



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



## الموضوع

# متطلبات إدماج نظام اليقظة الاستراتيجية

## في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

الأستاذ المشرف:

أ. د/ بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

بلبصير خليدة

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. حجازي اسماعيل
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بريكة عبدالوهاب
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بومجان عادل
ممتحنا	المركز الجامعي ميلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عقون شراف
ممتحنا	جامعة سوق أهراس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن خديجة منصف
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. الجودي محمد علي

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قالی تعالی:

﴿ وَمَا أُوتِیْتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِیْلًا ﴾

(سورة الإسراء 8)

## اقرار بالجميل

أتوجه أولاً بالشكر الى الله العلي القدير على النعم التي اسبغها علي في حياتي ، وكلي شعور بالامتنان لله سبحانه وتعالى أنه يتيح لنا جميعاً أن نبدأ بداية جديدة متى شئنا ذلك، وأن نبلغ نهاية متميزة بقدرته وعونه، حتى وان كان ذلك مستحيلاً فلا مستحيل مع الله عز وجل .

شكراً جزيل الشكر إلى أستاذي الأستاذ الدكتور بن بريكة عبد الوهاب، لصبره ونصحه وتوجيهاته القيمة لإخراج هذا العمل وإتمامه، فله مني كل التقدير والاحترام.

شكراً كذلك إلى كل أستاذ من أساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، لقبولهم مناقشة هذا العمل وتقديم ملاحظاتهم القيمة النافعة والتي إنما تزيد إثراء وجودة.

كما أتقدم بشكري إلى كل من أعانني على إنجاز هذا العمل بالقليل أو بالكثير، وعلى رأسهم الدكتور: رياض عيشوش ، والدكتور: خليل شرقي ، والأستاذة: سعيدة دالي، وكل مسيري المؤسسات الذين ساهموا في الاجابة على أسئلة استبيان هذه الأطروحة .

كل الشكر أيضاً إلى عميد كلية العلوم الاقتصادية السابق لجامعة أم البواقي الأستاذ الدكتور صرارمة عبد الوحيد والعميد الحالي الأستاذ الدكتور جبار بوكثير على دعمهم ومساندتهم.

كذلك ثمة أشخاص كثيرون رائعون كانت لهم صلة بحياتي يستحقون مني أعرق الشكر والتقدير

والشكر موصول الى كل من ولد في الهمة لإتمام عملي هذا

الباحثة

## إهداء

هي لحظة من عمري أهديتها إلى من أحب

إليك أنت يا من تملكين جنة تحت قدميك :أمي

إلى البطل الأول في مسلسل حياتي: أبي

إلى النصف الآخر زوجي رفيق دربي وصبري وحلمي: منير

إلى نسيمات صباحي ، أجمل غروب لمسائي، وأروع أحلام راودتني: كيندة، دانية ودارين

إلى الجدران التي نتكى عليها، العشق الذي لا تحده المسافات ولا الزمن: إخواني وأخواتي

إلى كل من إرتبطت بيبي وبينهم مودة

إلى كل من شدّ على يدي مشجعا

إلى كل صديق أو زميل قابلت

إلى كل من تقاطعت معهم

إلى فنجان قهوتي الذي رافقني في رحلتي لإنجاز هذا العمل

خليدة

## الفهارس

1. فهرس المحتويات

2. قائمة الجداول

3. قائمة الأشكال

"قد يظل أكثر الباحثين موهبة طوال حياته مجهولا إذا لم يعرف كيف يبلغ معارفه بشكل يجلب اهتمام زملائه ويجذب المجموعة

الواسعة من العملاء" Jocelyn Létourneau

## فهرس المحتويات

اقرار بالجميل

إهداء

خطة الدراسة

[25-1]

## مقدمة عامة

2	أولا/ تقدم إشكالية الدراسة وأسئلتها.....
5	ثانيا/ فرضيات الدراسة.....
5	ثالثا/ أهمية الدراسة وأهدافها.....
6	رابعا/ المعالجة المنهجية للدراسة.....
6	خامسا/ دواعي اختيار موضوع الدراسة.....
7	سادسا/ حدود الدراسة.....
7	سابعا/ صعوبات الدراسة.....
8	ثامنا/ نموذج ومتغيرات الدراسة.....
9	تاسعا/ هيكلية الدراسة وخطتها البحثية.....
10	عاشرا/ عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة.....

[70-26]

## الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

27	تمهيد.....
28	المبحث الأول: الأبعاد المفاهيمية لليقظة الاستراتيجية.....
28	I. مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....

33	..... II. خصائص اليقظة الاستراتيجية.
34	..... III. المعالجة التنظيمية لليقظة الاستراتيجية.
41	..... المبحث الثاني: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
41	..... I. محتوى اليقظة الاستراتيجية.
48	..... II. نماذج عملية اليقظة الاستراتيجية.
57	..... III. ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية.
59	..... المبحث الثالث: مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية.
59	..... I. دعم التخطيط واتخاذ القرار.
60	..... II. الاستجابة التنافسية.
61	..... III. الاستكشاف و الاستباق.
62	..... VI. الابداع والابتكار
63	..... المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة المتوسطة: التحديات والمجهودات
63	..... I. التحديات التي تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية
66	..... II. جهودات الدولة فيما يخص اليقظة والذكاء الإقتصادي
70	..... خلاصة الفصل

## الفصل الثاني: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

[144-71]

72	..... تمهيد.
72	..... المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية.
72	..... I. الثقافة التنظيمية وأهميتها كمتطلب لليقظة
82	..... II. الهيكل التنظيمي وأهميته كمتطلب لليقظة

95	.....III. القيادة وأهميتها كمتطلب لليقظة
105	.....VI. التسيير الاستراتيجي وأهميته كمتطلب لليقظة
119	.....المبحث الثاني: المتطلبات البشرية: تسيير الموارد البشرية
119	.....I. مفهوم تسيير الموارد البشرية
123	.....II. أدوار وأهداف تسيير الموارد البشرية
124	.....III. ممارسات تسيير الموارد البشرية
130	.....VI. أهمية تسيير الموارد البشرية كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
132	.....المبحث الثالث: المتطلبات التكنولوجية: تكنولوجيات المعلومات والاتصال
132	.....I. مفهوم تكنولوجيات المعلومات والاتصال ومكوناتها
137	.....II. أهداف ووظائف تكنولوجيات المعلومات والاتصال
139	.....III. أثر تكنولوجيات المعلومات والاتصال على المؤسسات
140	.....VI. أهمية تكنولوجيات المعلومات والاتصال كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
144	.....خاتمة الفصل

[145-177]

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها

146	.....تمهيد
147	.....المبحث الأول: منهجية الدراسة
147	.....I. ابستمولوجيا الدراسة
149	.....II. منهج الدراسة
149	.....III. مجتمع وعينة الدراسة
164	.....المبحث الثاني: مصادر ووسائل جمع البيانات والمعلومات

164	I . مصادر جمع البيانات المعلومات .....
164	II. وسائل جمع البيانات المعلومات .....
167	III. مقياس الدراسة .....
168	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....
168	I . التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.....
169	II. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS.....
170	III. النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling .....
177	خاتمة الفصل .....

[178-231]

### الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

179	تمهيد.....
180	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات.....
180	I . خصائص عينة الدراسة.....
185	II. الإحصاء الوصفي لأبعاد وعبارات مقياس الدراسة.....
190	المبحث الثاني: تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة.....
190	I . تقييم النموذج القياسي .....
203	II. تقييم النموذج الميكلي .....
207	III. جودة النموذج .....
210	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج .....
211	I. تقييم المسارات واختبار الفرضيات .....
225	II. حساب الأثر الكلي.....

226	..... III. مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة
231	..... خاتمة الفصل

[241-232]

## خاتمة عامة

233	..... الاستنتاجات النظرية المستندة الى الإطار الفكري والفلسفي للدراسة
236	..... الاستنتاجات العملية المستندة الى نتائج الاختبارات والتحليلات الاحصائية
238	..... التوصيات
240	..... المقترحات

242

## قائمة المراجع

243	..... المراجع باللغة العربية
251	..... المراجع باللغة الأجنبية

258

## الملاحق

258	..... الملحق 01: الاستبيان
266	..... الملحق 02: أسماء المحكمين وصفاتهم وتخصصاتهم
267	..... الملحق 03: مستخرج نموذج الدراسة من برنامج Smart-PLS

## ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
10	الجدول 01 عرض الدراسات السابقة و تحليلها
30	الجدول (01-1) المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية
78	الجدول (01-2) تصنيفات أنواع الثقافة التنظيمية
152	الجدول (01-3) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
153	الجدول (02-3) تعداد تطور م ص م في الجزائر خلال الفترة (2003-2022)
154	الجدول (03-3) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب ملكية رأس المال إلى غاية 31 ديسمبر 2022
155	الجدول (04-3) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم
156	الجدول (05-3) التوزيع الجغرافي ل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2022
157	الجدول (06-3) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط
158	الجدول (07-3) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل
159	الجدول (08-3) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج المحروقات
160	الجدول (09-3) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات
166	الجدول (10-3) يوضح توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد وترميزهم
167	الجدول (11-3) مقياس درجة الموافقة
180	الجدول (01-4) خصائص عينة الدراسة
186	الجدول (02-4) خلاصة نتائج متطلبات اليقظة الاستراتيجية
188	الجدول (03-4) خلاصة نتائج مسار اليقظة الاستراتيجية
189	الجدول (04-4) خلاصة نتائج مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
191	الجدول (05-4) مؤشرات الصدق التقاربي للمتغيرات

