل مفصل في المطلبين السابقين، نهدف فيما يلي إلى إلقاء الضوء على المنهج المعتمد في الدراسة، مع إظهار حدودها ( البشرية، المكانية، الزمنية و الموضوعية)، وكذا التعرف على أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### الفرع الأول: منهج وحدود الدراسة

##### 1. منهج الدراسة

من أجل تحقيق الهدف من الدراسة الميدانية، قمنا باستخدام المنهج التحليلي الإحصائي، و ذلك كونه أنسب منهج يسمح بتحقيق أهداف موضوعنا، و لتفصيل أكثر فإن دراستنا اعتمدت على استجواب عينة عشوائية من الأفراد العاملين في مؤسسة عبيدي محمد، و هذا من خلال تصميم استبان وتوزيعه على العينة، مما مكننا من الحصول على بيانات انطلاقاً من إجابة الأفراد، و من ثم تفريغها و تحليلها باستخدام برنامج Spss.v20 الإحصائي، هذا ما أدى إلى إظهار العوامل المكونة للظاهرة مركز الدراسة، و كيفية تأثيرها على استدامة المؤسسة محل الدراسة.

##### 2. حدود الدراسة

بنيت حدود هذه الدراسة وفقاً للإمكانيات التي توفرت لدينا، بالإضافة إلى محاولة جعلها متوافقة مع أهداف وطبيعة بحثنا، و منه فإن حدود موضوعنا كانت كما يلي:

- **الحدود المكانية:** مجتمع الدراسة اقتصر على العاملين بمؤسسة عبيدي محمد بولاية قالمة؛
- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة الراهنة من أبريل إلى سبتمبر من سنة 2021؛
- **الحدود البشرية:** أجريت دراستنا على عينة عشوائية من الأفراد العاملين بمؤسسة عبيدي محمد، و هذا طبعا بالتركيز على الإطار السامية للمؤسسة، حيث أنه تم توزيع 40 قائمة استبيان على أفراد المؤسسة إلا أنه تم استرجاع 33 قائمة استبيان فقط، ليتم بعد ذلك استبعاد استمارة واحدة منها، و هذا لكونها تحمل إجابات ناقصة و متناقضة، ليصبح عدد أفراد عينة الدراسة 32 فرداً؛
- **الحدود الموضوعية:** ارتكزت هذه الدراسة الميدانية على تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق استدامة مؤسسة عبيدي محمد.

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات و المعلومات و الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم التطرق في هذا الفرع إلى كل من بنية أداة الدراسة، صدقها، ثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### 1. أداة جمع البيانات و المعلومات،

تعتبر استمارة الأسئلة الأداة الأساسية في دراستنا الميدانية<sup>1</sup>، و التي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا، و تجدر بنا الإشارة إلى أنه تم إعداد هذه الأخيرة على النحو التالي:

- إعداد استمارة أولية؛
- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات الخاصة بموضوع بحثنا؛
- ثم قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ( المحكمين )<sup>2</sup>، و قمنا على أساس النصائح و الإرشادات التي قدموها لنا بتعديل، إضافة و حذف كل ما يلزم لجعل هذه الاستمارة ملائمة لدراستنا؛
- و في الأخير تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من أجل جمع البيانات اللازمة و التي تم بناءها اعتماداً على إجاباتهم على أسئلة الاستمارة.

وقد اعتمدنا في تصميمنا لاستمارة الأسئلة على تقسمها إلى جزأين كالتالي:

#### • الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية:

إن الهدف من هذا الجزء هو التعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، و هذا من حيث:

- الجنس؛
- السن؛
- المستوى التعليمي؛
- المنصب الوظيفي؛
- سنوات الخبرة.

#### • الجزء الثاني: محاور الدراسة:

اشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة و التي كانت على النحو التالي:

#### — المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على أنواع اليقظة الإستراتيجية و مدى توفرها في المؤسسة، إذ يعتبر متغير مستقل في دراستنا هذه، حيث قسم إلى أربع متغيرات تم التعبير عن كل منها بجملة من العبارات، و في المقابل قمنا باقتراح ثلاث إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد العينة بوجود أبعاد اليقظة الإستراتيجية في مجمع عبيدي محمد التي يعملون فيها، هذه الإجابات المقترحة تمثلت في: غير موافق- محايد- موافق.

و يمكن الإشارة إلى أن هذا المحور تضمن (16) عبارة، قسمت هذه الأخيرة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية على النحو التالي:

<sup>1</sup> الملحق رقم (01).

<sup>2</sup> الملحق رقم (02).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

- العبارات من (1) إلى (4) خاصة باليقظة التجارية؛
  - العبارات من (5) إلى (8) خاصة باليقظة التكنولوجية؛
  - العبارات من (9) إلى (12) خاصة باليقظة التنافسية؛
  - العبارات من (13) إلى (16) خاصة باليقظة البيئية.
- المحور الثاني: استدامة المؤسسة الاقتصادية

الغرض من هذا المحور هو التعرف على مستوى استدامة مجمع عبيدي محمد، حيث اعتمدنا فيه على أهم النقاط التي تبين مستوى استدامة المؤسسة و هذا من خلال الحرص على اختيار عبارات المحور بعناية و تركيز كبيرين، و تجدر الإشارة إلى أن هذا المحور يعبر عن المتغير التابع في هذه الدراسة، و اشتمل على العبارات من (17) إلى (26) أي عشر عبارات، و قد تم اقتراح ثلاث إجابات ممكنة و هي غير موافق- محايد- موافق.

### المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية و دورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حيث قسم إلى أربع متغيرات اعتبرنا أنها أوجه لاستدامة المؤسسة تم التعبير عن كل منها بجملة من العبارات هذه الأخيرة تم انتقاءها بعناية مشددة من أجل تحقيق الهدف من هذا الاستبيان، و مثل المحورين السابقين قمنا باقتراح نفس الإجابات الممكنة لتعبر عن إحساس أفراد العينة حول العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة محل الدراسة، تضمن هذا المحور العبارات من (27) إلى (45) أي تسعة عشر عبارة، و التي قسمت على النحو التالي:

- العبارات من (27) إلى (30) خاصة بتوفير المعلومات و اتخاذ القرار؛
  - العبارات من (31) إلى (35) خاصة بالأداء التسويقي؛
  - العبارات من (36) إلى (40) خاصة بالإبداع و الابتكار؛
  - العبارات من (41) إلى (45) خاصة بالميزة التنافسية.
2. صدق و ثبات أداة الدراسة  
أ. صدق أداة الدراسة:

قمنا باختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و صدق الاتساق الداخلي، فاختبار الصدق الظاهري قمنا بعرض الاستمارة على هيئة من المحكمين (مجموعة من الأساتذة) المختصين في هذا المجال، حيث تم النظر و التحكيم عليها من قبلهم حول مدى ملائمتها لأهداف دراستنا من حيث عدد العبارات، عدد المحاور و شموليتها، و تنوع محتواها، إضافة إلى تقديمهم لملاحظات يرونها مناسبة كحذف أو إضافة عبارات أو محاور. و اعتمادا على هذا يمكن اعتبار هذه الاستمارة صالحة و ملائمة لقياس ما وضعت لقياسه.

كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب معامل الارتباط سبيرمان بين كل عبارة من عبارات الاستبيان و المحور الذي تنتمي إليه، و يمكن توضيح ذلك من خلال الجداول أسفله:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سبرمان بين عبارات المحور الأول اليقظة الاستراتيجية و الدرجة الكلية لعباراته

رقم العبارة	العبارات	معاملات سبرمان
01	تتابع المؤسسة الحاجات المتطورة للزبائن وتعمل على تلبيةها	.503**
02	تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك	.301
03	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن والموردين حول منتجاتها	.673**
04	تعمل المؤسسة على تحليل مبيعات السوق بصفة دورية	.348
05	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	.499**
06	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج منتجاتها	.713**
07	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيا حديثة	.595**
08	تقوم المؤسسة بمتابعة كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية	.807**
09	تسعى المؤسسة لمعرفة الأسواق الجديدة للمنافسين	.149
10	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسة	.592**
11	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	.392*
12	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين	.503**
13	تراقب المؤسسة كل ما هو جديد في القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة	.335
14	تراقب المؤسسة بصفة مستمرة كل ما يتعلق بالأحداث الثقافية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها	.339
15	تتابع المؤسسة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية كالأجور، الأسعار،... الخ	.660**
16	تسعى المؤسسة لاحترام قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه	.686**

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الارتباط سبرمان موجب في كل العبارات مما يشير الى وجود اتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه ، و هو ما يؤكد على وجود صدق داخلي.

الجدول رقم (04): معاملات ارتباط سبرمان بين عبارات المحور الثاني استدامة المؤسسة و الدرجة الكلية لعباراته

رقم العبارة	العبارات	معاملات سبرمان
17	تعمل المؤسسة على تطوير وإعداد الموظفين تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل	.343
18	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد	.620**
19	تولي المؤسسة أهمية لجميع المتعاملين معها	.550**
20	تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لها	.572**
21	تعمل المؤسسة على دخول ميادين نشاط جديدة تختلف عن ميدان نشاطها	.022
22	تولي المؤسسة أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل	.499**

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

.522**	تسعى المؤسسة لاكتساب سمعة جيدة	23
.513**	تولى المؤسسة اهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها	24
.614**	تعطي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وإنتاج منتجات جديدة	25
.737**	تحرص المؤسسة على أن تكون لها القدرة على التكيف مع مختلف التطورات	26

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

بالنسبة للجدول أعلاه فقد أظهرت النتائج أنه يوجد اتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني "استدامة المؤسسة" مع الدرجة الكلية التي تنتمي إليه ، و هذا لكون معاملات الارتباط سبرمان كلها موجبة.

الجدول رقم (05): معاملات ارتباط سبرمان بين عبارات المحور الثالث دور اليقظة الاستراتيجية في استدامة المؤسسة و الدرجة الكلية لعباراته

معاملات سبرمان	العبارات	رقم العبارة
.216	المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المالية	27
.464**	تهتم اليقظة الإستراتيجية بتوفير المعلومات اللازمة وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة	28
.484**	تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها	29
.610**	تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	30
.235	تساعد اليقظة الإستراتيجية على تحسين الحصة السوقية	31
.622**	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة الحصول على ثقة العملاء وولائهم	32
.484**	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوق جديدة	33
.439*	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد	34
.697**	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	35
.201	تهتم المؤسسة بخلق وتدعيم الإبداع والابتكار	36
.226	تسمح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	37
.342	تخصص المؤسسة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	38
.639**	تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة تفعيل ودعم الإبداع والابتكار في المؤسسة	39
.571**	تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى زيادة فرص المؤسسة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار	40
.378*	تساهم اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة	41
-.151-	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إعاقه دخول منافسين	42

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

جدد		
43	تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين جودة منتجات المؤسسة وتقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	.674**
44	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة للوصول لأسواق يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	.200
45	تساند اليقظة الإستراتيجية المؤسسة للحصول على مزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف	.497**

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم (05) معاملات ارتباط سبرمان بين عبارات المحور الثالث "دور اليقظة الاستراتيجية في استدامة المؤسسة" و الدرجة الكلية لعباراته حيث أظهرت النتائج أن أغلب قيم معاملات سبرمان موجبة و هذا ما يؤكد على وجود اتساق بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية التي تنتمي اليه.

### ب. ثبات أداة الدراسة:

قمنا في هذه الخطوة باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " من أجل قياس ثبات الاستبيان، والذي يعني مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة وهذا بشرط استخدام نفس أداة الدراسة، حيث يتم اعتبار أداة الدراسة تتميز بمستوى ثبات مقبول إذا كان معامل الثبات يساوي (0.6) فأكثر، ونتائج دراستنا<sup>1</sup> كانت على النحو التالي:

### الجدول رقم(06): نتائج معاملات الثبات و الصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"
اليقظة الإستراتيجية	16	0.822
استدامة المؤسسة الاقتصادية	10	0.737
اليقظة الإستراتيجية و دورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية	19	0.760
جميع العبارات	45	0.881

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (06) والذي يمثل نتائج معاملات الثبات و الصدق يتبين أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الدراسة و أبعادها بلغت قيمته (0.881) و هي قيمة مقبولة (مرتفعة) أي ثبات مثالي، و لتفصيل أكثر فقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.822) بالنسبة للمحور الأول(اليقظة الإستراتيجية)، و في المقابل بلغت ما قيمته (0.737) بالنسبة لمحور استدامة المؤسسة الاقتصادية، و كذا كانت قيمته (0.760) بالنسبة للمحور الثالث (اليقظة الإستراتيجية و دورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية)، و هو ما يدل في الأخير على ثبات الاستمارة.