194	معاملات التحميل لعبارات المتغيرات الكامنة	الجدول (06-4)
197	التباين بين الأسئلة Cross Loading	الجدول (07-4)
202	مصفوفة التغاير وفقا لاختبار Fornell & Larcker	الجدول (08-4)
203	معامل تضخم التباين	الجدول (09-4)
204	معاملات التحديد $R^2$	الجدول (10-4)
206	معاملات حجم الأثر $F^2$	الجدول (11-4)
208	القدرة التنبؤية للنموذج	الجدول (12-4)
209	معيار جودة المطابقة GOF	الجدول (13-4)
211	المسارات (الأثار) المباشرة	الجدول (14-4)
213	المسارات/الأثار غير المباشرة	الجدول (15-4)
215	معاملات مسار المتغير المستقل	الجدول (16-4)
216	معاملات المسار للفرضية الثالثة	الجدول (17-4)
219	معاملات المسار للفرضية الرابعة	الجدول (18-4)
221	معاملات المسار للفرضية الخامسة	الجدول (19-4)
223	معاملات المسار للفرضية السادسة	الجدول (20-4)
225	نتائج الأثر الكلي لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية	الجدول (21-4)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
8	الشكل (01) نموذج الدراسة الفرضي
9	الشكل (02) التصميم العام للدراسة
25	الشكل (03) الفجوة البحثية
40	الشكل (01-1) معلومات اليقظة الاستراتيجية
41	الشكل (02-1) محتوى اليقظة الإستراتيجية
43	الشكل (03-1) لماذا و كيف اليقظة التكنولوجية
46	الشكل (04-1) الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس لـ Porter
49	الشكل (05-1) نموذج Humbert Lesca لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
54	الشكل (06-1) نموذج AMABILE لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
55	الشكل (07-1) نموذج Gérard Verna لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
56	الشكل (08-1) نموذج Legendre & Labonté لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
57	الشكل (09-1) إنتاج المعلومات من خلال اليقظة الإستراتيجية
117	الشكل (01-2) أشكال الاستراتيجية
123	الشكل (02-2) أدوار ووظيفة تسيير الموارد البشرية
147	الشكل (01-3) مراحل تطور البحوث
153	الشكل (02-3) تعداد تطور م ص م في الجزائر خلال الفترة (2003-2022)
155	الشكل (03-3) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب ملكية رأس المال إلى غاية 31 ديسمبر 2022
156	الشكل (03-3) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم
157	الشكل (04-3) التوزيع الجغرافي ل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2022

173	الشكل (3-05) أنواع المتغيرات والنماذج المكونة لمنذجة العادلات البنائية
176	الشكل (3-06) النموذج الانعكاسي والتكويني للدراسة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية
181	الشكل (4-01) خصائص عينة الدراسة من حيث فرع نشاط المؤسسة
182	الشكل (4-02) خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العمال
182	الشكل (4-03) خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة في المجال
183	الشكل (4-04) خصائص عينة الدراسة من حيث نطاق السوق
184	الشكل (4-05) خصائص عينة الدراسة من حيث وضعية المؤسسة في السوق
184	الشكل (4-06) خصائص عينة الدراسة من حيث مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة
185	الشكل (4-07) خصائص عينة الدراسة من حيث القائم على إدارة المؤسسة
217	الشكل (4-08) مسارات العلاقات في النموذج الهيكلي للفرضية الثالثة
219	الشكل (4-09) مسار العلاقة في النموذج الهيكلي للفرضية الرابعة
221	الشكل (4-10) مسار العلاقة في النموذج الهيكلي للفرضية الخامسة
224	الشكل (4-11) مسار العلاقة في النموذج الهيكلي للفرضية السادسة

## مقدمة عامة

- أولاً/ تقديم إشكالية الدراسة وأسئلتها
- ثانياً/ فرضيات الدراسة
- ثالثاً/ أهمية الدراسة وأهدافها
- رابعاً/ المعالجة المنهجية للدراسة
- خامساً/ دواعي اختيار موضوع الدراسة
- سادساً/ حدود الدراسة
- سابعاً/ صعوبات الدراسة
- ثامناً/ نموذج ومتغيرات الدراسة
- تاسعاً/ هيكلية الدراسة وخطتها البحثية
- عاشراً/ عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة

"يُجمع كل الباحثين على منح عملية اختيار الموضوع أهمية قصوى، فسّر النجاح في البحث عادة ما يكمن في انتقاء سؤال جيد وموضوع

بحث جيد" Andre Ouellet

## أولا/ تقديم إشكالية الدراسة وأسئلتها

"If you do not know how to ask the right question, you discover nothing"

W. E Deming

في ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة هامة في اقتصاديات كل الدول وأحد دعائم التنمية سواء كانت تصنف ضمن الدول المتقدمة أو النامية، وهذا راجع للدور الذي أصبحت تلعبه وبخاصة تلك التي اعتمدها كمنهج استراتيجي تنموي بفضل خصائصها المميزة، سواء ما تعلق باستحداث هذا النوع من المؤسسات لمناصب الشغل، أو عدم حاجتها لأموال ضخمة كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى أنها تمثل قوة محركة للإبداع والابتكار في شتى المجالات، حيث أفرزت تجربة هذه المؤسسات أنها تقوم بدور حاسم وحيوي في توسيع الانتاج وتنويعه وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية. فبحسب آخر الإحصائيات فهي تمثل ما نسبته 98% من المؤسسات في أوروبا أي بأكثر من 20 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وتشغل حوالي 60% من إجمالي اليد العاملة بالمؤسسات، وعلى مستوى إفريقيا تمثل المؤسسات العائلية أو المصغرة ما نسبته 75% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما على مستوى العالم تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة 90% من المؤسسات وتمثل نسبة العمالة بها حوالي 80%، كما تبين أن أكبر نسبة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موجودة في الدول المتطورة بحسب إحصائيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية؛

إن ما حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من البلدان المتقدمة والنامية من إنجازات في مجال تحسين ومعالجة أوضاع اجتماعية واقتصادية ومعيشية بدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة الحجم بفضل ما تتميز به هذه المؤسسات من خصائص تجعلها قادرة على خلق فرص عمل واستيعاب الطاقات العاطلة، جعل منها عنصر هام من عناصر التنمية، وارتقى بها إلى مرتبة متقدمة ضمن أولويات معظم البلدان، لتصبح بمثابة الورقة الراجحة وضرورة من ضروريات النمو الاقتصادي السليم.

وقد بدأت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تحظى بالاهتمام في النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهرت بوادر هذا الاهتمام مع العمليات الأولى لإعادة الهيكلة سنة 1982، و ظهر ذلك جليا في جملة من القوانين و الإجراءات التي تعمل على توفير المحيط الملائم لهذا النوع من المؤسسات بهدف تمكينها من لعب دور مهم بصفتها النمط الذي بإمكانه إنعاش الاقتصاد الوطني كبديل للنسيج الاقتصادي، وخاصة الصناعي العمومي بعد التحولات السريعة والعميقة التي عرفتتها النظم الاقتصادية، السياسية، و التكنولوجيا وحتى الاجتماعية منها، نتيجة لما أفرزته ظاهرة العولمة و ما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية و المنتجات الجديدة المتطورة

والواسعة الانتشار، التسويق الفوري، زيادة شدة المنافسة و تنوعها في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية ؛

وفي الوقت الذي تعتبر فيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محور البرامج التنموية الدولية إلا أنها تواجه العديد من المخاطر والتحديات، على غرار المؤسسات الكبيرة والتي تهددها في بقائها واستمراريتها وتعيقها على بلوغ أهدافها ذلك أن العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، القانونية... الخ التي تشكل معا الأبعاد الرئيسية للمحيط تتغير بشكل مستمر من وضعية لأخرى وبصفة مفاجئة وعدوانية، ومع ذلك فإن بعض هذه المؤسسات تستطيع أن تتجاوز الخطر بل وأكثر من ذلك فهي تتوسع و تنمو و تحول الخطر إلى فرصة، وفي المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات يزول عند أدنى الأخطار. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كغيرها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم حيث كشفت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عن إفلاس ما يقارب 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنويا نتيجة غياب عنصر التنظيم وسوء التسيير وتجاهل ظروف المحيط المعقد؛ وهو ما أكدته دراسة قام بها Manuel Cartier توصل من خلالها إلى أن 70 % من حالات عجز المؤسسات هي نتيجة جهلها وفشلها في فهم ما يدور حولها.

وبحسب كل من Hamel و Prahalad: " فإن أعظم تحدي تواجهه مؤسسات القرن الواحد والعشرين، يتمثل في قدرتها على اختراق الضبابية والتعامل مع أوضاع عدم اليقين، وكيفية تطوير بصيرة تمكنها من إيجاد أسواق الغد"، لتجعل من المعلومة السبيل الوحيد والأكيد لإزالة الغموض وإضفاء الوضوح حول القدرات الكامنة للمؤسسة من جهة، والتغيرات المفاجئة في المحيط من جهة أخرى، ويؤكد Peter Drucker في هذا الصدد: " بأن مؤسسة الغد ستتشكل وتُنظم بفضل المعلومات، وهو ما يفسر التنافس الكبير الذي تعرفه المؤسسات لأجل الحصول على أفضل المعلومات وأدقها". وضمن ذات السياق فقد خلصت دراسات وتوصيات العديد من الباحثين ك (Ansoff 1975, Moore 2000, Herring 1998, Gabriel and Simone 1999, Lesca, Gilad 1998, and Lesca, 1997) إلى أهمية المعلومات المحللة والمنتقاة في تغذية القرارات الاستراتيجية وتقليص الغموض الذي يميز محيط المؤسسة، وإلى ضرورة إعتبار المعلومات كمورد استراتيجي في عالم شديد التغير. وعليه فإن ما يحول بين نجاح هذه المؤسسات و فشل الأخرى هو تبني الأولى استراتيجية تقوم على أساس رصد المحيط والتعامل مع مختلف الإشارات والمعلومات الواردة منه وتعترف بقيمة المعلومات كمورد استراتيجي رئيس للنجاح، أي أن تكون منتبهة لما يحصل حولها وهو الشيء الذي يمكنها من المعرفة المسبقة والتنبؤ بالتطورات المستقبلية ومنه الاستعداد اللازم والتصرف المناسب في الوقت المحدد.

واستنادا إلى ذلك فإن أكثر وسيلة تسييرية يمكنها تسيير العلاقة بين المؤسسة ومحيطها من خلال رصد، مراقبة ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فيه وبضبط سلوك المؤسسة اتجاهه بما يسمح لها بالاستباق وليس التكيف فقط، تتمثل في عملية اليقظة الاستراتيجية والتي تعتبر نظام معلوماتي خارجي (رادار يتحسس المحيط الخارجي) يتم تنظيمه لتحسس ومراقبة المحيط الخارجي للمؤسسة من خلال سيورة جماعية مستمرة لجمع المعلومات ونشرها واستغلالها، وعليه فإن اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات أضحت ضرورة وحتمية لا بد منها، حيث لم تصبح غاية في حد ذاتها بقدر ماهي وسيلة داعمة للعديد من العمليات مثل اتخاذ القرار، تشجيع الابتكار، تعزيز الاستجابة التنافسية... الخ، فبحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE فإن المؤسسات الاقتصادية إنما تلجأ الى اليقظة استجابة منها لمخاوفها الاستراتيجية والتي تدفعها لتحسين عملياتها الانتاجية، ايجاد فرص لأعمالها التجارية، ادماج التكنولوجيا الحديثة ومراقبة منافسيها.