<sup>1</sup> الملحق رقم (03).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق الغرض الذي بنيت من أجله دراستنا تم استخدام أساليب إحصائية، و ذلك باستعمال البرنامج الإحصائي Spss.v20 هذه الأساليب تمثلت في:

- أ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ": و هذا بهدف قياس ثبات الاستبيان؛
- ب. التكرارات و النسب المئوية: نقوم بالاعتماد على التكرارات و النسب المئوية بوصف و تحليل المتغيرات الشخصية، و كذا متغيرا الدراسة لأفراد فئات العينة.
- ج. مقياس ليكارت الثلاثي: قمنا باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي للحصول على نتائج حول وجهات نظر المستجوبين واتجاهاتهم حول عبارات المحاور الثلاثة (اليقظة الإستراتيجية، استدامة المؤسسة الاقتصادية، اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية)، حيث أن مقياس ليكارت الثلاثي يضم ثلاث خيارات والتي نوضحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (07): مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: التفكير الإحصائي، مقياس ليكارت، <http://statistic->

(consulté le 25/08/2021) [think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html](http://think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html)

أولا يتم حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة في مقياس ليكارت الثلاثي ناقص أصغر له أي (3-1=2) ثم يتم حساب طول الفئة من خلال تقسم المدى على عدد الدرجات (2/3=0.66) فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: (من 1 إلى 1+0,66) أي نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (08): توزيع درجات مقياس ليكارت الثلاثي

المتوسط الحسابي	درجات الموافقة
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر: التفكير الإحصائي، مقياس ليكارت، <http://statistic->

(consulté le 25/08/2021) [think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html](http://think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html)

ليتم مقارنة قيم المتوسط المرجح مع قيم المتوسط الحسابي في الجدول رقم (05) من أجل تحديد اتجاه كل عبارة وكل محور.

- د. المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.
- ه. اختبار التوزيع الطبيعي.
- و. اختبار ستودنت (T) لعينة واحدة : One Sample T Test : لاختبار الفرضيتين الأولى والثانية.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

ز. معامل الارتباط سبيرمان: لاختبار علاقة الارتباط بين متغيرين بمعنى أن التغير في أحدهما مرتبط بالتغير في المتغير الآخر، أي أن زيادة أو نقصان أحد المتغيرات يؤدي إلى زيادة أو نقصان في المتغير الآخر، حيث أن معامل الارتباط سبيرمان يقيس شكل وقوة العلاقة بين المتغيرات في حالة البيانات الكيفية أو في حالة البيانات التي تعتمد على الرتب، ويأخذ القيمة ما بين (+1 و -1) حيث أنه<sup>1</sup>:

- تكون قيمته تساوي صفرا عندما يكون المتغيران مستقلان عن بعضهما تماما، ويكون مساوي للواحد الصحيح عندما يكون الارتباط تاما؛
- تكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط بين المتغيرين طرديا ويكون قويا عندما يكون معامل الارتباط قريبا من الواحد الصحيح وضعيفا عندما يكون قريبا من الصفر؛
- تكون قيمته سالبة عندما يكون الارتباط بين المتغيرين عكسيا ويكون قويا عندما يكون المقدار السالب قريبا من (-1)، وضعيفا عندما يكون المقدار السالب قريبا من الصفر.

### ح. اختبار تجانس التباين Test d'homogénéité des variances

ط. اختبار تحليل التباين ANOVA: لتباين إجابات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

### المطلب الرابع: التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لهم تم اختيار مجموعة من البيانات الشخصية للموظفين تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، و سنوات الخبرة<sup>2</sup>، كما تم تمثيل هذه التوزيعات برسوم بيانية<sup>3</sup> و هذا على النحو التالي:

#### 1. توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
59.4%	19	ذكر
40.6%	13	أنثى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج spss.v20

يتضح من الجدول أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور إذ بلغ عددهم 19 بنسبة 59.4%، أما الإناث فكانوا بنسبة 40.6%.

<sup>1</sup> مازن نعمان عبد الله، محاضرات في مادة الإحصاء، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تركيت، مكتبة العفاف، 2018، ص 30.  
<sup>2</sup> الملحق رقم (04).  
<sup>3</sup> الملحق رقم (05).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

2. توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر  
الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
العمر	أقل من 30 سنة	11	34.4%
	من 30 إلى 39 سنة	16	50.0%
	من 40 إلى 49 سنة	4	12.5%
	من 50 سنة فأكثر	1	3.1%
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول، أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بين مختلف الفئات العمرية، إذ يتراوح سن غالبية أفراد العينة بين 30 سنة إلى 39 سنة بنسبة 50 % ، تليهم 34.4 % من الفئة العمرية اقل من 30 سنة، ثم تليهم الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 12.5 %، لتأتي في الخاتمة الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.12 %.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المؤهل العلمي	جامعي	20	62.5%
	تكوين مهني	2	6.3%
	دراسات عليا	10	31.3%
	دراسات أخرى	00	00%
	المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.v20

تم تقسيم أفراد العينة إلى أربعة مجموعات على أساس المؤهل العلمي، حيث نلاحظ أن الغالبية كانت لحاملي شهادة الليسانس بنسبة 62.5 % من أفراد عينة الدراسة ، ثم تليهم فئة الدراسات العليا بنسبة 31.3 %، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 6.3 %، و في آخر القائمة تأتي فئة شهادات أخرى بنسبة منعدمة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

4. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المنصب الوظيفي
3.1 %	1	نائب المدير
28.1 %	9	رئيس قسم
50 %	16	نائب رئيس قسم
6.3 %	2	مساعد نائب رئيس قسم
12.5 %	4	عون إدارة
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.v20

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أعلى نسبة هي 50 % حيث تمثل الأفراد الذين يحتلون المنصب الوظيفي نائب رئيس قسم، تليها نسبة 28.1 % للأفراد الذين يحتلون المنصب الوظيفي رئيس قسم ثم تليها نسبة 12.5 % والتي تمثل نسبة الأفراد في منصب عون إدارة، بعدها نسبة الأفراد في منصب مساعد نائب رئيس قسم والتي تقدر ب 6.3 %، أما نسبة الأفراد في المنصب الوظيفي نائب المدير فهي 3.1 %.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة وفقا لسنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
53.1 %	17	أقل من 5 سنوات
21.9 %	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
18.8 %	6	من 11 سنة إلى 15 سنة
6.3 %	2	أكثر من 15 سنة
100 %	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج spssv20

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات يمثلون أعلى نسبة من العينة، حيث بلغت نسبتهم 53,1 % أما الموظفين الذين لديهم خبرة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات فنسبتهم 21,9 % ، كما أن نسبة 18,8 % فتمثل من لديهم خبرة ما بين 11 سنة إلى 15 سنة، هناك أيضا موظفين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة لكن بنسبة قليلة وهي 6,3 %.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### المبحث الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل نتائج الجزء الثاني من الاستبيان وذلك من خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة لجميع محاور الاستبيان، ليتم بعد ذلك التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنحاول تحليل إجابات عينة الدراسة، لتحديد اتجاه آرائهم بالنسبة لمحاور الاستبيان، وهذا اعتماداً على مقياس ليكارت الثلاثي و مخرجات برنامج spss.v20<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الأول اليقظة الإستراتيجية

تجدر بنا الإشارة إلى أنه بغرض إعطاء الدقة أكثر لدراستنا قمنا بتقسيم المحور الأول اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل) إلى أربعة أبعاد، بحيث تضمن كل بعد أربع عبارات.

#### 1. اليقظة التجارية

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التجارية

العبارات	التكرار والنسب	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01-تتابع المؤسسة الحاجات المتطورة للزبائن وتعمل على تلبيتها.	ت	2	6	24	2.69	0.592	موافق
	%	6.3	18.8	75			
02- تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك.	ت	1	7	24	2.72	0.523	موافق
	%	3.1	21.9	75.0			
03- تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن و الموردين حول منتجاتها.	ت	2	6	24	2.69	0.592	موافق
	%	6.3	18.8	75.0			
04 تعمل المؤسسة على تحليل مبيعات السوق بصفة دورية.	ت	1	11	20	2.59	0.560	موافق
	%	3.1	34.4	62.5			

<sup>1</sup> الملحق رقم (06).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

موافق	0.333	2.67	92	30	6	ت	اليقظة التجارية
			240.62	68.1	16.47	%	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v20

- بالنسبة للعبارة 01:** من خلال الجدول أعلاه و الذي يمثل التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات اليقظة التجارية، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,69 و هو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي(من 2,34 إلى 3) و هي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.
- بالنسبة للعبارة 02:** نلاحظ فيما يخص هذه العبارة أن المتوسط الحسابي لها 2,72 و هو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي(من 2,34 إلى 3) و هي تشير إلى موافق، هذا ما يؤكد أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.
- بالنسبة للعبارة 03:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,69 و هو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي(من 2,34 إلى 3) و هي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.
- بالنسبة للعبارة 04:** تظهر نتائج الجدول أن اتجاه اجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق حيث أن المتوسط الحسابي لها قدر ب 2,59 و هو ينتمي ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي.

و عليه يمكن القول أن إجمالي المتوسط الحسابي لعبارات بعد اليقظة التجارية بلغ 2.67 ، هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة غالبية أفراد العينة، و إجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.333 مما يدل على تجانس الإجابات و عدم تباينها ، هذا ما يدل على أن مؤسسة عبيدي محمد تطبق اليقظة التجارية و يظهر هذا من خلال اهتمامها بسلوك المستهلك وحرصها على تلبية متطلبات الزبائن قصد تعظيم حصتها السوقية.

### 2. اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم(15): اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التكنولوجية

العبارات	التكرار والنسب	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05- تمتلك المؤسسة مصلحة البحث والتطوير.	ت	2	4	26	2.75	0.568	موافق
	%	6.3	12.5	81.3			
06-تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج منتجاتها.	ت	3	8	21	2.56	0.669	موافق
	%	9.4	25.0	65.6			

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

موافق	0.718	2.50	20	8	4	ت	07- تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات حديثة.
			62.5	25.0	12.5	%	
موافق	0.660	2.38	15	14	3	ت	08- تقوم المؤسسة بتتبع كل ما يحدث في بيئتها التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية.
			46.9	43.8	9.4	%	
موافق	0.502	2.55	81	34	12	ت	اليقظة التكنولوجية
			221.125	73.45	30.55	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.v20

بالنسبة للعبارة 05: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,75 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2,34 إلى 3) وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

بالنسبة للعبارة 06: أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة قدر ب 2,56 هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي وهذا ما يشير إلى أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه الأخيرة هو موافق.

بالنسبة للعبارة 07: من خلال النتائج الموضحة أعلاه يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة فيما يخص هذه العبارة هو موافق، هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,50 هذه الأخيرة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي.

بالنسبة للعبارة 08: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,38 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2,34 إلى 3) وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

و بالتالي نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص بعد اليقظة التكنولوجية هو 2.55 ، هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة للأغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة، و إجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.502 مما يدل على تجانس الإجابات و عدم تباينها، هذا ما يظهر أن مؤسسة عبيدي محمد تستعمل تكنولوجيا حديثة و تقنيات متطورة لمتابعة كل ما هو جديد في مجال البحث و التطوير.