وفي سبيل ادماج نظام لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيله والاستفادة من مختلف مزاياه وفوائده أقصى استفادة وجب تهيئة المحيط الداخلي وتوفير بنية تحتية تدعم وتفاعل مختلف عملياته، فوفقا ل Revelli: اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من الممارسات التي تتطلب تسخير الوسائل المادية، المعنوية والبشرية والوقت اللازم؛

من هنا تظهر إشكالية الدراسة في البحث في مختلف المتغيرات والموارد مادية كانت أو بشرية، ملموسة أو غير ملموسة والتي لها تأثير ايجابي في ارساء ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي تنظيم عملياتها، وهو ما يتجلى في السؤال الجوهرى التالي:

**فيما تتمثل متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال الدراسة ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل ومعالجة الاشكالية المطروحة بمختلف متغيراتها تم اختيار عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة كدراسة حالة، وتم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع متطلبات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؟
- 2- ما مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؟
- 3- ما أثر كل من [ البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال ] في مسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة ؟

- 4- ما أثر مسار اليقظة الاستراتيجية في مزاياها وفوائدها [دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار] في المؤسسات مجال الدراسة؟
- 5- ما أثر كل من [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؟
- 6- ما أثر كل من [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسارها في المؤسسات مجال الدراسة؟

### ثانيا/ فرضيات الدراسة

"الفرضية هي تصريح نتخذه مؤقتا فيما يخص علاقة بين متغيرين أو أكثر وهدف البحث هو تأكيد أو نفي هذا التصريح"

Landsheere G, 1976

وفقا لما تضمنته إشكالية الدراسة من سؤال جوهري وأسئلة فرعية يمكن صياغة فرضيات الدراسة مع اعتماد الأسلوب الايجابي في طرحها كما يلي:

- 1- تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال الدراسة على متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية؛
- 2- هناك مستوى مقبول من ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية ل [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- 4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمسار اليقظة الاستراتيجية في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية [دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار] بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- 5- يوجد أثر ذو دلالة معنوية ل [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؛
- 6- يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية ل [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؛

### ثالثا/ أهمية الدراسة وأهدافها

جاءت هذه الدراسة نتيجة لأهمية الدور الذي تضطلع به اليقظة الاستراتيجية في تزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بمحيطها وتحليلها بما يعزز قدرتها على مواجهة حالة عدم التأكد التي تتميز محيطها؛ كذلك للحاجة لدراسة متطلبات إدماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات البيئية التي تشهدها وكحل لمواجهة المخاطر التي تهددها في بقائها واستمراريتها؛

أما عن الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذه الدراسة فتتمثل في تحديد متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية للمؤسسات مجال الدراسة كهدف رئيس، كذلك:

- تحديد أثر المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية المعتمدة في مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- تحديد أثر مسار اليقظة الاستراتيجية في مزاياها وفوائدها بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- تحديد أثر المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية المعتمدة في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- معرفة مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- معرفة مستوى توافر متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛

#### رابعا: المعالجة المنهجية للدراسة

استخدمنا في الدراسة الحالية "المنهج الوصفي التحليلي"، الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال:

- تقديم الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة بالاستناد على مسح الكتب والمراجع العلمية الموثقة والتعليق عليها؛
- تحليل البيانات تحليلا متعمقا محاولين استكشاف أثر كل من العوامل التنظيمية والاستراتيجية والعوامل البشرية والعوامل التكنولوجية كمتطلبات لإدماج نظام اليقظة الاستراتيجية على عملياتها ومسارها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال الدراسة ، كما تم عمل المقارنات مع الدراسات السابقة التي تم إجراؤها على المتغير الرئيسي للدراسة في بيئة وظروف مختلفة؛

فالمنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها تحليلا متعمقا، بل يتضمن قدرا من التفسير لهذه النتائج، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في كل من برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وبرنامج النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية Smart-PLS وهو برنامج احصائي متقدم متعدد المتغيرات، الى جانب تقدير نماذج المسار باستخدام خوارزمية SEM-PLS.

**خامسا: دواعي اختيار موضوع الدراسة**

- من بين أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:
- كون الموضوع في صميم الاختصاص و التكوين الذي تحصلت عليه عبر مختلف مراحل التكوين الجامعي كما أنه المواضيع من ذات العلاقة بيئة الأعمال الجديدة والتي لا زالت بحاجة إلى مزيد من البحث حتى يمكن فهمها؛
  - قناعتنا الخاصة بما يمكن أن يقدمه اعتماد نظام اليقظة الاستراتيجية من مزايا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
  - محاولة ترشيد و توجيه ذهنيات مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ومساعدتهم لرفع صفة خضوع هذه المؤسسات للمحيط وتذهب إلى أبعد من السلبية بتبني وضعيات فاعلة من خلال هذا التوجه التسييري الحديث.

**سادسا: حدود الدراسة**

- التزمت الدراسة بحدود موضوعية، مكانية وبشرية على النحو الآتي:
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على اليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها وأهم المزايا والفوائد المنظرة منها؛
  - **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية المتواجدة في مناطق الأنشطة الصناعية بولاية قسنطينة بالجزائر؛
  - **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة ما بين 2019 و 2023؛
  - **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في مسيري ومتخذي القرار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعينة الدراسة.

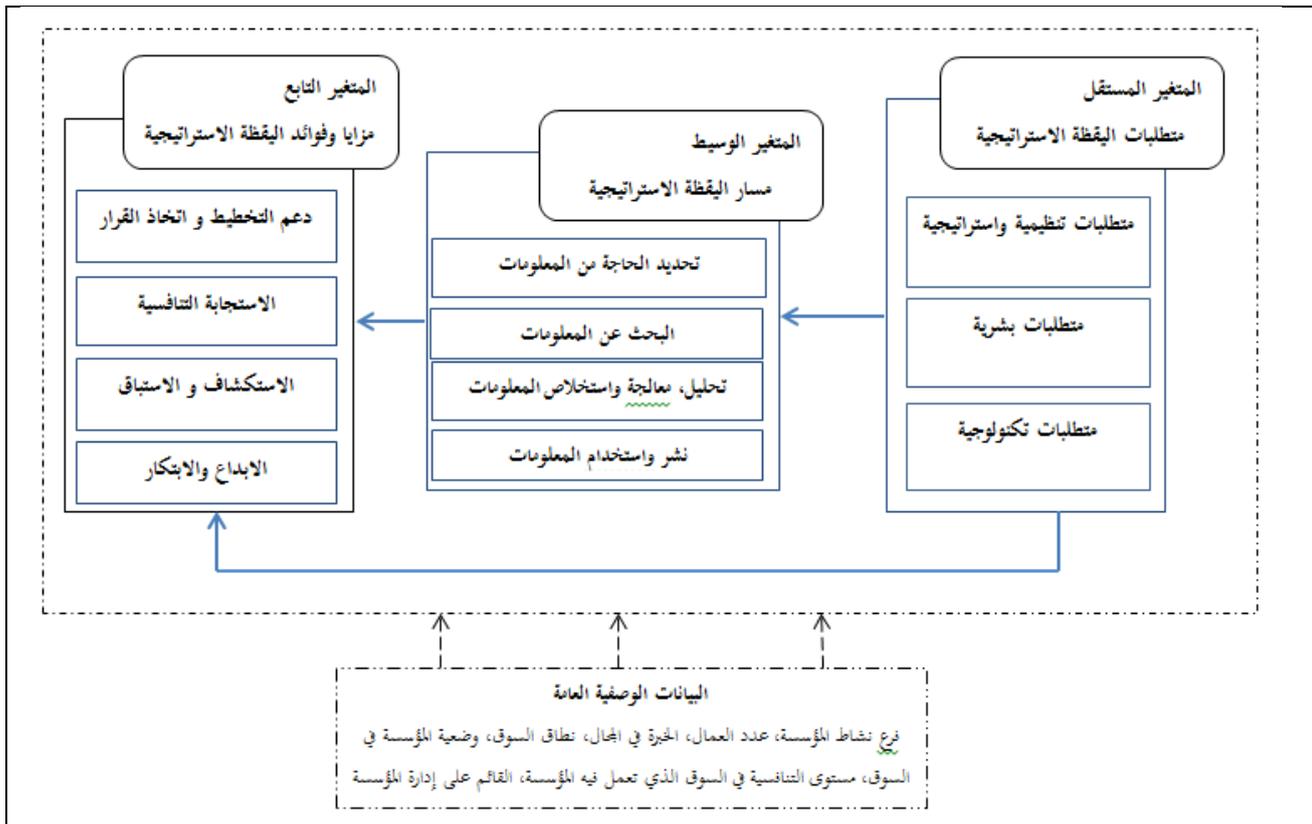
**تاسعا: صعوبات الدراسة**

لم تخلو هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العلمية من صعوبات أثناء اعدادها، كان أبرزها المتعلق بالجانب التطبيقي أين تم تسجيل قلة الاهتمام من قبل بعض المؤسسات بهذا النوع من الدراسات، بالإضافة لعدم توفر احصائيات دقيقة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر عموما وفي ولاية قسنطينة بصفة خاصة، ما جعل مهمة اختيار عينة الدراسة أمرا صعبا.