3. اليقظة التنافسية

الجدول رقم(16): اتجاه إجابات العينة حول اليقظة التنافسية

العبارات	التكرار والنسب	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
09- تسعى المؤسسة لمعرفة الأسواق الجديدة للمنافسين.	ت	0	6	26	2.81	0.397	موافق
	%	00	18.8	81.3			
10- تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسة.	ت	3	10	19	2.50	0.672	موافق
	%	9.4	31.3	59.4			
11- تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات و التقنيات المتبعة من قبل المنافسين.	ت	2	12	18	2.50	0.622	موافق
	%	6.3	37.5	56.3			
12- تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.	ت	3	14	15	2.38	0.660	موافق
	%	9.4	43.8	46.9			
اليقظة التنافسية	ت	8	42	78	2.55	0.399	موافق
	%	18.05	98.55	208.725			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.v20

بالنسبة للعبارة 09: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,81 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

بالنسبة للعبارة 10: تظهر النتائج أعلاه أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق. هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,50 و الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي.

بالنسبة للعبارة 11: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,50 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

بالنسبة للعبارة 12: فقد أظهرت النتائج أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق. هذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,38 و الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص بعد اليقظة التنافسية هو 2,55، هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة للأغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0,399 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها، هذا يدل على أن مؤسسة عبيدي محمد لديها تنافسية عالية، من خلال سعيها لمعرفة كل صغيرة و كبيرة حول منافسيها الحاليين و المحتملين، و هذا لشدة المنافسة في بيئتها.

### 4. اليقظة البيئية

الجدول رقم (17): اتجاه إجابات العينة حول اليقظة البيئية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	التكرار والنسب	العبارات
موافق	0,44	2,75	24	8	0	ت	13- تراقب المؤسسة كل ما هو جديد في القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.
			75	25	0	%	
موافق	0,707	2,38	16	12	4	ت	14- تراقب المؤسسة كل ما يتعلق بالأحداث الثقافية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.
			50	37,5	12,5	%	
موافق	0,615	2,59	21	9	2	ت	15- تتابع المؤسسة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية كالأجور، الأسعار... الخ
			65,6	28,1	6,3	%	
موافق	0,718	2,53	21	7	4	ت	16- تسعى المؤسسة لاحترام قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.
			65,6	21,9	12,5	%	
موافق	0,397	2,56	82	36	10	ت	اليقظة البيئية
			207	96,07	21,92	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج spss.v20

بالنسبة للعبارة 13: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,75 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

بالنسبة للعبارة 14: نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,38 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

بالنسبة للعبارة 15: انطلاقاً من النتائج المجدولة نلاحظ أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق. حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لها ب 2,59 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق.

بالنسبة للعبارة 16: من النتائج المجدولة نلاحظ أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق. حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي لها ب 2,53 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي وهي تشير إلى موافق.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص بعد اليقظة البيئية هو 2,56، هذه القيمة تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة للأغلبية الكبرى لأفراد عينة الدراسة، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0,397 مما يدل على تجانس الإجابات و عدم تباينها ، هذه الإحصائيات تظهر مدى حرص المؤسسة محل الدراسة على الترصّد و المراقبة المستمرة للكافة التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية و التي تخص التطورات السياسية من قوانين و تشريعات، و الاقتصادية مثل الأسعار والأجور، و الاجتماعية... الخ.

### الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني استدامة المؤسسة الاقتصادية

في هذا الفرع سنحلل إجابات أفراد العينة بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراءهم حول ما إذا كان مجمع عبيدي محمد يسعى للاستدامة.

الجدول رقم (18): اتجاه إجابات العينة للمحور الثاني استدامة المؤسسة الاقتصادية

العبارات	التكرار والنسب	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
17- تعمل المؤسسة على تطوير وإعداد الموظفين تحسباً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	ت	2	6	24	2,69	0,592	موافق
	%	6,3	18,8	75			
18- تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد.	ت	4	4	24	2,63	0,707	موافق
	%	12,5	12,5	75			
19- تولي المؤسسة أهمية لجميع المتعاملين معها.	ت	3	5	24	2,66	0,653	موافق
	%	9,4	15,6	75			
20- تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لها.	ت	2	10	20	2,56	0,619	موافق
	%	6,3	31,3	62,5			
21- تعمل المؤسسة على دخول ميادين نشاط جديدة تختلف عن ميدان نشاطها.	ت	4	15	13	2,28	0,683	محايد
	%	12,5	46,9	40,6			

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

موافق	0,491	2,78	26	5	1	ت	22- تولي المؤسسة أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل.
			81,3	15,6	3,1	%	
موافق	0,491	2,78	26	5	1	ت	23- تسعى المؤسسة لاكتساب سمعة جيدة.
			81,3	15,6	3,1	%	
موافق	0,508	2,75	25	6	1	ت	24- تولي المؤسسة اهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بالمنتجات.
			78,1	18,8	3,1	%	
موافق	0,751	2,63	25	2	5	ت	25- تعطي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وإنتاج منتجات جديدة.
			78,1	6,3	15,6	%	
موافق	0,669	2,56	21	8	3	ت	26- تحرص المؤسسة على أن تكون لها القدرة على التكيف مع مختلف التطورات
			65,6	25	9,4	%	
موافق	0,339	2,63	228	66	26	ت	المحور الثاني: استدامة المؤسسة الاقتصادية
			712,5	206,4	81,3	%	

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

**العبارة 17:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة موافقون على هذه العبارة ويعتبرون أن المؤسسة تعمل على تطوير وإعداد الموظفين تحسبا للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل، حيث بلغت نسبة الموافقة 75 % أي ما يعادل 24 فرد، أما نسبة الأفراد المحايدين لهذه العبارة هو 18,8 % أي 6 أفراد من أصل 32 فرد، وكانت نسبة المعارضين 6,3 % ما يعادل فردين، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,69 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (من 2,34 إلى 3) وهي تشير إلى موافق، بالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة هو موافق.

**العبارة 18:** يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول أن المؤسسة تحرص على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد، هو موافق حيث أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 2,63 وهو أيضا ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي فقد كانت نسبة الموافقين 75 % أي ما يعادل 24 فرد، أما نسبة الغير موافقين 12,5 % وهي نفس النسبة للمحايدين.

**العبارة 19:** في ما يخص هذه العبارة التي تنص على أن المؤسسة تولي أهمية لجميع المتعاملين معها يتضح أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة هو موافق، ذلك لأن المتوسط الحسابي للعبارة هو 2,66 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث أن 24 فرد من أفراد العينة موافقين على هذه العبارة أي ما يعادل 75 % أما نسبة المحايدين 15,6 % أي 5 أفراد من مجمل العينة، كما أن نسبة الغير موافقين 9,4 % مما يعادل 3 أفراد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

**العبارة 20:** يتبين من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى لفتح فروع جديدة لها وذلك بنسبة 62,5 % أي 20 فرد من مجمل العينة ، في حين قدرت نسبة المحايدين 31,3 % ما يعادل 10 أفراد، ونسبة 6,3 % تمثل فردين غير موافقين على هذه العبارة، كما أن المتوسط الحسابي لهذه الأخيرة 2,56 وهو كذلك ينتمي للفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، وبالتالي يمكن القول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة هو موافق.

**العبارة 21:** اتجه أغلب أفراد العينة إلى الحياد في إجاباتهم على هذه العبارة، والتي تنص على أن المؤسسة تعمل على دخول ميادين نشاط جديدة تختلف عن ميدان نشاطها، حيث يتضح أن المتوسط الحسابي للعبارة 2,28 وهو يقع ضمن الفئة الثانية ( من 1,67 إلى 2,33) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي التي تشير إلى محايد، حيث بلغت نسبة المحايدين 46,9 % أي 15 فرد من العينة، تليها نسبة الموافقين 40,6 % ما يعادل 13 فرد، في حين 12,5 % فتمثل 4 أفراد غير موافقين على هذه العبارة.

**العبارة 22:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق على أن المؤسسة تولي أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل، حيث بلغت نسبة الموافقة 81,3 % أما نسبة المحايدين 15,6 %، في حين بلغت نسبة الغير موافقين 3,1 %، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2,78 وهو ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، ومنه يمكن القول أن اتجاه أفراد العينة هو موافق.

**العبارة 23:** معظم إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد وهو الموافقة على أن المؤسسة تسعى لاكتساب سمعة جيدة، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة 2,78 وهو ينتمي ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، كما قدرت نسبة الموافقين 81,3 % ونسبة المحايدين 15,6 % أما نسبة الغير موافقين 3,1 %.

**العبارة 24:** يتضح من الجدول أن نسبة الأفراد الموافقين على أن المؤسسة تولي اهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها هي 78,1 % ما يعادل 25 فرد، تليها نسبة المحايدين 18,8 % أما الغير موافقين قدرت نسبتهم ب 3,1 % أي فرد واحد، كما أن المتوسط الحسابي قدر ب 2,75 وهو ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، لذلك يمكن القول أن اتجاه إجابات أفراد العينة لهذه العبارة هو موافق.

**العبارة 25:** في ما يخص هذه العبارة والتي تنص على أن المؤسسة تعطي أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وإنتاج منتجات جديدة، فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق لأن المتوسط الحسابي لها يقدر ب 2,63 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، حيث بلغت نسبة الموافقين 78,1 % ما يعادل 25 فرد، بعدها نسبة الغير موافقين 15,6 % أي 5 أفراد في حين عدد المحايدين هو 2 بنسبة 6,3 %.

**العبارة 26:** اتجه أغلب أفراد العينة إلى الموافقة على أن المؤسسة تحرص على أن تكون لها القدرة على التكيف مع مختلف التطورات، لأن المتوسط الحسابي يقدر ب 2,56 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، كما قدرة نسبة الأفراد الموافقين 65,6 % أي 21 فرد، تليها نسبة المحايدين 25 % أي 8 أفراد، أما نسبة 9,4 % تمثل 3 أفراد غير موافقين على هذه العبارة.

يتضح بشكل إجمالي من خلال المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي قدر ب 2,63 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الثلاثي، وهذا يدل على أن اتجاه إجابات أفراد العينة بخصوص المحور ككل هو موافق، أما عن الانحراف المعياري فقيمته 0,339 والتي تدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها لذلك يمكن القول أن مجمع عبيدي محمد يسعى للاستدامة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### الفرع الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا الفرع إلى تحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة اتجاه آراءهم بخصوص الدور الذي تقوم به اليقظة الإستراتيجية لضمان استدامة المؤسسة حيث قمنا بتقسيم المحور الثالث إلى أربع أوجه لتأثير اليقظة على الاستدامة.

**الجدول رقم (19):** اتجاه إجابات العينة للمحور الثالث اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية

العبارات	التكرار والنسب	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
27- المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المالية	ت	1	13	18	2,53	0,567	موافق
	%	3,1	40,6	56,3			
28- تهتم اليقظة الإستراتيجية بتوفير المعلومات اللازمة وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة.	ت	2	9	21	2,59	0,615	موافق
	%	6,3	28,1	65,6			
29- تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها.	ت	3	6	23	2,63	0,66	موافق
	%	9,4	18,8	71,9			
30- تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرارات.	ت	2	6	24	2,69	0,592	موافق
	%	6,3	18,8	75			
توفير المعلومات واتخاذ القرار	ت	8	34	86	2,61	0,364	موافق
	%	25,1	106,3	268,8			
31- تساعد اليقظة الإستراتيجية على تحسين	ت	2	12	18	2,5	0,622	موافق

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

			56,3	37,5	6,3	%	الحصة السوقية.
موافق	0,567	2,53	18	13	1	ت	32-تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء وولائهم.
			56,3	40,6	3,1	%	
موافق	0,622	2,50	18	12	2	ت	33-تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوق جديدة.
			56,3	37,5	6,3	%	
موافق	0,701	2,34	15	13	4	ت	34- تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد.
			46,9	40,6	12,5	%	
موافق	0,762	2,5	21	6	5	ت	35-تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.
			65,6	18,8	15,6	%	
موافق	0,389	2,48	90	56	14	ت	الأداء التسويقي
			281,4	175	43,8	%	
موافق	0,508	2,75	25	6	1	ت	36-تهتم المؤسسة بخلق وتدعيم الإبداع والابتكار.
			78,1	18,8	3,1	%	
موافق	0,621	2,53	19	11	2	ت	37- تسمح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل.
			59,4	34,4	6,3	%	
موافق	0,653	2,34	14	15	3	ت	38- تخصص المؤسسة برامج وتطبيقات لبعث