## سابعاً: نموذج ومتغيرات الدراسة

نموذج الدراسة بحسب الساعدي(2016)<sup>1</sup>: هو بناء فكري **Intellectual Construct** لمجموعة من الحقائق تتمثل بمجموعة من المتغيرات المترابطة بعلاقات منطقية كمية او كيفية، تفسيرية ذات تأثير سببي وأخرى مستجيبة تقدم تمثيل فرضي مبسط ومختصر لظاهرة معينة تجسد الواقع الذي تهتم به، لذا تضمن نموذج الدراسة متغير الدراسة التفسيري المستقل (متطلبات اليقظة الاستراتيجية) بالجانب الأيمن، ومتغير(مسار اليقظة الاستراتيجية) الوسط بوصفه المتغير الوسيط (التابع الأول)، فيما جاء متغير(مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية المتمثل في: دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار) المتغير التابع (الثاني) في الجانب الأيسر، كما في الشكل(01):

## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الفرضي



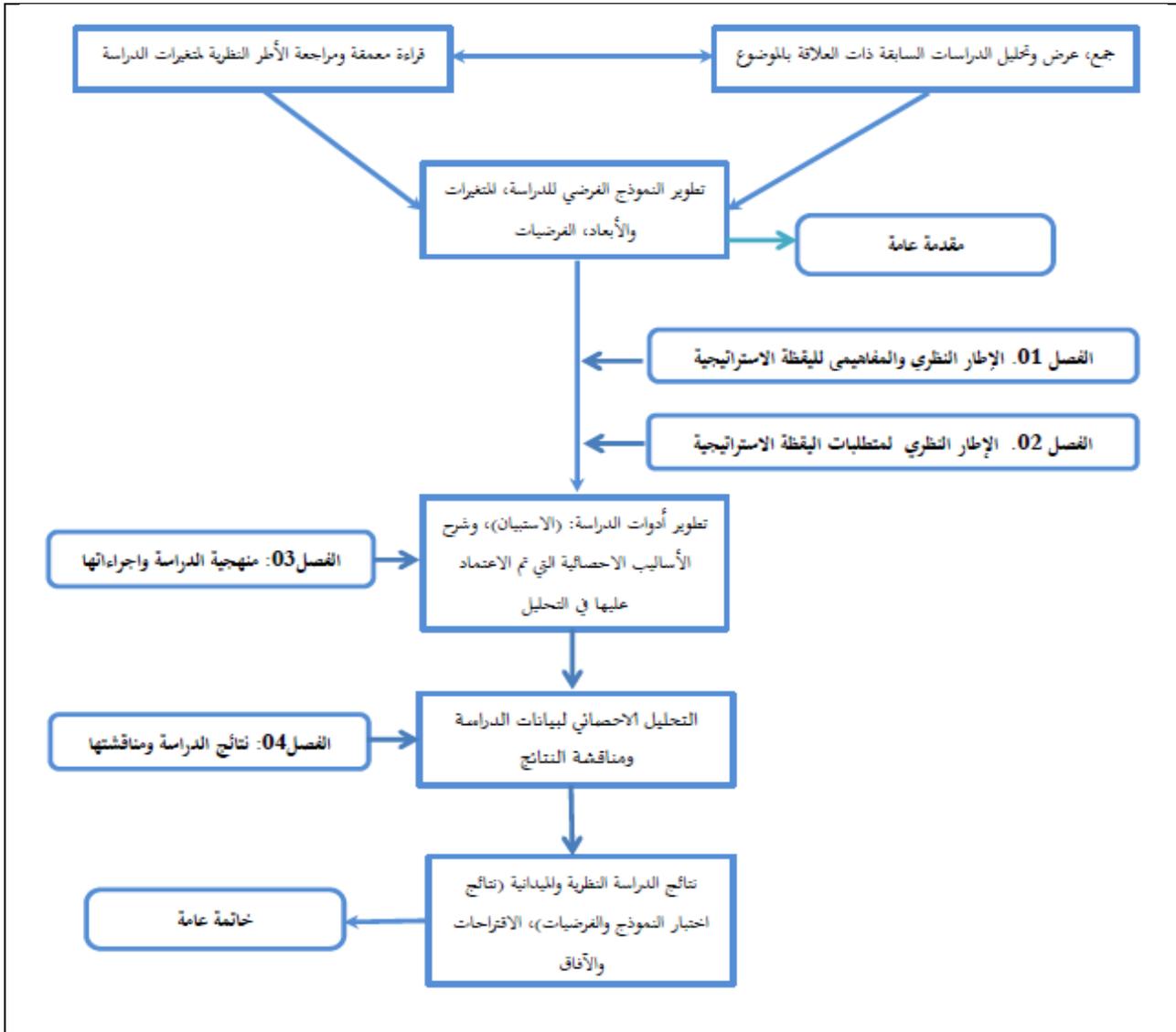
المصدر: من اعداد الباحثة

<sup>1</sup> الساعدي، مؤيد يوسف، الشاهين، نداء صالح، "مقياس الإرهاب التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 109، 2015، ص 127-143

## ثامنا: هيكله الدراسة وخطتها البحثية

تظهر جليا الخطة البحثية لهذه الأطروحة من خلال الشكل (02) التي تم الانتقال فيها عبر مسار منهجي منطقي وواضح فبالإضافة للمقدمة العامة والخاتمة العامة قسمت هذه الدراسة إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي، كمايلي:

## الشكل رقم(02): الهيكله العامة للدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

- مقدمة عامة: تضمنت الاطار العام للدراسة من خلال تقسيم إشكالية الدراسة وأسئلتها، فرضياتها، أهمية الدراسة وأهدافها، المعالجة المنهجية، حدود الدراسة، النموذج الفرضي للدراسة، هيكله الدراسة، وحتى صعوبات الدراسة وعرض وتحليل الدراسات السابقة؛

- **القسم النظري** : والذي تضمن فصلين؛ **الفصل الأول** تناول الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية، نماذجها وكذا المزايا والفوائد التي تسمح بتحقيقها، بالإضافة لمظاهر اهتمام الدولة باليقظة الاستراتيجية، وجاء العرض النظري والمفاهيمي لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في ذلك في **الفصل الثاني**؛
- **القسم التطبيقي**: تضمن هو الأخير فصلين، تم من خلال **الفصل الأول** منه عرض منهجية الدراسة واجراءاتها، مجتمع الدراسة، تطوير أداة الدراسة وأهم الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة، والتركيب الاحصائي للنموذج، أما **الفصل الثاني** فقد خصص لعرض وتحليل نتائج الاستبيان باستخدام طرق الاحصاء الوصفي، ثم التحليل الاحصائي التركيبي والنمذجة بالمعادلة البنائية لبيانات الدراسة باستخدام برنامجي SPSS وSMATR-PLS، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج كنقطة أخيرة؛
- **خاتمة عامة**: تضمنت أهم الاستنتاجات النظرية والميدانية التي توصلت اليها الدراسة، بالإضافة لمجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها، وآفاق الدراسة.

#### عاشرا: عرض وتحليل الجهود المعرفية السابقة

عادة ما تصف مراجعة الأدبيات، التصورات النظرية ونتائج البحوث ذات الصلة للمشكلة موضوع البحث، ووظيفة المراجعة هي إعادة النظر (**Re-view**) أو مراجعة ما قام به الآخرون في مجالات مشابهة للدراسة الحالية أي للجهود المعرفية السابقة<sup>2</sup> ، حيث تشكل الجهود المعرفية السابقة إحدى المرتكزات الرئيسة المهمة لأي دراسة قادمة، ولعل جانبا من هذه الأهمية يكمن في أنها تزود الباحثين بمؤشرات دقيقة عما انتهى إليه الجهد المعرفي السابق ما يمنع التكرار والتداخل مستقبلا، فضلا عن أنها تؤشر للباحث المسارات التي تعثر بها الآخرون، وتلك التي حققوا بها نجاحات مميزة؛

ولأن مسح الأدبيات (Literature Servey) يعد الأساس الجيد للبحث ، فقد تم احصاء وعرض أهم الأدبيات العربية والأجنبية، والتي رأينا أنها ذات صلة بالموضوع كمايلي:

<sup>2</sup> الشريف عياد عبد المهدي، "توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية، دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية". المجلة العربية للتربية، مج 29، ع 1، الأردن، يونيو 2009، ص 143.

## جدول رقم(01): عرض الدراسات السابقة وتحليلها

Marie-Cristine Chalus-Sauvanet 2000	المؤلف و السنة
Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielle	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الاستراتيجيات الاستباقية	المتغير التابع/المعتمد
المؤسسات الصناعية الفرنسية	بمجال الدراسة
11 مؤسسة صناعية خاصة ومختلطة	عينة الدراسة
استقرائي استنباطي	منهج الدراسة
تعزيز مفهوم اليقظة الاستراتيجية في الأدبيات النظرية؛ ابرز أهمية اليقظة الاستراتيجية في التطوير التنظيمي للمؤسسات الصناعية وكذا تحسين آداءاتها؛ تشخيص واقع ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة؛ تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصناعية، وابرز أهميته كمصدر للسبق الاستراتيجي من خلال ما يوفره من معلومات فعالة تغذي مختلف مستويات القرار.	أهداف الدراسة
احصاء وصفي	المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة إلى أن: اليقظة الاستراتيجية تشترك مع كل من الذكاء الاقتصادي، الاستباق، المعايير والتسويق الاستراتيجي في نفس الهدف والمتمثل في التقليل من حالة عدم التأكد واغتنام الفرص، وتختلف معهم في مستوى التحليل والطرق المستخدمة؛ تغذي اليقظة الاستراتيجية القرار الاستراتيجي من خلال مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تمكنه من استهداف أنواع المعلومات: التكنولوجية، التنافسية... الخ توصلت الدراسة المجموعة من العناصر التي اشتركت في تعطيل نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة تمثلت في: الاتصال، التنسيق، التركيز والتدفق للضعيف للمعلومات وكذا عموميتها؛ دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية وكيفية تفعيله في المؤسسات الاقتصادية الصناعية.	أهم نتائج الدراسة
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
أجريت الدراسة في بيئة غير جزائرية، شملت الدراسة مؤسسات اقتصادية تختلف من ناحية الحجم، الاعتماد على المقابلات وعلى الأسلوب التحليلي في كشف واقع اليقظة بعينة الدراسة. اعتمادها على الاحصاء الوصفي .	
François Brouard,2007	المؤلف و السنة
Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل

//	المتغير التابع/المعتمد
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكندية	مجال الدراسة
06 مؤسسات متوسطة -03 خدماتية و 03 صناعية- تشغل أكثر من 60 عامل.	عينة الدراسة
وصفي تحليلي تجريبي	منهج الدراسة
تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية اليقظة الاستراتيجية ومساعدتهم على تقييم أنشطتها من أجل تحقيق التقدم؛ تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	أهداف الدراسة
وصفية	المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة إلى :اعداد نموذج لتشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغير والمتوسطة وتطويره انطلاقا من تحليل ودراسة المشاكل والعراقيل التي تواجه تسيير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة ومن خلال اجراء العديد من المقابلات في مؤسسات عينة الدراسة وكذا استبيان وجه لمسيري هته المؤسسات بالإضافة لتحليل الملفات وكذا الاستعانة بمجموعة من الخبراء في تقييمه وتعديله.تم بعد ذلك تطبيقه ومتابعته في المؤسسات محل الدراسة؛ النموذج شمل كل عناصر ومراحل اليقظة الاستراتيجية: أنواعها، محتواها، تنظيمها، مسارها، درجة أمنها؛ قبل اعتماد أي وسيلة تشخيص لممارسات اليقظة الاستراتيجية أو غيرها من المفاهيم داخل المؤسسات يجب التحاور مع مسيري المؤسسة لتحديد أفضل لمعالم هذه الوسيلة بما يتوافق مع مايسري في هذه المؤسسة؛ ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج للكثير ليتم تطويرها وأن السبيل الأنجع لذلك هو اعتماد وسائل تشخيص لها.	أهم نتائج الدراسة
دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
الهدف من الدراسة ،منهج الدراسة، المعالجة الاحصائية و طريقة جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة حيث اعتمدت على كل من المقابلة- الاستبيان وتحليل الوثائق والملفات، بيئة الدراسة:كندية، عينة الدراسة :تمت في مؤسسات خدماتية وصناعية.	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
<b>Inès Boulifa Tamboura 2007/2008</b>	<b>المؤلف و السنة</b>
Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل