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

			43,8	46,9	9,4	%	روح الإبداع بين العمال.
موافق	0,615	2,41	15	15	2	ت	39- تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة تفعيل ودعم الإبداع والابتكار في المؤسسة.
			46,9	46,9	6,3	%	
موافق	0,718	2,5	20	8	4	ت	40- تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى زيادة فرص المؤسسة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار.
			62,5	25	12,5	%	
موافق	0,406	2,51	93	55	12	ت	الإبداع والابتكار
			290,7	172	37,6	%	
موافق	0,369	2,84	27	5	0	ت	41-تساهم اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.
			84,4	15,6	0	%	
موافق	0,545	2,34	12	19	1	ت	42-تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد.
			37,5	59,4	3,1	%	
موافق	0,545	2,66	22	9	1	ت	43- تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين جودة منتجات المؤسسة وتقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.
			68,8	28,1	3,1	%	
موافق	0,615	2,41	15	15	2	ت	44- تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة للوصول لأسواق يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين.
			46,9	46,9	6,3	%	
محايد	0,718	2,25	13	14	5	ت	45- تساند اليقظة الإستراتيجية المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

			40,6	43,8	15,6	%	للحصول على مزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف
موافق	0,305	2,5	89	62	9	ت	الميزة التنافسية
			278,2	193,8	28,1	%	
موافق	0,268	2,52	المحور الثالث: اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية				

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

**العبارة 27:** مضمون هذه العبارة هو أن المعلومة مورد إستراتيجي لا يقل أهمية عن الموارد المالية حيث أبدى أفراد العينة موافقتهم عليها، وذلك يتضح من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,53 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، كما بلغ عدد الأفراد الموافقين 18 فرد بنسبة 56,3 % بعدها نسبة المحايدين قدرت ب 40,6 % أي 13 فرد أم ما نسبته 3,1 % فتمثل فرد واحد غير موافق.

**العبارة 28:** قدر عدد الأفراد الموافقين على أن اليقظة الإستراتيجية تهتم بتوفير المعلومات اللازمة وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة هو 21 فرد بنسبة 65,6 % وعدد المحايدين 9 أفراد بنسبة 28,1 % أما الغير موافقين 2 أفراد بنسبة صغيرة تقدر ب 6,3 %، كما يتضح من خلال المتوسط الحسابي 2,59 أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق لأنه ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي.

**العبارة 29:** تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها أبدى 23 فرد موافقته على هذه العبارة بنسبة 71,9 % و قدرت نسبة المحايدين ب 18,8 % أي 6 أفراد، أما عدد الغير موافقين كان 3 أفراد بنسبة 9,4 %، ومن خلال المتوسط الحسابي 2,63 الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي يمكن القول أن اتجاه إجابات العينة هو موافق.

**العبارة 30:** نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 2,69 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، هذا يدل على أن اتجاه إجابات العينة هو موافق على أن اليقظة الإستراتيجية تعمل على توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرار، حيث أن 75 % تمثل 24 فرد موافق على هذه العبارة و 18,8 % تمثل 6 أفراد محايدين، أما نسبة الغير موافقين 6,3 % .

**توفير المعلومات واتخاذ القرار:** نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق، وذلك لأن المتوسط الحسابي قيمته 2,61 وهو ضمن الفئة الثالثة (من 2,34 إلى 3) من فئات ليكارت الثلاثي التي تشير للموافقة، أما الانحراف المعياري قدر ب 0,364 ما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها، ومنه لليقظة الإستراتيجية دور في توفير المعلومات واتخاذ القرار في مجمع عبيدي محمد.

**العبارة 31:** أتجه أفراد العينة للموافقة على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد على تحسين الحصة السوقية، حيث اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,5 الذي ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، كما أن عدد الأفراد الموافقين هو 18 فرد بنسبة 56,3 % أما نسبة 37,5 % فتمثل 12 فرد محايد، أما الفردين الغير موافقين نسبتهما 6,3 % .

**العبارة 32:** يتضح أن نسبة 56.3 % تمثل 18 فرد موافق على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على الحصول على ثقة العملاء وولائهم، و 40,6 % تمثل 13 فرد محايد أما نسبة 3,1 %

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

تمثل فرد واحد غير موافق، كما يتضح أن المتوسط الحسابي يقدر ب 2,53 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي وبالتالي فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق.

**العبارة 33:** اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق بخصوص أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على خدمة قطاعات سوق جديدة، وذلك يتضح من خلال المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,50 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين 18 فرد بنسبة 56,3 % أما عدد الأفراد المحايدين هو 12 فرد بنسبة 37,5 % والغير موافقين فردين بنسبة 6,3 % .

**العبارة 34:** تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد اتجه أفراد العينة إلى موافق فيما يخص هذه العبارة وكانت نسبة الموافقين 46,9 % أي 15 فرد، ونسبة المحايدين 40,6 % بمعنى 13 فرد، أما نسبة الغير موافقين 12,5 % وتمثل 4 أفراد، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي الذي قدر ب 2,34 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي.

**العبارة 35:** قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب 2,5 وهو ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي مما يدل على أن اتجاه إجابات العينة هو موافق على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين 21 فرد بنسبة 65,6 % وعدد المحايدين 6 أفراد بنسبة 18,8 % أما الغير موافقين 5 أفراد بنسبة 15,6 % .

**الأداء التسويقي:** يتضح من خلال الجدول أن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق، لأن المتوسط الحسابي قيمته 2,48 وهو ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي حيث تشير لموافق، كما أن الانحراف المعياري قيمته 0,389 هذا يعني وجود تجانس في الإجابات وعدم تباينها، لهذا يمكن القول أن لليقظة الإستراتيجية دور في تحسين الأداء التسويقي في مجمع عبيدي محمد.

**العبارة 36:** يتبن أن أفراد العينة اتجهوا إلى موافق حول أن المؤسسة تهتم بخلق وتدعيم الإبداع والابتكار حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2,75 وهو ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، كما أن عدد الموافقين هو 25 فرد بنسبة 78,1 % وعدد المحايدين 6 أفراد بنسبة 18,8 % و فرد واحد غير موافق بنسبة 3,1 % .

**العبارة 37:** قدر عدد الأفراد الموافقين على أن المؤسسة تسمح لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل ب 19 فرد ما نسبته 59,4 % وبلغ عدد المحايدين 11 فرد بنسبة 34,4 % أما عدد الغير موافقين هو 2 بنسبة 6,3 %، كما قدر المتوسط الحسابي ب 2,53 الذي ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي مما يدل على أن اتجاه إجابات العينة هو موافق.

**العبارة 38:** أبدى 14 فرد موافقتهم على أن المؤسسة تخصص برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال بنسبة 43,8 % و 15 فرد كان محايد بنسبة 46,9 % كما أن عدد الغير موافقين هو 3 أفراد بنسبة 9,4 % بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي قدر ب 4,34 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي مما يعني أن اتجاه إجابات عينة الدراسة هو موافق.

**العبارة 39:** اتجاه إجابات عينة الدراسة فيما يخص اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة تفعيل ودعم الإبداع والابتكار في المؤسسة هو موفق، ذلك لأن المتوسط الحسابي قدر ب 2,41 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، وكذا بلغ عدد الموافقين 15 فرد بنسبة 46,9 % ومثلهم محايدين أما عدد الغير موافقين هو 2 بنسبة 6,3 % .

**العبارة 40:** تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى زيادة فرص المؤسسة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار وافق على هذه العبارة 20 فرد بنسبة 62,5 % وعدد المحايدين 8 أفراد بنسبة 25 % كما بلغ عدد الغير موافقين 4 أفراد بنسبة 12,5 % وكذا قدر المتوسط الحسابي ب 2,5 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي والذي يدل على أن اتجاه إجابات العينة هو موافق.



## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

\_\_ **الإبداع والابتكار:** من خلال الجدول نلاحظ كذلك أن المتوسط الحسابي هنا قيمته 2,51 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي والتي تشير لموافق، فإن اتجاه إجابات أفراد العينة هو موافق، بالإضافة إلى الانحراف المعياري قيمته 0,406 وهذا يدل على وجود تجانس بالإجابات وعدم تباينها، لهذا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة لدعم الإبداع والابتكار في مجمع عبيدي محمد.

\_\_ **العبارة 41:** قدر المتوسط الحسابي ب 2,84 وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي هذا يعنى أن اتجاه إجابات العينة هو موافق على أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث بلغت نسبة الموافقة 84,4 % أي أن 27 فرد موافقين على هذه العبارة كما قدرت نسبة المحايدين ب 15,6 % أم الغير موافقين منعدمين.

\_\_ **العبارة 42:** تنص هذه العبارة على أن اليقظة الإستراتيجية تساعد على إعاقة دخول منافسين جدد حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 37,5 % بمعنى 12 فرد، ونسبة المحايدين 59,4 % أي 19 فرد أما نسبة 3,1 % تمثل الغير موافقين، كما قدر المتوسط الحسابي ب 2,34 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي مما يدل على أن اتجاه إجابات العينة هو موافق.

\_\_ **العبارة 43:** وافق على هذه العبارة 22 فرد بنسبة 68,8 % والتي مضمونها تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين جودة منتجات المؤسسة وتقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين، وعدد المحايدين 9 أفراد بنسبة 28,1 % كما يوجد فرد واحد غير موافق بنسبة 3,1 %، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي قدر ب 2,66 وهو ينتمي للفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي، ومنه يمكن القول أن اتجاه إجابات العينة هو موافق.

\_\_ **العبارة 44:** يتضح أن اتجاه إجابات العين هو موافق فيما يخص أن اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة للوصول لأسواق يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين وذلك لأن المتوسط الحسابي قدر ب 2,41 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي كما أن عدد الموافقين على هذه العبارة هو 15 فرد بنسبة 46,9 % وهو كذلك بخصوص المحايدين أما عدد الغير موافقين هو 2 بنسبة 6,3 % .

\_\_ **العبارة 45:** تنص هذه العبارة على أن اليقظة الإستراتيجية تساند المؤسسة للحصول على مزايا سعرية من الموردين لتخفيض التكاليف حيث أن اتجاه إجابات أفراد العينة بخصوص هذه العبارة هو محايد، وذلك لأن المتوسط الحسابي لهذه العبارة هو 2,25 والذي ينتمي للفئة الثانية من فئات ليكارت الثلاثي، كما أن عدد المحايدين هو 14 فرد بنسبة 43,8 % و نسبة الموافقين 40,6 % أي 13 فرد، أما نسبة الغير موافقين كانت 15,6 % أي 5 أفراد

\_\_ **الميزة التنافسية:** يتبين من الجدول أعلاه أن اتجاه إجابات أفراد العينة بخصوص الميزة التنافسية هو موافق نظرا إلى أن المتوسط الحسابي قيمته 2,5 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي والتي تشير لموافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0,305 مما يدل على تجانس الإجابات وعدم تباينها، ومنه يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة لخلق الميزة التنافسية في مجمع عبيدي محمد.

بما أن اتجاه إجابات أفراد العينة لكل من: توفير المعلومات واتخاذ القرار، الأداء التسويقي، الإبداع والابتكار، الميزة التنافسية هو موافق، والمتوسط الحسابي للمحور الثالث ككل قيمته 2,52 وهو ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي والتي تدل على أن الاتجاه هو موافق فإنه يتضح بشكل إجمالي أن اليقظة الإستراتيجية لها دور في استدامة المؤسسة بالنسبة لمجمع عبيدي محمد.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيتين الرئيسيتين الأولى و الثانية

سنتناول من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى (توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد) و الثانية (يسعى مجمع عبيدي محمد لتحقيق الاستدامة) من خلال اختبار ستودنت، لكن قبل ذلك سنتطرق أولاً إلى اختبار التوزيع الطبيعي، عند مستوى معنوية 5 % وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- ✓ إذا كان مستوى المعنوية المحسوب (sig) أكبر من مستوى المعنوية المفروض (5%) فإننا نقبل الفرضية الصفرية.
- ✓ إذا كان مستوى المعنوية المحسوب (sig) أقل من مستوى المعنوية المفروض (5%) فإننا نقبل الفرضية البديلة.

### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يعتبر التوزيع الطبيعي أحد شروط الاختبارات المعلمية و التي من بينها اختبار ستودنت، و من أجل التحقق من اعتدالية التوزيع سوف نجري اختبار شايبرو ويلك و كلوموغروف-سميرنوف و ذلك كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

### الجدول رقم(20): اختبار التوزيع الطبيعي

شايبرو ويلك	كلوموغروف-سميرنوف	
Sig	Sig	
.001	.001	اليقظة التجارية
.000	.000	اليقظة التكنولوجية
.002	.007	اليقظة التنافسية
.003	.012	اليقظة البيئية
.037	.167	اليقظة الإستراتيجية
.000	.000	استدامة المؤسسة
.001	.001	توفير المعلومات واتخاذ القرار
.073	.200*	الأداء التسويقي
.011	.053	الإبداع والابتكار
.017	.000	الميزة التنافسية
.385	.200	اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

يمثل الجدول أعلاه اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>1</sup> حيث نلاحظ مستوى المعنوية المحسوب (sig) أقل من مستوى المعنوية المفروض أي 0.05 بالنسبة لأغلب الابعاد هذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة.

إلا أن هذا لا يعتبر مشكلة، فحسب نظرية النهايات المركزية بما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 30 فإن بيانات هذه الدراسة تؤول إلى التوزيع الطبيعي.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضيات One Semple T.TEST

بعد القيام باختبار التوزيع الطبيعي سوف نقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية و هذا باستخدام اختبار T لعينة واحدة **One Semple T Test**.

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى و التي مضمونها "توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد" قمنا بتطبيق اختبار ستودنت لعينة واحدة على بيانات المحور الأول ( اليقظة الإستراتيجية)، و لهذا الغرض قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد.

#### الجدول رقم(21): اختبار ستودنت لمحور اليقظة الإستراتيجية

المحور الأول	t	Sig
اليقظة الإستراتيجية	-7.379-	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال النتائج المحصل عليها من برنامج SPSS و التي يظهرها الجدول أعلاه<sup>2</sup>، نلاحظ إن قيمة مستوى المعنوية المحسوب (sig) تساوي 0.00 ، وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه توجد يقظة إستراتيجية في مجمع عبيدي محمد.

#### 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أن "مجمع عبيدي محمد يسعى لتحقيق الاستدامة"، و لتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ستودنت، و الفرضيات التي قمنا بصياغتها كانت على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يسعى مجمع عبيدي محمد لتحقيق الاستدامة.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يسعى مجمع عبيدي محمد لتحقيق الاستدامة.

#### الجدول رقم(22): اختبار ستودنت لمحور استدامة المؤسسة

المحور الثاني	t	Sig
استدامة المؤسسة	-6.148-	.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

<sup>1</sup> لملحق رقم (07).

<sup>2</sup> الملحق رقم (08).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

على ضوء النتائج الممثلة في الجدول أعلاه<sup>1</sup> نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي أن مجمع عبيدي محمد يسعى لتحقيق الاستدامة. و هذا لكون مستوى المعنوية المحسوب يساوي 0.000 و هو أقل من مستوى المعنوية المفروض 0.05

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سوف نتناول في هذا المطلب علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة من خلال اختبار صحة الفرضية الثالثة التي مفادها توجد "علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة"، وهذا عند مستوى معنوية 5%، فقمنا باستخدام معامل الارتباط سيرمان لهذا الغرض، حيث:

- ✓ نقبل الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية المحسوب Sig أكبر من مستوى المعنوية 5 %
- ✓ نقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى المعنوية المحسوب Sig أقل من مستوى المعنوية المفروض 5 %

الجدول رقم(23): اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة

استدامة المؤسسة	اليقظة الإستراتيجية	معامل الارتباط سيرمان	استدامة المؤسسة
1.000	.647**	Sig	اليقظة الإستراتيجية
-	.000	Sig	اليقظة الإستراتيجية
.647**	1.000	Sig	استدامة المؤسسة
.000	-	Sig	استدامة المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة.
  - الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة.
- من خلال نتائج الجدول أعلاه<sup>2</sup> نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب (sig) يساوي 0.00 و هو أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ارتباط بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة، و نلاحظ كذلك من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط سيرمان تساوي 0.647 و هي قيمة موجبة، مما يعني وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة.

### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار صحة الفرضية الرئيسية الرابعة و التي مضمونها "هناك فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب المتغيرات الشخصية"، و لاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، و نظرا لكونه يشترط تجانس التباين، و جب علينا التأكد من مدى توفر ذلك أولا.

<sup>1</sup> الملحق رقم (09).

<sup>2</sup> الملحق رقم (10).

### الفرع الأول: اختبار تجانس التباين Test d'homogénéité des variances

قمنا باختبار تجانس التباينات لإجابات عينة الدراسة<sup>1</sup>، و تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): اختبار تجانس التباينات إجابات عينة الدراسة

المحور 3	الجنس	العمر	المستوى الدراسي	المنصب الوظيفي	سنوات الخبرة
مستوى المعنوية المحسوب (sig)	0.662	0.094	0.056	0.423	0.079

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من أجل تحليل النتائج المجدولة أعلاه نقوم بإتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية: مستوى المعنوية المحسوب أكبر من 0.05 مما يدل على وجود تجانس.
- الفرضية البديلة: مستوى المعنوية المحسوب أقل من 0.05 مما يدل على عدم وجود تجانس.

بناء على النتائج الموضحة في الجدول وصلنا الى أنه هناك تباين متجانس، و ذلك ما تؤكد

قيمة مستوى المعنوية المحسوب حيث كانت أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 باختلاف الخصائص الديمغرافية .

الفرع الثاني: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية

### One Way Anova

بعدما تأكدنا من تجانس التباين كخطوة أولى، يمكننا الآن القيام باختبار تحليل التباين كخطوة ثانية، إذ

سنحاول من خلال هذا الفرع معرفة إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية، و هذا من خلال استخدام اختبار  $One\ Way\ Anova^2$  عند مستوى معنوية 5%، حيث:

- إذا كانت (sig) أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية.
- إذا كانت (sig) أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة.

أولاً: اختبار صحة الفرضية "يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب الجنس".

للقيام بهذا الاختبار نعلم على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب الجنس.
- الفرضية البديلة: يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب الجنس.

<sup>1</sup> الملحق رقم (11).

<sup>2</sup> الملحق رقم (12).

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

الجدول رقم(25): اختبار التباين ANOVA لآراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب الجنس

Sig	F	
.244	1.414	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

حسب ما تظهره النتائج المدونة في الجدول أعلاه و المتحصل عليها باستخدام برنامج spss، نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب تساوي 0.244 و هي أكبر من مستوى المعنوية المفروض 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية، و منه لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب الجنس.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية "يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب السن".

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب السن.
- الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب السن.

الجدول رقم(26): اختبار التباين ANOVA لآراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب السن

Sig	F	
.282	1.337	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال نتائج الجدول نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و تحقيق استدامة المؤسسة حسب السن، هذا ما أظهرته قيمة مستوى المعنوية المحسوب حيث جاءت قيمتها ب 0.282 أي (28.2%) و هي أكبر من مستوى المعنوية المفروض أي 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية، و هذا ما يؤكد على عدم تأثير دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة بتغيير السن.

ثالثا: اختبار صحة الفرضية "يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي".

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي.
- الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

الجدول رقم(27): اختبار التباين ANOVA لآراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي

Sig	F	
.484	.484	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

نلاحظ من خلال ما تظهره النتائج المجدولة أعلاه، أن قيمة مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض، حيث قدرت ب0.621 أي (62.1%) و هذا ما يؤكد عدم وجود فروق في آراء العينة حول وجود دور بين تطبيق اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب المستوى الدراسي، و عليه نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة، و يمكننا القول في هذه الحالة أن دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة لا يتأثر بتغير المستوى الدراسي.

رابعا: اختبار صحة الفرضية "يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي".

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي.
- الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي.

الجدول رقم(28): اختبار التباين ANOVA لآراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي

Sig	F	
.146	1.862	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة المؤسسة حسب المنصب الوظيفي هذا ما تؤكد قيمة مستوى المعنوية المحسوب 0.146 و هو أكبر من مستوى المعنوية المفروض أي أكبر من 0.05 و عليه عدم تأثر دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة بتغير المنصب الوظيفي.

خامسا: اختبار صحة الفرضية "يوجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة".

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروق في آراء العينة حول وجود دور بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع عبيدي محمد

الجدول رقم(29): اختبار التباين ANOVA لآراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة

Sig	F	
.457	.892	دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.v20

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية المحسوب أكبر من مستوى المعنوية المفروض أي 0.05 حيث جاءت قيمتها ب 0.457 أي 45.7% هذا ما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود بين اليقظة الإستراتيجية وتحقيق استدامة المؤسسة حسب سنوات الخبرة، إذ نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وهذا ما يؤكد على عدم تأثير دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة بتغير سنوات الخبرة.



### خاتمة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق استدامة المؤسسة، هذه الدراسة أجريت في مجمع عبيدي محمد بولاية قالمة، حيث تبين لنا أن المؤسسة تطبق نظام اليقظة الإستراتيجية من خلال مراقبة التطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة التي تمارس فيها نشاطها، هذه الأخيرة التي تتميز بمنافسة شديدة.

وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على الاستبيان للحصول على المعلومات اللازمة للقيام بدراستنا، و الذي وجه لعينة تقدر ب32 فرد، ليتم بعد ذلك تفرغ البيانات و معالجتها باستخدام برنامج Spss.v20، و قد تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من مجمع و عينة الدراسة، منهجها و حدودها، و كذا أداة الدراسة المستخدمة، و الإطار التحليلي من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، اختبار و تحليل الفرضيات التي تم إثبات أغلبها، ليتبين لنا في الأخير أن اليقظة الإستراتيجية تساهم إلى حد ما في استدامة مجمع عبيدي محمد، هذه الأخيرة تعتمد في حقيقة الأمر على عوامل و عناصر أخرى إضافة إلى اليقظة الإستراتيجية من أجل بقاءها و استمرارية نشاطها.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

أدى ظهور العولمة الاقتصادية إلى تلاشي الحدود الجغرافية، و تزايد فرص و تهديدات المؤسسات ليس على المستوى المحلي فحسب، بل على المستوى العالمي أيضا، لذلك أخذت المؤسسات في البحث عن نوع من التفكير الاستراتيجي يمكنها من تحقيق معرفة دائمة و مستمرة بكافة التطورات الحاصلة في البيئة التي تمارس فيها نشاطها، لتتمكن من التنبؤ بالأحداث المستقبلية، مما جعل المسؤولين يتسابقون في سعيهم للحصول على المعلومات اللازمة، في الوقت و المكان المناسبين، و ذلك طبعاً من أجل حماية مستقبل مؤسساتهم و استمرار نشاطهم في المدى الطويل، هذا ما تحققه اليقظة الإستراتيجية.

فمن خلال الجمع بين الدراسة النظرية و التطبيقية التي اختصت بها هذه المذكرة و التي سلطت الضوء على اليقظة الإستراتيجية و دورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية، تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية بأنواعها الأربعة (التجارية، التكنولوجية، التنافسية، البيئية)، هذه الأخيرة تعتبر نظام يمكن المؤسسة من البحث، جمع المعلومات المناسبة مما يمكنها من تنمية قدرتها على البقاء في السوق، و النهوض بيها إلى مستويات أعلى.

و من هنا تظهر لنا أهمية هذا النظام لاعتماده على المنهج الشمولي، فاليقظة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من التفاعل مع العناصر المشكلة للبيئة الخارجية، و التكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

و لن تتمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة أي بقاءها و استمرارية نشاطها، في ظل المعطيات التي تملئها الظروف على المؤسسة، و التطور التكنولوجي الرهيب، ما لم تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية.