//	المتغير التابع
المؤسسات الاقتصادية التونسية	مجال الدراسة
المؤسسات الاقتصادية التونسية - 14 مؤسسة	عينة الدراسة
استكشافي تجربي	منهج الدراسة
كشف وتحديد العوامل الحرجة التي تساعد في نجاح ادماج وتسيير نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات؛ كشف وفهم واقع ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات المدروسة؛ تقييم مدى استعداد المؤسسات التونسية لإدماج نظام يقظة استراتيجي وتسييره .	أهداف الدراسة
تم استخدام الاحصاء التحليلي من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS	المعالجة الاحصائية
تم تحديد مجموعة من العوامل الحرجة المساعدة في نجاح ادماج وتسيير نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات والتي تم الموافقة عليها وتركيتها من طرف 29 خبير فرنسي واخرون لهم علاقة بمخبر اليقظة الاستراتيجية CERAG للباحث Lesca، وهذا لعدم وجود خبراء تونسيين في اليقظة ؛ صنفت ورّبت العوامل الحرجة المتوصل اليها الى عوامل تنظيمية ،عوامل متعلقة بالموارد البشرية وعوامل مادية؛ لاوجود لثقافة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات المدروسة وان وجدت فممارساتها غير منظمة ولا تتسم بطابع الرسمية وبالتالي لم يتم التمكن من التحقق من هذه العوامل في العينة المدروسة.	أهم نتائج الدراسة
دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية وكيفية تبنيه وتفعيله في المؤسسات الاقتصادية، استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، دراسة استكشافية، الاشتراك في بعض الوسائل الاحصائية SPSS .	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
أجريت الدراسة في بيئة غير جزائية، شملت الدراسة مؤسسات اقتصادية تختلف من ناحية الحجم وطبيعة النشاط، الاعتماد على المقابلات في كشف واقع اليقظة بعينة الدراسة وللتحقق من العوامل الحرجة لتبني وتفعيل اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات.	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
<b>Anis Slim, 2007</b>	<b>المؤلف والسنة</b>
veille stratégique et performance des petites et moyennes entreprises exportatrices tunisiennes	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية.	المتغير المستقل
الاداء.	المتغير التابع/المعتمد
المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التونسية.	مجال الدراسة
110 مؤسسة وصناعة صغيرة ومتوسطة مصدرة.	عينة الدراسة
منهج البحث الوصفي - الوصفي التحليلي -، ومنهج البحث الميداني -دراسة استكشافية - .	منهج الدراسة

أهداف الدراسة	التأكد من أثر نشاطات اليقظة الاستراتيجية على اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة.
المعالجة الاحصائية	اعتمدت على أساليب الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسائية والانحراف المعياري) والاحصاء التحليلي (اختبار كاي chi-deux).
أهم نتائج الدراسة	<p>تم التوصل من خلال المراجعة الأدبية لليقظة الاستراتيجية لتحديد 5 متغيرات تتعلق باليقظة الاستراتيجية يمكن ربطها بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمثل في:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- رسمية نشاطات وممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة؛</li> <li>- درجة انتشار ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة؛</li> <li>- نطاق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة؛</li> <li>- طبيعة مصادر معلومات اليقظة؛</li> <li>- توظيف معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</li> </ul> <p>تم التحقق من صحة فرضيات الدراسة الست:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كانت الفرضية الأولى عامة وتم اثبات صحتها كما يلي: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأكثر نجاحا والأكثر تصديرا هي تلك التي تراقب المحيط الدولي والتطورات العالمية مراقبة استراتيجية؛</li> <li>- والفرضيات الباقية اهتمت باختبار المتغيرات التي تم تحديد تأثيرها على الأداء من المراجعة الأدبية: تم اثبات تأثير كل من رسمية نشاطات وممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، درجة انتشار ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة وتوظيف معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية المصدرة؛</li> <li>- غير أن الفرضيتين المتعلقتين بتأثير كل من نطاق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة و طبيعة مصادر معلومات اليقظة على أداءها فلم يتم اثباتها؛</li> <li>- أكدت الدراسة أن اليقظة التنافسية هي أكثر أنواع اليقظة الممارسة في المؤسسات عينة الدراسة؛</li> </ul>
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	درستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة استكشافية.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أجريت الدراسة في بيئة غير جزائرية، المعالجة الاحصائية، ربط اليقظة الاستراتيجية مع الأداء.
المؤلف و السنة	بن خديجة منصف، 2011/2012
عنوان الدراسة	محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
المتغير المستقل	عوامل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية
المتغير التابع/المعتمد	اليقظة الاستراتيجية

مجال الدراسة	المؤسسات الصناعية الجزائرية
عينة الدراسة	مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرو منزلية
منهج الدراسة	منهج البحث الوصفي-الوصفي التحليلي- ، ومنهج البحث الميداني -دراسة استكشافية-
أهداف الدراسة	اكتشاف و تحليل طبيعة المحددات الخارجية والداخلية التي تؤثر في ممارسة اليقظة الاستراتيجية ايجابا وسلبا وفي درجة تفعيلها في المؤسسات محل الدراسة. قياس مدى ادراك ووعي الاطارات والمسيرين في المؤسسات الصناعية الجزائرية بأهمية اليقظة الاستراتيجية.
المعالجة الاحصائية	تم استخدام برنامج EXCEL ( التكرارات، النسب المئوية)، والحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان)
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى تحديد ومعرفة مجموعة من العوامل التي تشكل في مجملها وبتفاعلها محددات خارجية (التعقد البيئي، شدة المنافسة، التقدم و التطور التكنولوجي) وأخرى داخلية (الاقتناع و الايمان بأهمية اليقظة، التزام الادارة العليا و التحسين، التوظيف و التكوين في مجال اليقظة، التنشيط المستمر لأنشطة اليقظة، التدليل من درجة المركزية)، ومن ثم اقتراح نموذج خاص بمحددات اليقظة و ممارستها في مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر. توفر المحددات الخارجية لليقظة الاستراتيجية في محيط مؤسسات الأجهزة الكهرومنزلية بالجزائر بينما تفتقر البيئة الداخلية لهذه المؤسسات للمحددات الداخلية. لاوجود لثقافة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات عينة الدراسة وبعدها كل البعد عن تفكير مسيريهها.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	درستها متغير اليقظة الاستراتيجية، بعض الوسائل والأساليب الاحصائية، بيئة الدراسة جزائرية، تهدف لتفعيل ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، طبيعة الدراسة الاستكشافية.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	تدرس مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرو منزلية بالجزائر بغض النظر عن حجمها، تبحث في محددات اليقظة الاستراتيجية الداخلية و الخارجية.
<b>المؤلف و السنة</b>	<b>فالتة اليمين 2013/2012</b>
عنوان الدراسة	اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
المتغير المستقل	اليقظة
المتغير التابع/المعتمد	القرارات الاستراتيجية
مجال الدراسة	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
عينة الدراسة	المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة-40 مؤسسة-
منهج الدراسة	منهج البحث الوصفي- الوصفي التحليلي-، ومنهج البحث الميداني -دراسة استكشافية -
أهداف الدراسة	توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة الاستراتيجية كضرورة حتمية لتأهيل

<p>المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للاندماج في الاقتصاد العالمي من خلال تحسيس متخذي القرارات بأهميتها في عمليات اتخاذ القرار .</p> <p>ابرز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية.</p>	
<p>تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V16 (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان، معاملات الارتباط، اختبارات اعتدالية التوزيع، تحليل التباين الأحادي.....الخ).</p>	المعالجة الاحصائية
<p>توصلت من خلال قياس مستوى اليقظة لعينة الدراسة إلى أن المؤسسات الكبيرة تعاني من صعوبة في مراقبة المحيط أكثر مما تعانيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونفس الشيء بالنسبة لمؤسسات القطاع الصناعي مقارنة مع المؤسسات في القطاعات الأخرى حيث تنحصر يقظتها على الجانب التكنولوجي عكس المؤسسات في القطاعات الأخرى التي تركز على اليقظة في الجانب التجاري والتنافسي؛</p> <p>كذلك توصلت إلى أن أغلب المؤسسات المدروسة على درجة متوسطة من الحذر واليقظة على الرغم من أن محيطها يمتاز باضطراب وتشويش كبير في المعلومات، وأن يقظتها تنحصر في العمل الاحترازي مقارنة بالقدرة على العمل الانتقائي والاستعلامي؛</p> <p>على الرغم من الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسة، وتقليلها لدرجة الغموض والتعقيد أثناء صناعة الاستراتيجية إلا أنها مجرد إيماءات وعلامات مسبقة قليلة الموثوقية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في مؤسسات عينة الدراسة؛</p> <p>للخصائص الشخصية والوظيفية لمتخذ القرارات الاستراتيجية تأثير جوهري في مستوى اليقظة بالمؤسسات المدروسة وكذا على درجة استخدام معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.</p>	أهم نتائج الدراسة
<p>دراستها متغير اليقظة الاستراتيجية، طبيعة الدراسة الاستكشافية، الاشتراك في بعض الوسائل والأساليب الاحصائية(الألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان، معاملات الارتباط، تحليل التباين.....الخ)، بيئة الدراسة جزائرية، قياس مستوى اليقظة الاستراتيجية في عينة الدراسة، ابراز أهمية اليقظة الاستراتيجية لنجاح واستمرارية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا في ادماجها في الاقتصاد العالمي.</p>	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
<p>درستها للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف نشاطها وحجمها، ربط متغير اليقظة مع القرارات الاستراتيجية.</p>	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
<p><b>Abdelkader Djeghedjeh et autre,2012</b></p>	المؤلف و السنة
<p>Implantation de la fonction veille stratégique dans une unité industrielle : cas de la SCIMAT-Algérie</p>	عنوان الدراسة
<p>اليقظة الاستراتيجية</p>	المتغير المستقل
<p>//</p>	المتغير التابع/المعتمد