و مما تم سرده و التطرق إليه من خلال الفصول الثلاثة، تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تؤكد صحة الفرضيات من عدمها، و كذا تم استخلاص مجموعة من التوصيات و الاقتراحات، كانت على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي، تقوم على مراقبة و تحليل المحيط للتعرف على المتغيرات الحالية و المستقبلية في كافة المجالات، بغرض التقاط التهديدات و تجنبها، و اقتناص الفرص و تطويرها، فهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها إستراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، محيطية، توقعية استباقية، إنشاء الإبداع.
2. تقوم اليقظة الإستراتيجية بجمع المعلومات من خلال استهداف المتعاملين و المواضيع التي تهتم المؤسسة، و من ثم تعقب هذه المعلومات التي تم استهدافها مسبقاً، بعد تجميع المعلومات و انتقاءها يتم إخضاعها للمعالجة و التحليل، ليتم في الأخير نشرها و استخدامها لتغذية القرارات الإستراتيجية.
3. تعتمد المؤسسة على وسائل مساعدة تمكنها من جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية تتمثل أهمها في الانترنت، و طريقة المعالجة للمعلومات.
4. تتكون اليقظة الإستراتيجية من أربعة أنواع تتمثل في اليقظة التجارية التي تساهم في الأداء التسويقي للمؤسسة، كونها توفر معلومات مختلفة عن العملاء، الموردين، السوق، الخ، اليقظة التكنولوجية التي تقوم بدعم الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يساهم في تحقيق ميزات تساهم في التفوق و المنافسة في السوق، و لا تغفل عن الدور الذي تلعبه اليقظة التنافسية من خلال توفيرها لمختلف المعلومات صغيرها و كبيرها عن المنافسين الحاليين و المستقبليين، إضافة إلى اليقظة البيئية التي

توفر كافة المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، و الثقافية للمؤسسة

5. تحقيق استدامة المؤسسة أي بقاءها و استمرارية نشاطها ينتج عن تبني هذه الأخيرة لنظام يقظة إستراتيجية فعال، يقوم بالتأثير على استدامة المؤسسة من خلال توفير المعلومات المناسبة التي تساهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة، إضافة إلى دعم الإبداع و الابتكار، مما يحقق في الأخير ميزة تنافسية مستدامة تؤدي لا محالا إلى استدامة هذه المؤسسة.

#### ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

1. أظهرت الدراسة أن مؤسسة عبيدي محمد تطبق اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (التجارية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية) بمستوى جيد، إذ تقوم بتتبع و مراقبة كل التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية. هذا ما أشارت إليه نتائج الفرضية الإحصائية الأولى.

2. أشارت نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الثانية إلى أن مؤسسة عبيدي محمد تسعى لتحقيق الاستدامة.

3. أشارت نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الرئيسية الثالثة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية، طردية و متوسطة القوة بين اليقظة الإستراتيجية و استدامة مؤسسة عبيدي محمد عند مستوى معنوية 5 % ، ذلك لكون الفرضيات الإحصائية الفرعية الثانية و الثالثة تقر بوجود علاقة ارتباط بين اليقظة التنافسية و التكنولوجية و تحقيق استدامة مؤسسة عبيدي محمد، غير أن الفرضية الإحصائية الفرعية الأولى و الرابعة تؤكد على انعدام العلاقة بين اليقظة التجارية و البيئية.

4. كما و أقرت نتائج الفرضية الإحصائية الرابعة بانعدام الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات الباحثين حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب كل المتغيرات الشخصية.

و من خلال ما سبق الوصول إليه انطلاقا من الدراسة التطبيقية التي أجريت بمؤسسة عبيدي محمد يمكن القول أنه على الرغم من احتواء هذه المؤسسة لخلية تسمى اليقظة الإستراتيجية إلا أنه تبقى مساهمة هذه الأخيرة في استدامة المؤسسة محل الدراسة مساهمة متوسطة ، إذ أن استدامتها تعتمد على عوامل أخرى إضافة إلى اليقظة.

#### ثالثا: التوصيات

من خلال النتائج التي سبق الوصول إليه من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية، نقدم بعض التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تسهيل تطبيق اليقظة الإستراتيجية، و من أهم هذه التوصيات نذكر:

— ضرورة تبني المؤسسة لليقظة الإستراتيجية بشكل أكبر ، و غرس هذه الثقافة لدى موظفي و إطارات المؤسسة، من خلال الحرص على العمل الجماعي و تحسيسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، و بأهميتهم في عملية اليقظة الإستراتيجية، و الذي يعتبر أحد أهم أسرار نجاح المؤسسات في البقاء و الاستمرار.

— يجب على المؤسسة أن لا تهمل أي نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية، و هذا لكون هذه الأخيرة هي نظام متكامل شامل.

— عدم اتخاذ القرارات الإستراتيجية بطريقة متسرعة بل يجب بناء هذه القرارات على أساس المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية، التي يجب التعامل معها كمورد استراتيجي، و بالأخص المعلومات الغير رسمية.

— ضرورة الاهتمام بدراسة بيئة المؤسسة بشكل أكبر، و خاصة البيئة التنافسية، و تقييم أداء المؤسسة بشكل مستمر ، و الذي يمكنها من اكتشاف الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب. مما يضمن لها الاستمرارية و البقاء و النمو.

— و بما أن موضوع اليقظة الإستراتيجية موضوع فتي في بلادنا نرى أن المؤسسات لا تفيه حقه رغم أهميته البالغة في تحسين أداء المؤسسة و بقاءها في السوق و استمرار نشاطها، و بالتالي على الدولة الجزائرية التحسيس بأهمية تبني المؤسسات للذكاء الاقتصادي بشكل عام و اليقظة الإستراتيجية بشكل خاص.

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية

#### I. المعاجم:

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

#### II. الكتب:

1. أكرم أحمد الطويل، على وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
2. جيسون سول، المقارنة المرجعية للمؤسسات غير الربحية، ترجمة مؤسسة محمد وعبد الله السبيعي الخيرية، مركز بناء الطاقات، السعودية، 1431هـ.
3. حامد الشمرتي، مؤيد الفضل، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
6. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
7. سليم جلدة بطرس، عبوي زيد منير، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
8. سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، مصر، 2019.
9. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
10. عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة الجزء الأول، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
11. علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر، 2003.
12. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الخامسة، 2007.
13. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الجامعة الافتراضية السورية، سورية، 2018.
14. محمود يحيى قحطان، التخطيط الاستراتيجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2019.
15. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
16. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
17. نعيم بن عطا الله الجهني، دور القيادات الإستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة - دراسة مقارنة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
18. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
19. وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي و اليقظة الإستراتيجية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر و التوزيع، عمان، 2016.

#### III. المقالات:

## قائمة المراجع

1. أحلام عديلة، دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد5، 2020.
2. أحمد بن خليفة، سامر زلاسي، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة- دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات بالوادي، مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي المقاوم الشيخ أمود بن مختار إليزي، الجزائر، العدد 3، جوان 2018.
3. أحمد بن خليفة، فاعلية اليقظة الإستراتيجية في صناعة القرار الإستراتيجي-دراسة حالة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، "مجلة الدراسات الاقتصادية و المالية"، جامعة الوادي، الجزائر، العدد التاسع، أوت 2016.
4. أحمد طيباوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد5، ديسمبر 2015.
5. الشريف بوفارس، دور التسويق الابتكاري في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن بلغيث بسوق أهراس، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 02، 2018.
6. الشريف بقة، فائزة محلب، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف، "المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية"، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 02، جوان 2015، ص134.
7. المهدي هتهات، آلية اليقظة الإستراتيجية: أي إسهام في تطوير الأداء الاقتصادي للنظام المصرفي في الجزائر- دراسة استطلاعية لعينة من البنوك العمومية (BDL/BEA/BNA)، مجلة الريادة للأعمال الاقتصادية، جامعة غرداية، الجزائر، العدد1، جانفي 2018، ص62.
8. أميرة دريس، بشرى دريس، معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، "مجلة اقتصاديات المال و الأعمال JFBE"، المركز الجامعي بعين تموشنت، الجزائر، 2017.
9. باية وقنوني، أهمية شبكة الانترنت في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، "مجلة معارف"، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 18، جوان 2015.
10. حمزة رملي، دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، "مجلة البحوث الاقتصادية والمالية"، المركز الجامعي ميله، الجزائر، العدد الثاني، ديسمبر 2014.
11. خالد قاشي، عثمان ليلي، أثر الابتكار التسويقي على تعزيز الأداء التسويقي للشركات-دراسة ميدانية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، 2010.
12. خليفة بلصير، عبد الوهاب بن بريكة، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تنمية وتطوير المزايا التنافسية -دراسة تطبيقية لعينة من الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة، "مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية"، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 03، 2007.
13. خولة شادي، المعلومات و صنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 12، جوان 2017.



## قائمة المراجع

14. خولة مسراتي، نصر الدين بن نذير، اليقظة الإستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية البليدة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة2، الجزائر، العدد2، ديسمبر 2020.
15. شمس ضيات خلفاوي، مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الإبداع- دراسة حالة مؤسسة جزائرية، مجلة أفق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 8، جوان 2017.
16. عمر ولد عابد، لمين علواطي، آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، "مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، العدد 01، جانفي 2017.
17. عيسى نبوية، نصيرة أوبختي، اليقظة الإستراتيجية كألية لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الصناعية الجزائرية للاتصالات Site1 بتلمسان، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 2، ديسمبر 2019.
18. فاطمة بوداود، دور الانترنت في إرساء اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر، "مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية"، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد01.
19. فتيحة علوط، أمين السيد معين، اليقظة الإستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، "مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية"، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد السابع، جوان 2018.
20. قصي جاسم محمد، دور أبعاد استدامة الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، "مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE"، جامعة تركيت، العراق، العدد 03، أكتوبر 2019.
21. مريم بلحاج، اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة، "مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE"، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، العدد 01، 2017.
22. مريم بن جيمة، نصيرة بن جيمة، دور اليقظة و الإبداع في تنمية و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الاقتصاد و البيئة، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، العدد1، 2021.
23. مريم لمروس، سياسة اليقظة الإستراتيجية في الجزائر، "مجلة دراسات اقتصادية"، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 38، أوت 2019.
24. محمد بوتين، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية ضرورة حتمية لتنافسية المؤسسة، "مجلة معهد العلوم الاقتصادية"، جامعة الجزائر، الجزائر، العدد 08، جوان 2004.
25. محمد بوزيداوي، الاستدامة على مستوى المؤسسة رهان أم تحدي، "المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية"، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، العدد 03، أبريل 2015.
26. محمد قادري، أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، "مجلة مجاميع المعرفة"، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، الجزائر، العدد 02، أبريل 2019.
27. محمد قادري، طيب سعيدة، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، "مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة"، المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان، الجزائر، العدد الثالث، أوت 2017.
28. مصطفى بوعقل، محمد بن سعيد، إشكالية استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل تحديات العولمة- دراسة حالة لعينة بولاية غليزان، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد الثاني، أكتوبر 2018.

## قائمة المراجع

29. منصف بن خديجة، اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، الجزائر، العدد 32، 2015.
30. منصف بن خديجة، الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس، "مجلة العلوم الإنسانية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد التاسع عشر، جوان 2010.
31. نادية رافع، خالد قاشي، واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر-دراسة حالة بنك السلام الجزائر، "مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات"، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر 2015.
32. نبيل كنوش، مصطفى طويطي، التحليل العامل التوكيدي للذكاء الاقتصادي -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإلكترونية منزلية في الجزائر، "مجلة التنظيم والعمل"، جامعة البويرة، الجزائر، العدد 03، 2020.
33. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة بشار، الجزائر، العدد 2، ماي 2014.
34. هارون ضربان، نادية حمو، اليقظة الإستراتيجية و مدى إسهامها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة احمد بن أحمد، وهران 2، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2019.
35. هودة سلطان قدوري، محمد بن سعيد، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة-ABC، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 01، 2014.
36. يوسف عبايدية، العربي عمران، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، "مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية"، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد الثاني، مارس 2017.
- IV. الملتقيات:**
1. جمال بن السعدي، وآخرون، اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2017.
2. رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
3. سمية أحمد ميلي، فاطمة دغفل، واقع ومعوقات الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مداخلة في الملتقى الدولي حول "التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017.
4. شامية بن عباس، هدي معيوف، الصعوبات و العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و

## قائمة المراجع

- المتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 06-07 ديسمبر 2017.
- V. المذكرات:**
1. أحمد بخوش، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
  2. أحمد بوريش، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص -دراسة حالة موبيليس لولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2019.
  3. الهام شيلي، دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014.
  4. إلياس رزاق، أهمية تكنولوجيا المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013.
  5. أنيسة قمان، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.
  6. إيمان نعمون، تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
  7. حنان جودي، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والانماج في الاقتصاد التنافسي -دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.
  8. خديجة بوخريصة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015.
  9. سعيد بن دنيدينة، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال -دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020.
  10. ضياء الدين زواو، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2013.
  11. طاهر عريس، التحكم في قيادة المؤسسات بواسطة لوحات القيادة الإستراتيجية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
  12. محمد رشدي سلطاني، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه - حالة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير (غير

## قائمة المراجع

- منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2006.
13. محمد كربوش، إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.
14. محمد قادري، اليقظة الإستراتيجية و الإبداع في المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
15. نسرين مغمولي، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة فرتيال Ferial عنابة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.
16. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة – دراسة حالة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
17. نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها – دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2012.