المؤسسات الصناعية الجزائرية	مجال الدراسة
مؤسسة انتاج الاسمنت SCIMAT	عينة الدراسة
وصفي تحليلي	منهج الدراسة
اقتراح مسار لادماج اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة انتاج الاسمنت	أهداف الدراسة
احصاء وصفي.	المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة إلى : - حتمية وضرة ادماج خلية يقظة استراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بالنظر لحدة المنافسة الصناعية التي يشهدها القطاع الذي تعمل فيه ؛ - على المستوى العالمي عملية ادماج خلية يقظة استراتيجية بالمؤسسات يجب ان يحترم ويخضع لمعايير AFNOR X 50-053 ؛ - تسمح عملية ادماج خلية يقظة استراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بتطوير نظامها المعلوماتي ؛ - تتوقف عملية نجاح ادماج خلية يقظة استراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة على مدى اشراك أفرادها في العملية وكذا الوسائل اللازمة لذلك.	أهم نتائج الدراسة
دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات ذات الطابع الصناعي، الهدف من الدراسة.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
المعالجة الاحصائية، عينة الدراسة .	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
<b>Manelle Guechetouli 2014</b>	<b>المؤلف و السنة</b>
Systèmes de veille stratégique dans les organisations: des difficultés identifiées par retour d'expérience	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل
//	المتغير التابع/المعتمد
المؤسسات الاقتصادية الفرنسية	مجال الدراسة
مؤسسة صناعية كبيرة تعمل في مجال التكنولوجيا Techenotach	عينة الدراسة
استقراي استكشافي	منهج الدراسة
كشف أهم الصعوبات التي يواجهها نظام اليقظة فيما يتعلق بتسيير أنشطته وبتسيير المعلومات الاستراتيجية المؤثرة بالمؤسسة.	أهداف الدراسة
البرنامج الاحصائي لتحليل المعطيات الكيفية Nvivo -النسخة 9-	المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة الى: وجود ثلاث صعوبات بارزة حول نشاطات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة محل	أهم نتائج الدراسة

الدراسة تمثلت في: أولاً مشاكل متعلقة بعدم وضوح خلية اليقظة الاستراتيجية في هيكل المؤسسة ولا ضمن سياسات، خطط واستراتيجيات المؤسسة؛ ثانياً مشاكل متعلقة بانعدام شرعية المتقظين بالمؤسسة سواء المتقظين الدائمين و/ أو المؤقتين مقارنة مع الأفراد في مختلف الأقسام الأخرى ما جعلهم يشعرون بعدم فائدة الأعمال والمهام التي يؤديونها ضمن نشاط خلية اليقظة الاستراتيجية وهذا ما أدى لانخفاض مردوديتهم وآدائهم على مستوى المؤسسة؛ ثالثاً مشاكل متعلقة بعدم توافق وتطابق الوسائل المخصصة لليقظة بالمؤسسة محل الدراسة والأغراض التي وجدت لأجلها أساساً.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات والتي تساعدها في تنظيم نشاط اليقظة الاستراتيجية بما تمثلت في: منح الرسمية والشرعية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية ولو جزئياً وظهورها ضمن هيكل المؤسسة .

يجب أن يظهر دعم الإدارة لأنشطة اليقظة الاستراتيجية وأهدافها بشكل صريح داخل المؤسسة وضمن خططها واستراتيجياتها؛

الشرعية و الدعم الذي يمنح لأنشطة اليقظة الاستراتيجية يسمح لها بخلق تفاعل أكثر مابين الأفراد المعنيين بها وبالتالي يرفع ويحسن من آدائهم.

أوجه التشابه مع  
الدراسة الحالية

أوجه الاختلاف مع  
الدراسة الحالية

### حمزة رملي، 2014

### المؤلف والسنة

عنوان الدراسة

المتغير المستقل

المتغير التابع/المعتمد

مجال الدراسة

عينة الدراسة

منهج الدراسة

أهداف الدراسة

تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المبحوثة انطلاقاً من مدخلين رئيسيين هما: مجالات اليقظة(اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة الاجتماعية) ومسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة (جمع المعلومات، تحليلها واستعمالها).

المعالجة الاحصائية	تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان، اختبار One Simple-Test).
أهم نتائج الدراسة	من خلال المسح النظري للأدبيات توصلت الدراسة الى أن اليقظة الاستراتيجية اجراء يستوجب الاستمرارية له مجالات عديدة أهمها اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، التجارية والاجتماعية ، وهي تختلف عن الذكاء الاقتصادي الذي يستخدم في الجوانب الكلية والسياسات العامة على القطاعات بينما يرتبط مفهومها بالمستوى الجزئي؛ أما الجانب الميداني فقد توصلت نتائجه إلى: - وجود مستوى متوسط لممارسات اليقظة الاستراتيجية من حيث مجالاتها في مؤسسات عينة الدراسة لكنه لا يرقى الى مستوى النمو الذي يعرفه القطاع في مجالات أخرى، والذي يرجع الى ضعف أنظمة المعلومات بصفة عامة؛ - ضعف الالتزام بمسار اليقظة بدءا من جمعها وصولا الى استعمالها ونشرها، يرجع الباحث ذلك الى عدم ايلاء الاهتمام من قبل هذه المؤسسات لأنظمة المعلومات كعملية مستمرة حيث ترجع اليها فقط في حالة الحاجة اليها؛ - ضعف مستوى اليقظة الاستراتيجية ككل في المؤسسات محل الدراسة، حيث اعتبر الباحث ذلك انعكاسا للضعف في الاجراءات والمراحل اللازمة للمنظومة المعلوماتية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة.
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية، مجال الدراسة، بعض الوسائل الاحصائية، دراسة استكشافية، منهج الدراسة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	عينة الدراسة، المعالجة الاحصائية.
<b>المؤلف والسنة</b>	<b>Taguelmint Meriem Zehira et Boukrif Moussa, 2015</b>
عنوان الدراسة	Les facteurs déterminants pour l'émergence d'une pratiques de veille stratégique :Cas des entreprises laitiers de la wilaya de Bijaia
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية
المتغير التابع/المعتمد	//
مجال الدراسة	المؤسسات الصناعية الجزائرية
عينة الدراسة	12 مؤسسة مختصة في انتاج الحليب ومشتقاته.
منهج الدراسة	وصفي تحليلي
أهداف الدراسة	دراسة العوامل المحددة لظهور ممارسات اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات انتاج الحليب ومشتقاته في

ولاية بجاية والتي حددت ضمن محورين : عوامل متعلقة بأفراد المؤسسة وعوامل متعلقة بثقافة المؤسسة.	
المعالجة الاحصائية	الاحصاء الوصفي.
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة إلى أن: عينة الدراسة تدرك جيدا ضرورة الانفتاح على المحيط الخارجي، ومراقبته ومتابعة تطوراتها والتأقلم مع التغيرات الحاصلة فيه، واغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة ؛ استعداد المؤسسات الى اعتماد نظام يقظة استراتيجي بشكل رسمي يعتمد على المؤسسة نفسها أولوياتها، أهدافها ووضعتها التنافسية في السوق وبالأخص مدى توفر العوامل والشروط الضرورية لظهور ممارسات اليقظة الاستراتيجية، وهو ما أثبتته نتائج الدراسة للمؤسسات الكبيرة وذات الوضعية التنافسية القوية في عينة الدراسة حيث انها تتوفر على العوامل التي تسمح لها باعتماد نظام يقظة استراتيجي مهيكّل بما وحتى انشاء خلية أو قسم يُعنى بممارستها ؛ بالنسبة للمؤسسات ذات الحجم الصغير وكذا المؤسسات التي لا تملك خبرة كبيرة في مجال نشاطها فهي لا تتوفر على عوامل التي تسمح لها بإدماج نظام يقظة استراتيجي كما أنها لاتعد من بين اهتماماتها ولا أولوياتها؛ كما أن هناك مؤسسات من عينة الدراسة فإنها تتوفر على بعض العوامل والتي تعتبر غير كافية لتطبيق ممارسات اليقظة الاستراتيجية؛
أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات ذات الطابع الصناعي، الهدف من الدراسة.
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	المعالجة الاحصائية، عينة الدراسة .
<b>المؤلف و السنة</b>	<b>قادري محمد 2017/2016</b>
عنوان الدراسة	اليقظة الاستراتيجية والابداع في المؤسسة الاقتصادية
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية
المتغير التابع/المعتمد	الابداع
مجال الدراسة	المؤسسات لاقتصادية الجزائرية
عينة الدراسة	عينة من المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة 33-مؤسسة-
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي، منهج البحث الميداني- دراسة ميدانية استكشافية-
أهداف الدراسة	دراسة أثر اليقظة الاستراتيجية على تعزيز عملية الابداع في المؤسسة؛ ابراز أهمية انفتاح المؤسسة الجزائرية على محيطها الخارجي من أجل تطبيق مفهوم اليقظة؛ كشف أهم انعكاسات اليقظة على أداء المؤسسة ؛

معرفة واقع ومميزات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	
تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان، معاملات الارتباط، اختبارات اعتدالية التوزيع، تحليل التباين الأحادي....الخ)	المعالجة الاحصائية
توصلت الدراسة الى انه وعلى الرغم من أن محيط المؤسسات المبحوثة يمتاز بالتنافسية الشديدة والاضطراب والتعقيد الا أن آلية اليقظة الاستراتيجية بها غير منتشرة بدرجة كبيرة ، وأنها ان وجدت فتكون في شكل غير رسمي تدخل ضمن العمليات التي تقوم بها المؤسسات؛ هناك تأثير ايجابي لليقظة الاستراتيجية على خلق وتطوير عمليات الابداع في المؤسسات المبحوثة؛ حتمية تبني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لليقظة الاستراتيجية كأداة عمل حديثة تمكنها من مواجهة الاضطراب و التعقيد الذي يميز محيطها وكذا للاندماج في الاقتصاد العالمي و مواجهة المنافسة.	أهم نتائج الدراسة
دراستها لمتغير اليقظة الاستراتيجية، استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، دراسة استكشافية، الاشتراك في بعض الوسائل والأساليب الاحصائية ، تهدف لقياس واقع اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وكذا ابراز مزايا هذه الالية بالنسبة لهذه المؤسسات.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
دراستها للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية باختلاف نشاطها وحجمها، ربط متغير اليقظة مع عمليات الابداع في المؤسسة.	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
م.م. زيد خوام محمود، 2017	المؤلف و السنة
اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل
النجاح التنظيمي	المتغير التابع/المعتمد
الشركات الصناعية العراقية.	بمجال الدراسة
شركة الفارس العامة -17 فرد من قيادات الشركة-.	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
تهدف هذه الدراسة الى معرفة:	أهداف الدراسة
- أنواع اليقظة الاستراتيجية المتوفرة لدى قيادات عينة الدراسة؛	
- واقع اليقظة الاستراتيجية بعينة الدراسة؛	
- معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها(اليقظة البيئية، التكنولوجية، التجارية، التنافسية) على نجاح المنظمة( الكفاءة، الفعالية).	
تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V20 (المتوسطات الحسابية والانحراف	المعالجة الاحصائية

المعياري والألفا كرومباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان، معاملات الارتباط، اختبارات اعتدالية التوزيع، تحليل الانحدار البسيط.....الخ).	
توصلت الدراسة إلى: - ضعف نظام المعلومات بالمؤسسة محل الدراسة على الرغم من استخدامها للتكنولوجيا الحديثة في عملها؛ - وجود ممارسات لكل أنواع اليقظة الاستراتيجية من طرف قادة المؤسسة محل الدراسة، كما أن اليقظة التكنولوجية هي أكثر الانواع ممارسة مقارنة مع باقي الأنواع وذلك راجع لتوافقها مع اختصاصات القيادات الادارية في المؤسسة على عكس اليقظة البيئية التي أظهرت النتائج ضعف في ممارستها؛ - وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية ومعنوية بين اليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها و النجاح التنظيمي وهو ما يثبت دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في التفعيل الايجابي للنجاح التنظيمي.	أهم نتائج الدراسة
الاشترك في دراسة متغير اليقظة الاستراتيجية، استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، دراسة استكشافية.	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية
المعالجة الاحصائية ، بيئة الدراسة: عراقية ، عينة الدراسة :تمت في مؤسسة كبيرة صناعية.	أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية
<b>لمى ماجد حميد 2019</b>	<b>المؤلف و السنة</b>
الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي	عنوان الدراسة
الذكاء التنافسي	المتغير المستقل
الأداء الريادي	المتغير التابع/المعتمد
اليقظة الاستراتيجية	المتغير الوسيط
حجم الكلية، عمر الكلية وتخصص الكلية	المتغيرات التحكومية
قطاع التعليم العالي الأهلي العراقي	بمجال الدراسة
الكليات الأهلية في بغداد- 133 عميد كلية-	عينة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
دراسة مستوى كل من اليقظة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي والأداء الريادي في الكليات المبحوثة؛ دراسة تأثير اليقظة الاستراتيجية في كل من الذكاء التنافسي والأداء الريادي، وكذا تأثير الذكاء التنافسي على الأداء الريادي؛ دراسة مدى امكانية تعاضم تأثير الذكاء التنافسي على الأداء الريادي من خلال اليقظة الاستراتيجية.	أهداف الدراسة

اعتمدت على أساليب الاحصاء الوصفي والاحصاء التحليلي من خلال برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V23 ، وبرنامج AMOS.V23 لاختبار العلاقة الوسيطة.	المعالجة الاحصائية
استخدام اليات اليقظة الاستراتيجية يعمل على استدامة الاستراتيجيات لفترة أطول ومعرفة ما اذا كان هناك حاجة لإعادة صياغة استراتيجيات جديدة أم لا؛ يؤثر الذكاء التنافسي على الأداء الريادي و كذا على اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعاده والمتمثلة في: التخطيط الذي يمثل البداية الفعلية لعملية الذكاء التنافسي، تجميع المعلومات، التحليل، المعالجة والنشر في الكليات المبحوثة؛ تؤثر اليقظة الاستراتيجية من خلال أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية واليقظة البيئية) على الأداء الريادي حيث أن الدراسة توصلت الى أن الكليات المبحوثة والتي يمتاز آدائها بالريادية تحرص على مراقبة كل متغيرات محيطها التكنولوجية، التنافسية، التسويقية، المالية، التشريعية... الخ وأنها تمتاز بقدره المحافظة على الانتباه وعدم الغفلة عما يجري حولها؛ يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده (التخطيط، الجمع، التحليل، المعالجة و النشر) على الأداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية واليقظة البيئية).	أهم نتائج الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثة

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: أفادت مراجعة ومسح الأدبيات السابقة الدراسة الحالية في:
  - عرض الإطار النظري لهذه الدراسة ومعرفة الأدبيات المختلفة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي ذكرتها الدراسات السابقة في توثيق مراجعها؛
  - توضيح حدود ومجالات الدراسة؛
  - اختيار منهج الدراسة المناسب والأساليب الإحصائية، وكيفية تحليل البيانات المتجمعة من أداة الدراسة؛
  - بناء فقرات الاستبيان وأجزائه المختلفة؛
  - تجنب التكرار غير المقصود وغير الضروري؛
  - الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير نتائج البحث الحالي وفهمها فضلا عن زيادة ثقة الباحث بموضوع الدراسة.

- **تحديد الفجوة البحثية:** تفيد الجهود المعرفية السابقة في تحديد نقاط الالتقاء والتقاطع التي تعكسها تباينات الآراء، واختلاف اتجاهات نظر الباحثين لأبعاد الدراسة، وبذلك فإن حصيلة جمع عدد من هذه الدراسات بخصوص أبعاد الدراسة الحالية أسهم بشكل كبير في الخروج برؤى جديدة. ولعل أكثر ما نهدف إليه من عملية مراجعة ومسح الجهود المعرفية السابقة هو تشخيص موقع هذه الدراسة المعرفية وما أتت به وبالتالي تحديد الفجوة البحثية ، وهو ما سنحاول عرضه في الشكل التالي:

## عنوان الشكل رقم (03): الفجوة البحثية

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية

الفجوة البحثية

نتائج الدراسات السابقة

- تمتاز الدراسة بتركيزها بشكل أساسي على دراسة متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تتصف هذه الدراسة باستعمالها لنمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى Sem-Pls؛
- اعتمدت الدراسة الحالية فوائد ومزايا اليقظة الاستراتيجية كمتغير تابع ثاني في نموذج الدراسة للتأكد من فعالية متطلبات اليقظة الاستراتيجية لتفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة وتحقيقه للأهداف الأهداف المرجوة منه

- اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف والمجال؛
- لا توجد أي دراسة سابقة (في حدود علم الباحثة) تناولت وعالجت موضوع متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الجزائرية، وكونها الأولى من نوعها في الجزائر؛
- معرفة وتحديد مدى توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية في الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة؛
- لا توجد أي دراسة سابقة (في حدود علم الباحثة) عالجت البنية التحتية التي على المؤسسة توفيرها وامتلاكها لادماج نظام يقظة استراتيجي فعال.

- تناولت الدراسات السابقة اليقظة من مدخلين أساسيين هما: مجالات/أنواع اليقظة (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التسويقية، البيئية) ومسار اليقظة بالمؤسسة (مراحلها)؛
- بينت الدراسات واقع ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات باختلاف حجمها، نشاطها وملكيته؛
- اتفقت الدراسات السابقة على أهمية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات؛
- حتمية تبني المؤسسات لليقظة الاستراتيجية كأداة عمل حديثة تمكنها من مواجهة الاضطراب و التعقيد الذي يميز محيطها وكذا مواجهة المنافسة
- تناولت الدراسات السابقة عوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية، وكذا المحددات التي تتحكم فيها.

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي لليقظة الاستراتيجية

"Donc je dis : Connais-toi toi-même, connais ton ennemi, ta victoire ne" sera jamais mise en danger. Connais le terrain, connais ton temps, ta "victoire sera alors totale"

Sun Tzu « L'art de la guerre »

## تمهيد

في السنوات الأخيرة من القرن الماضي ومع مطلع القرن الجديد أصبح العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص يتقدم بوتيرة متسارعة حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات وبمختلف الأحجام. كما أن المعلومات أصبحت المورد الاستراتيجي الذي تتنافس للحصول عليه هته الأخيرة، فالسرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار على الوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة.

ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها على الدفاع وعلى الهجوم، وكذا السبيل لإبطال خطط المنافسين وامتلاك أكبر حصة في السوق.

لذا فلجوء المؤسسات لليقظة الإستراتيجية كأداة تسييرية حديثة هو أمر ضروري، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نلقي الضوء على هذا المفهوم، وما يمكن أن يوفره من مزايا وفوائد للمؤسسات بالإضافة لأهم التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تدفع بها لتبني واعتماد نظام اليقظة الاستراتيجية.

## المبحث الأول: الأبعاد المفاهيمية لليقظة الاستراتيجية

إن كلمة اليقظة التي نستعملها في هذا المجال هي المقابل الفرنسي لكلمة "Veille" والتي تعني السهر، أما المصطلح فهو يعود إلى استعمال الكلمة في المجال الطبي وفي مجال علم النفس حيث تقسم أحوال الإنسان إلى 3 حالات<sup>(1)</sup>:

- إما أن يكون في حالة نوم Sleep ؛
- إما أن يكون في حالة حلم Dream ؛
- إما أن يكون في حالة يقظة waking .

ومنه فحالة اليقظة هي تلك الحالة التي يكون فيها الفرد واعيا و حواسه مفتوحة على ما يجري حوله<sup>2</sup>.

## I مفهوم مصطلح اليقظة الإستراتيجية

### 1- أصل المصطلح

نستطيع أن نقول بأن المؤسسة تكون يقظة إذا كانت منتبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات ، فاستخدام هذا المصطلح هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار Radar surveillance ، وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد محيط المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجوميا Offensive للحصول على المعلومات من محيط المؤسسة ودورا دفاعيا Defensive لحماية تلك المعلومات<sup>3</sup>.

وبهذا المعنى فاليقظة ليست بالعملية الحديثة، فلقد كانت معروفة لدى الإنسان القديم وفي جميع المجالات إلا أن المصطلح أدخل في مجال التسيير الحديث في الستينات وارتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الإستراتيجي للمؤسسات<sup>4</sup>، حيث كان ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية تحت مصطلح المسح البيئي "Envirommental Scanning" ، من خلال الدراسة التي اجراها Aguilar (1967) والتي عالج فيها طريقة حصول أصحاب القرار على معلومات تتعلق بالأحداث خارج المؤسسة تهدف للكشف عن كل ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث

<sup>1</sup> عيسى حيرش، اليقظة الإستراتيجية، محاضرة لطلبة الماجستير، مقياس تسيير المؤسسات، قسم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.

<sup>2</sup>Abdelhak Lamiri ,**Management de l'information,Redressement et mise à niveau des entreprises**, Office de publication universitaire,Alger 2003, P 75.

<sup>3</sup> Baumard Ph, **Stratégie et Surveillance des environnements Concurrentiels**,édition Masson, Paris,1999, P 20.

<sup>4</sup> عيسى حيرش، المرجع السابق.