## VI. مواقع الكترونية:

1. التفكير الإحصائي، مقياس ليكارت، <http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html> (consulté le 25/08/2021).

## ثانيا: مرجع اللغة الأجنبية

1. Daniel Rouach, La veille technologique et l' intelligence économique, Presses universitaires de France, Paris, cinquième édition, 2013.
2. Janine Meyer, Economie D'Entreprise, Dunod, Paris, Deuxième Edition, 1985.
3. Pierrette Bergeron, Veille Stratégique et PME, Presses de l'Université du Québec, France, 2000.
4. Souad Kamoun-Chouk, Veille Stratégique, Center de Publication Universitaire, Tunis, 2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

استبيان حول: دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية

موجه للعاملين بمؤسسة عبيدي محمد

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...، يسعدني، أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة الاقتصادية، و هذا من خلال التكرم بالإطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المفاهيم ، ثم التكرم بقراءة العبارات بتأني و الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم و التأكيد أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فإجابتكم سوف تدرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات. شاكرين لكم تعاونكم و تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام و التقدير.

معاني المصطلحات و المفاهيم:

اليقظة الإستراتيجية: هي المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية.

استدامة المؤسسة الاقتصادية: هي قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار في أنشطتها.

ضع علامة (x) على المربع المقابل للإجابة المختارة.

I. البيانات الشخصية

✓ الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	أنثى

✓ العمر:

<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	من 30 سنة إلى 39 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 سنة إلى 49 سنة
<input type="checkbox"/>	من 50 فأكثر

✓ المستوى الدراسي:

<input type="checkbox"/>	جامعي
<input type="checkbox"/>	تكوين مهني
<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
<input type="checkbox"/>	شهادات أخرى

في حالة شهادة أخرى حددها: .....

✓ المنصب الوظيفي:

<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	

## الملاحق

نائب مدير

رئيس قسم (مصلحة)

نائب رئيس قسم

أخرى

في حالة أخرى (حدد المنصب): .....

✓ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة

أكثر من 15 سنة

## II. اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	درجات الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: اليقظة التجارية:</b>				
هي نشاط تدرس من خلاله المؤسسة كل ما يرتبط بالعلاقات مع الزبائن والموردين، وكذا الطرق التسويقية				
01	تتابع المؤسسة الحاجات المتطورة للزبائن وتعمل على تلبيتها			
02	تقوم المؤسسة بدراسة سلوك المستهلك			
03	تعطي المؤسسة أهمية لأراء الزبائن والموردين حول منتجاتها			
04	تعمل المؤسسة على تحليل مبيعات السوق بصفة دورية			
<b>ثانياً: اليقظة التكنولوجية:</b>				
هي نشاط تراقب المؤسسة من خلاله المحيط العلمي والتكنولوجي لمعرفة كل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية				
05	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير			
06	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج منتجاتها			
07	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات حديثة			
08	تقوم المؤسسة بمتابعة كل ما يحدث في البيئة التكنولوجية من تطورات واكتشافات علمية			
<b>ثالثاً: اليقظة التنافسية:</b>				
هي نشاط تتعرف المؤسسة من خلاله على منافسيها الحاليين أو المحتملين				
09	تسعى المؤسسة لمعرفة الأسواق الجديدة للمنافسين			
10	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسة			
11	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين			
12	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين			

## الملاحق

رابعاً: اليقظة البيئية			
تهتم اليقظة البيئية بمكونات البيئة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بنشاط المؤسسة			
13			تراقب المؤسسة كل ما هو جديد في القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة
14			تراقب المؤسسة بصفة مستمرة كل ما يتعلق بالأحداث الثقافية والاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها
15			تتابع المؤسسة مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية كالأجور، الأسعار،... الخ
16			تسعى المؤسسة لاحترام قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه

### .III. استدامة المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	درجات الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
17	تعمل المؤسسة على تطوير وإعداد الموظفين تحسباً للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل			
18	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد			
19	تولي المؤسسة أهمية لجميع المتعاملين معها			
20	تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لها			
21	تعمل المؤسسة على دخول ميادين نشاط جديدة تختلف عن ميدان نشاطها			
22	تولي المؤسسة أهمية لتوفير الموارد المالية اللازمة على المدى الطويل			
23	تسعى المؤسسة لاكتساب سمعة جيدة			
24	تولي المؤسسة اهتمام كبير لسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها			
25	تعطي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وإنتاج منتجات جديدة			
26	تحرص المؤسسة على أن تكون لها القدرة على التكيف مع مختلف التطورات			

### .IV. اليقظة الإستراتيجية ودورها في استدامة المؤسسة الاقتصادية

الرقم	العبارات	درجات الموافقة		
		موافق	محايد	غير موافق
<b>أولاً: توفير المعلومات واتخاذ القرار</b>				
27	المعلومة مورد إستراتيجي في المؤسسة لا يقل أهمية عن الموارد المالية			
28	تهتم اليقظة الإستراتيجية بتوفير المعلومات اللازمة			



## الملاحق

			وتسييرها حسب احتياجات المؤسسة	
			تساهم معلومات اليقظة الإستراتيجية في الحفاظ على مكانة المؤسسة واستمراريتها	29
			تعمل اليقظة الإستراتيجية على توفير البدائل لتسهيل عملية اتخاذ القرارات	30
<b>ثانيا: الأداء التسويقي</b>				
			تساعد اليقظة الإستراتيجية على تحسين الحصة السوقية	31
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة الحصول على ثقة العملاء وولائهم	32
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على خدمة قطاعات سوق جديدة	33
			تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد	34
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية حاجيات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	35
<b>ثالثا: الإبداع والابتكار</b>				
			تهتم المؤسسة بخلق وتدعيم الإبداع والابتكار	36
			تسمح المؤسسة لعمالها بطرح أفكار إبداعية لتطوير العمل	37
			تخصص المؤسسة برامج وتطبيقات لبعث روح الإبداع بين العمال	38
			تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة تفعيل ودعم الإبداع والابتكار في المؤسسة	39
			تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى زيادة فرص المؤسسة فيما يتعلق بالإبداع والابتكار	40
<b>رابعا: الميزة التنافسية</b>				
			تساهم اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة	41
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد	42
			تعمل اليقظة الإستراتيجية على تحسين جودة منتجات المؤسسة وتقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	43
			تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة للوصول لأسواق يصعب الوصول إليها من قبل المنافسين	44
			تساند اليقظة الإستراتيجية المؤسسة للحصول على مزايا سعريه من الموردين لتخفيض التكاليف	45

## الملاحق

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الأستاذ المحكم
01	الأستاذ سعدو عادل
02	الأستاذ بن جلول خالد
03	الأستاذ فلفول عبد القادر
04	الأستاذة سلايمية ظريفة

الملحق رقم (03): ثبات أداة الدراسة

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.881	.877	45

ثبات المحور الأول:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.822	.812	16

ثبات المحور الثاني:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.737	.735	10

ثبات المحور الثالث:

### Statistiques de fiabilité

## الملاحق

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Nombre d'éléments
.760	.753	19

الملحق رقم (04): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

### جنس المستجوب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	19	59.4	59.4	59.4
	أنثى	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### عمر المستجوب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	34.4	34.4	34.4
	من 30 سنة إلى 39 سنة	16	50.0	50.0	84.4
	من 40 سنة إلى 49 سنة	4	12.5	12.5	96.9
	من 50 سنة فأكثر	1	3.1	3.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### المستوى الدراسي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	20	62.5	62.5	62.5
	تكوين مهني	2	6.3	6.3	68.8
	دراسات عليا	10	31.3	31.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## الملاحق

### المنصب الوظيفي

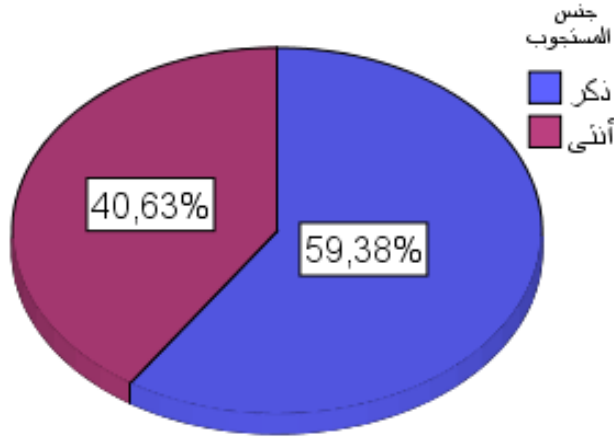
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نائب المدير	1	3,1	3,1	3,1
	رئيس قسم	9	28,1	28,1	31,3
	نائب رئيس قسم	16	50,0	50,0	81,3
	مساعد نائب رئيس قسم	2	6,3	6,3	87,5
	عون إدارة	4	12,5	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

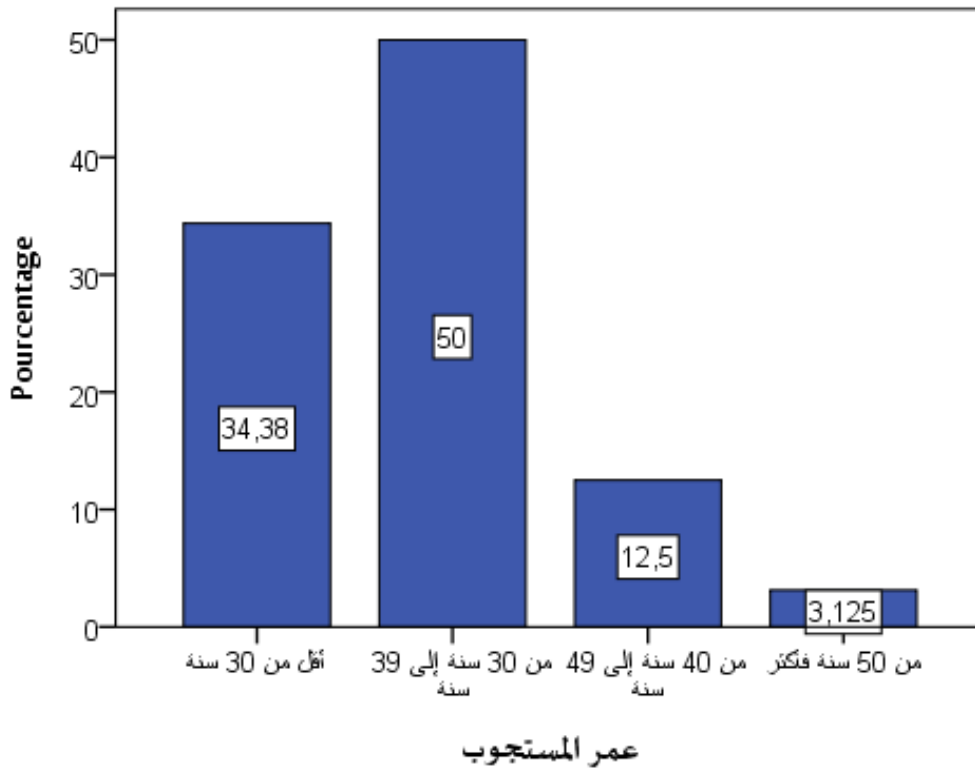
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	أقل من 5 سنوات	17	53.1	53.1	53.1
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	7	21.9	21.9	75.0
	من 11 سنوات إلى 15 سنوات	6	18.8	18.8	93.8
	أكثر من 15 سنة	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

## الملاحق

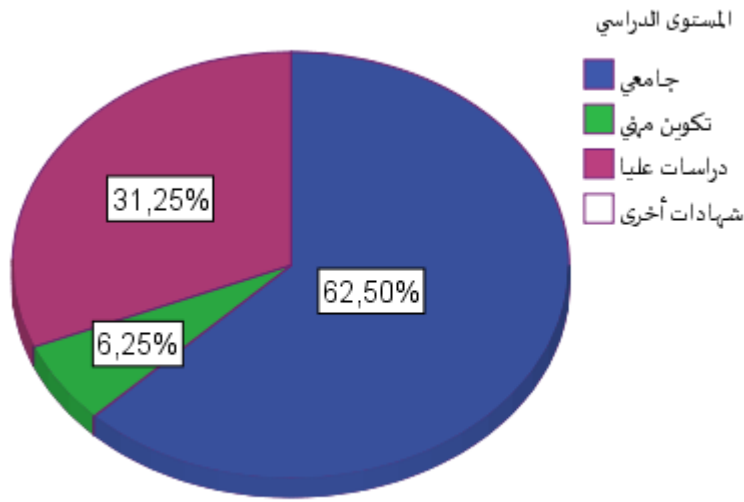
الملحق رقم (05): التمثيل البياني للخصائص الشخصية والوظيفية  
توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



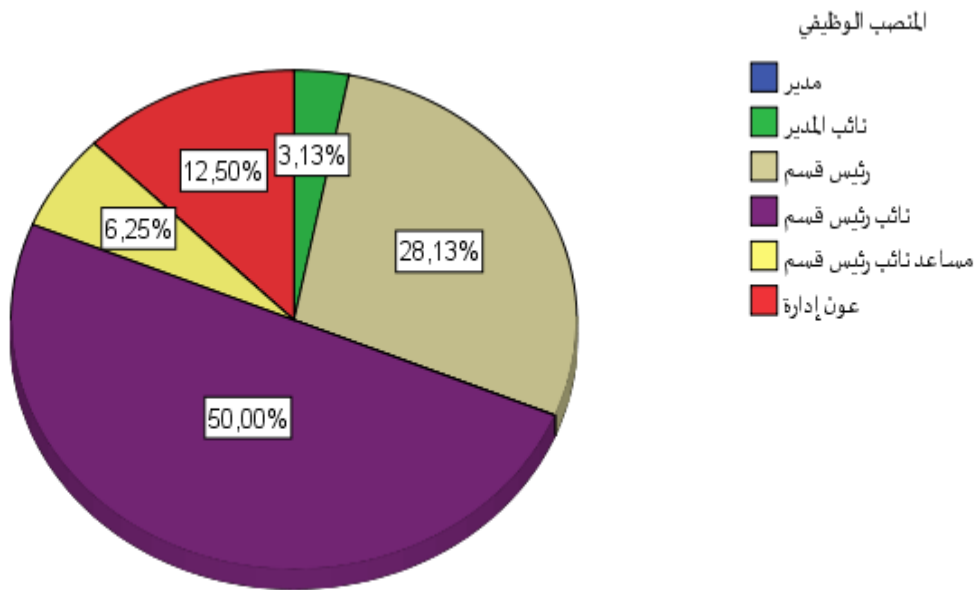
توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



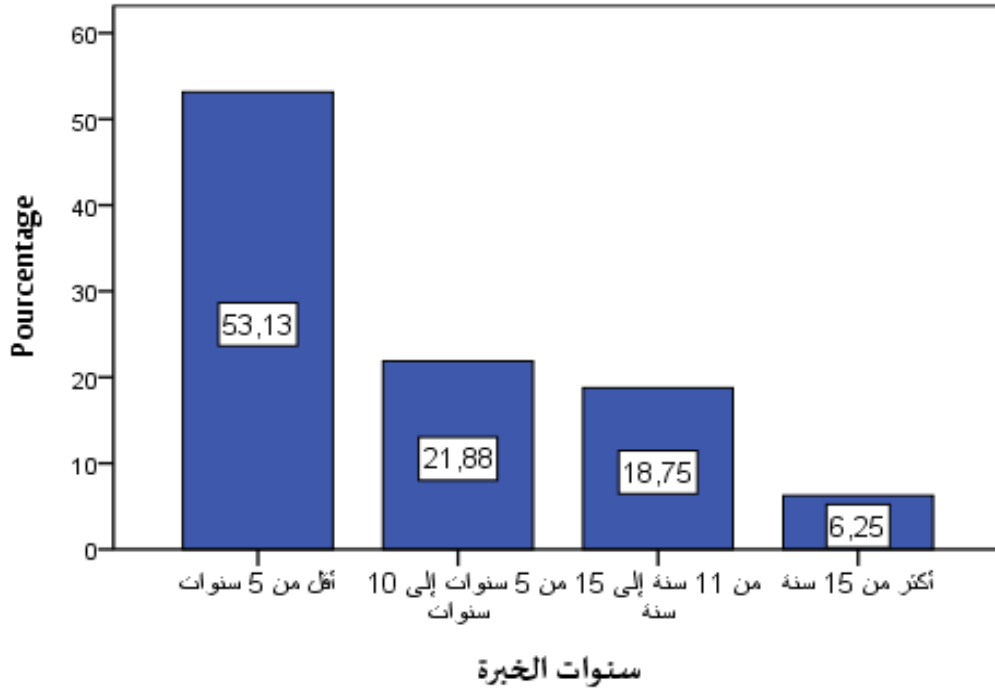
### توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



### توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمنصب الوظيفي



توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة



الملحق رقم (06): اتجاه إجابات العينة لمحاور الدراسة

المحور الأول

بعد اليقظة التجارية

Statistique descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اليقظة التجارية	32	2.67	.333
N valide (listwise)	32		

بعد اليقظة التكنولوجية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اليقظة التكنولوجية	32	2.55	.502
N valide (listwise)	32		

بعد اليقظة التنافسية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اليقظة التنافسية	32	2.55	.399
N valide (listwise)	32		

بعد اليقظة البيئية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اليقظة البيئية	32	2.56	.397
N valide (listwise)	32		

المحور الثاني:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المؤسسة استدامة	32	2,63	,339
N valide (listwise)	32		

المحور الثالث:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ودورها الإستراتيجية اليقظة المؤسسة استدامة في الاقتصادية	32	2,5227	,26872
N valide (listwise)	32		

توفير المعلومات واتخاذ القرار

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفير المعلومات واتخاذ القرار	32	2,61	,364



## الملاحق

N valide (listwise)	32		
------------------------	----	--	--

الأداء التسويقي

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التسويقي الأداء	32	2,48	,389
N valide (listwise)	32		

الإبداع والابتكار

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
والابتكار الإبداع	32	2,51	,406
N valide (listwise)	32		

الميزة التنافسية

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنافسية الميزة	32	2,50	,305
N valide (listwise)	32		

الملحق رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
اليقظة التجارية	.213	32	.001	.855	32	.001
اليقظة التكنولوجية	.223	32	.000	.840	32	.000
اليقظة التنافسية	.185	32	.007	.879	32	.002
اليقظة البيئية	.178	32	.012	.885	32	.003
استدامة المؤسسة	.222	32	.000	.849	32	.000
توفير المعلومات واتخاذ القرار	.213	32	.001	.859	32	.001
الأداء التسويقي	.126	32	.200*	.940	32	.073
الإبداع والابتكار	.154	32	.053	.910	32	.011

## الملاحق

الميزة التنافسية	.222	32	.000	.917	32	.017
اليقظة الاستراتيجية	.132	32	.167	.929	32	.037
دور اليقظة الاستراتيجية في استدامة المؤسسة	.121	32	.200*	.965	32	.385

\*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (08): اختبار ستودنت لمحور اليقظة الإستراتيجية

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
اليقظة الإستراتيجية	-7.379-	31	.000	-.41797-	-.5335-	-.3024-

الملحق رقم (09): اختبار ستودنت لمحور استدامة المؤسسة

### Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
استدامة المؤسسة	6.148-	31	.000	-.369-	-.49-	-.25-

الملحق رقم (10): اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية واستدامة المؤسسة

### Corrélations

		اليقظة الاستراتيجية	استدامة المؤسسة
Rho de Spearman	اليقظة	Coefficient de corrélation	1.000
	الاستراتيجية	Sig. (bilatérale)	.000
	استدامة المؤسسة	N	32
		Coefficient de corrélation	.647**
			1.000

## الملاحق

	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	32	32

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

### الملحق رقم (11): اختبار تجانس التباينات لإجابات عينة الدراسة

حسب الجنس

#### Test d'homogénéité des variances

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
.195	1	30	.662

حسب العمر

#### Test d'homogénéité des variances

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2.576 <sup>a</sup>	2	28	.094

حسب المستوى الدراسي

#### Test d'homogénéité des variances

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3.184	2	29	.056

حسب المستوى الوظيفي

#### Test d'homogénéité des variances

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
.966 <sup>a</sup>	3	27	.423

حسب سنوات الخبرة

## الملاحق

### Test d'homogénéité des variances

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2.516	3	28	.079

الملحق رقم (12): اختبار التباين ANOVA لأراء العينة حول دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة حسب المتغيرات الديمغرافية

حسب الجنس

### ANOVA à 1 facteur

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.101	1	.101	1.414	.244
Intra-groupes	2.138	30	.071		
Total	2.239	31			

حسب السن

### ANOVA à 1 facteur

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.281	3	.094	1.337	.282
Intra-groupes	1.958	28	.070		
Total	2.239	31			

حسب المستوى الدراسي

### ANOVA à 1 facteur

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.072	2	.036	.484	.484

## الملاحق

Intra- groupes	2.166	29	.075	
Total	2.239	31		

حسب المنصب الوظيفي

### ANOVA à 1 facteur

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	.484	4	.121	1.862	.146
Intra- groupes	1.755	27	.065		
Total	2.239	31			

حسب الخبرة

### ANOVA à 1 facteur

دور اليقظة الإستراتيجية في استدامة المؤسسة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significati on
Inter- groupes	.195	3	.065	.892	.457
Intra- groupes	2.043	28	.073		
Total	2.239	31			

## الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول ابراز الدور الذي تقوم به اليقظة الاستراتيجية من اجل استدامة المؤسسة الاقتصادية و ذلك بالاعتماد على مجموعة من أوجه تأثير اليقظة الاستراتيجية على أنشطة المؤسسة من بينها ( تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، تحسين الاداء التسويقي، دعم الابداع و الابتكار، خلق الميزة التنافسية و تطويرها). حيث تم تحديد مشكلة الدراسة و صياغة فرضيات لها و تم اخضاع هذه الأخيرة لمجموعة من الاختبارات للتأكد من صحتها و قد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و التي تم توزيعها على عينة عشوائية من مجمع عبيدي محمد بلغ حجمها 32 فردا، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي لتدعيم مفاهيم متغيرات الدراسة بالإضافة الى ذلك تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في استخراج النتائج.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة ، اليقظة الإستراتيجية، المؤسسة الاقتصادية، استدامة المؤسسة

الاقتصادية.

## Summary:

This study focuses on highlighting the role played by strategic vigilance for the sustainability of the economic institution, by relying on a set of aspects of the impact of strategic vigilance on the activities of the enterprise, including (facilitating the process of making strategic decisions, improving marketing performance, supporting creativity and innovation, creating competitive advantage and development). Where the problem of the study was identified and hypotheses were formulated for it, and the latter was subjected to a set of tests to ensure its validity. The study relied on the questionnaire as a tool for collecting information, which was distributed to a random sample of 32 individuals from the Abedi Muhammad complex. The method was also used. Descriptive-analytical-statistical to support the concepts of the study variables. In addition, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was relied on to extract the results.

**Keywords:** vigilance, strategic vigilance, the economic institution, the sustainability of the economic institution.