تطورات وعلاقات ما يمكنهم من أداء مهامهم التقديرية ومختلف الأنشطة بما فيها وضع الاستراتيجيات ورسم الخطط، وأطلق على هذه السيرة مصطلح مسح بيئة الأعمال " Scanning the Business Environment"<sup>1</sup>، وهو ما ذهب إليه مختلف الباحثين والدارسين في مجال الاستراتيجية، وبخاصة الدراسات الأمريكية التي أكدت على ضرورة التحليل الخارجي ومنه ضرورة بناء نظام لليقظة الاستراتيجية<sup>2</sup>؛ لتأتي أبحاث Ansoff (1975) وتؤكد ماجاء به Aguilar من خلال المقال الذي قام بنشره بعنوان "Mamaging stratigie surprise by response to weak" والذي وضع من خلاله ضرورة وجود رادار مراقبة بالمؤسسة في شكل نظام يرصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية ... الخ، موضحاً أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الاستراتيجية خاصة ما عايشته المؤسسات الاقتصادية في تلك الفترة السائدة بسبب الأزمة البترولية<sup>3</sup> 1975؛ في حين أن مصطلح اليقظة برز في فرنسا في منتصف الثمانينات بالتوازي مع مفهوم التردد والتنبيه ونظريات التنافسية، مع ظهور أعمال Michel Porter (1986) التي اقتصت في توضيح كيفية تحليل البيئة التنافسية بغرض تحديد الفرص والتهديدات من خلال تحليل القوى التنافسية الخمس، لتتطور بعد ذلك من خلال دراسات وأراء وأفكار الباحثين على غرار Humbert Lesca (1986)، Jackobiak (1988)، Martine و Ribault (1988)، بالإضافة لانشاء الجمعية المهنية للدكاء التنافسي " Society of competitive Intelligence Professionals" ماسمح لهذا المصطلح أن يلاقي رواجاً وشهرة واهتمام كبير بمعدل نمو قارب 40% سنوياً، من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وكذا تحرير ونشر مجلات متخصصة<sup>4</sup>.

ويمكن من خلال الجدول التالي تلخيص المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية وتطور اهتماماتها ومحتواها

<sup>1</sup> Ziaei Soraya, Rasoli Leila, " The study of the effective factors on environmental scanning in collecting and applying the information by publishers' managers in the private sector of the electronic publishing in Tehran", Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 2014, V 04, Issue 02, P 494

<sup>2</sup> بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 96

<sup>3</sup> Ziaei Soraya, Rasoli Leila, Op. Cit, PP 294, 295

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 98، 99

جدول رقم (1-01): مراحل تطور اليقظة الإستراتيجية

خصوصيات اليقظة

الفترة	المرحلة	الطريقة	التوجه	التحليل	مدى ارتباطها بعملية اتخاذ القرار	الأفراد المكلفين
1960	البحث عن معطيات حول المنافسين	غير رسمية	تخطيطي	يكدأ ينعدم التحليل	ضعيفة	التسويق
1970	تحليل المنافسين والصناعة	رسمية	تخطيطي	كمي	متوسطة	التسويق التخطيط
1980	ذكاء المؤسسة لأجل القرارات الإستراتيجية	رسمية	تخطيطي إستراتيجي	كمي ونوعي	مرتفعة	خلية اليقظة

إلى يومنا هذا

المصدر: François Brouard , Développement d'un outils diagnostique des pratique existantes de la veille stratégique auprès des PME , thèse de doctorat, Université de Quibéc, Canada, 2004, P 28.

2- تعريف اليقظة الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تسميتها فهناك من يرى أن اليقظة ليست إلا يقظة إعلامية Veille Informationnelle، لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت الذي يرى البعض بأن اليقظة هي تكنولوجية أصلا veille Technologique لأن الصراع بين المؤسسات حاليا يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر غير أن الأصل هو اليقظة الإستراتيجية لأن الغاية من اليقظة هي غاية إستراتيجية؛ ومصطلح اليقظة الاستراتيجية كغيره من المصطلحات ينظر إليه من زوايا متعددة تعكس وجهات نظر مختلفة للكتاب والباحثين الذين شكلوا أديباته، لهذا نجد العديد من التعاريف الموضوعية له والتي تعالجه من زوايا مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

حسب جمعية التقييس الفرنسية **AFNOR** ( معيار XP X50-053، أفريل 1998) فاليقظة هي عبارة عن: "نشاط مستمر ومكرر لمراقبة المحيط التكنولوجي، التجاري، التنافسي، التشريعي... الخ بهدف سبق التطورات"<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup>Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: CIGREF, "Veille stratégique Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information", www.cigref.fr, Septembre 1998, P09

ويعرفها Humbert Lesca (1994) كما يلي: "اليقظة الإستراتيجية هي مسار للمعلومات يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمخاطباتها وكشف الاشارات الضعيفة بهدف اكتشاف الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بعدم التأكد Incertitude<sup>1</sup>، وأضاف أيضا بأنها رادار المؤسسة، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة؛ وفي نفس السياق يعتبر Michel Cartier اليقظة الإستراتيجية على أنها: "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"<sup>2</sup>؛ كما يعتبر Jakobiak اليقظة الإستراتيجية على أنها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>؛ واعتبرها كل من Nioche و Laroche (1994) على أنها: أداة مساعدة على اتخاذ القرار<sup>4</sup>؛ كذلك Pierrette اعتبرها بأنها: وظيفة ادارية تهتم بتسيير المعلومات تجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية<sup>5</sup>؛ وعرفها Clar (2008) على أنها: مجموعة من العمليات التي تتمثل في البحث عن المعلومات الهادفة والفعالة ومعالجتها، ونشرها؛ لتكون متوفرة في الوقت، والمكان المناسب؛ لاستخدامها في اتخاذ قرارات فعالة ومصيرية<sup>6</sup>؛ ومن نفس المنطلق عرفها Rothberg (2010) بأنها: نظام معلوماتي تراقب وتتابع المؤسسة من خلاله البيئة الخارجية؛ للوقوف على الوضع الراهن، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والرشيده في الوقت المناسب<sup>7</sup>؛ وعرفها منصف بن خديجة (2018) على أنها: تنظيم رسمي تشكله المؤسسة، يتضمن سيرورة البحث عن المعلومات وجمعها ومعالجتها وبنها واستغلالها من أجل ابقاء المؤسسة في حالة حذر ومراقبة مستمرة للمحيط

<sup>1</sup> Humbert Lesca, "Veille Stratégique Pour La Gestion Stratégique: Etat de question et axe de recherche", Série Science de Gestion, SG N=20, france, 1994, P31

<sup>2</sup> Dahmane madjid, Kellou ratiba " la veille stratégique, un a tout clé pour l'entreprise", séminaire sur la veille stratégique, Algerie Télécom et Cérist, Alger , juin 2005

<sup>3</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.

<sup>4</sup> Nathalie Costa, **Veille et Benchmarking**, Ellipses, Paris, 2008, p 49.

<sup>5</sup> Amghar Meriem et at, "la veille stratégique et son impact sur l'innovation : cas des opérateurs téléphoniques algériens", les cahier de MECAS, N 13, Dec 2016, P 178

<sup>6</sup> نسرين صالح محمد صالح الدين، " ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 44، الجزء 04، 2020، ص 203.

<sup>7</sup> Rothberg, H. " **From Knowledge to inteffigence: creating competitive advantage in the next economy**", Edg educational PUB , USA, 2010, P14

الذي تنشط فيه، لتساعدها في اتخاذ القرارات وتحديد التوجهات الاستراتيجية وانتهاز الفرص وتجنب التهديدات وتقليل عدم التأكد<sup>1</sup>؛

تظهر من خلال التعاريف السابقة لليقظة الاستراتيجية تصورات الدارسين لها الضمنية وفي بعض الأحيان المحدودة والتي تعكس وجهات نظرهم المختلفة، فمنهم من فسرها حسب غايتها ومنهم حسب مضمونها واعتبرها عملية تتضمن العديد من المراحل والأنشطة، غير أنها اتفقت في مجملها على أن اليقظة الاستراتيجية مسار عملياتي معلوماتي رسمي تعتمده المؤسسة لمراقبة ورصد محيطها بما يسمح لها بإدارة حالة عدم التأكد التي تميزه؛

ومنه يمكن أن نلخص إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي: نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية، تنافسية واستباقية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وعلى اعتبارها كذلك فهي ليست مرادف لـ:

■ **الذكاء الإستراتيجي Strategic Intelligence**: يفسر الذكاء الاستراتيجي من خلال مسألتين أساسيتين تتمثل الأولى في فهم واستيعاب المؤسسة لمحيطها والثانية في استخدام المؤسسة لهذه القدرات في إيجاد السلوك الملائم لتسيير المواقف والأوضاع التي تعترضها، ومنه فمفهومه يرتبط باليقظة الإستراتيجية ارتباطاً وثيقاً فالمؤسسة التي تكون على إطلاع مستمر على محيطها وتبحث باستمرار أن تسبق تطورات هذا المحيط لا يمكن أن تحصر سيرها في هدف ثابت بل وحسب التغيرات التي تملحها عليها الظروف، تكون دائماً في بحث عن تعديل أو تحسين مما يؤدي بها إلى تغيير الهدف باستمرار وهنا يكمن ذكاء المؤسسة، أي في جلب المعلومات من المحيط ثم العمل على أساسها، ومنه فاليقظة الإستراتيجية تكون عامل محدد لذكاء المؤسسة الذي يعرف بالذكاء الإستراتيجي .

■ **الذكاء الاقتصادي Iconomic Intelligence**: جاء تعريف الذكاء الاقتصادي في تقرير Marter (1994): بأنه مجموعة الأعمال المنسقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومة المفيدة ومن ثم إيصالها للأعوان الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم مع اتخاذ كل التدابير والاجراءات القانونية لحماية أصول المؤسسات في أفضل الظروف مع احترام الجودة، التكلفة والوقت بالإضافة لدعمها في تحسين

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص103

تنافسيته<sup>1</sup>، ومنه فكل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي يهتم بتسيير الابهام، الاستفهام والتعقيد في المحيط، غير أن اليقظة الاستراتيجية تتم على مستوى المؤسسة وتهتم بمحيطها الذي تنشط فيه أي أنها تعمل على المستوى الجزئي من الاقتصاد في حين أن الذكاء الاقتصادي يتم على مستوى الاقتصاد ككل أي المستوى الكلي حيث يهتم بالنسيج الاقتصادي<sup>2</sup>، وتتمثل اشكاليته في الأمن الاقتصادي للدولة. وبالتالي فالذكاء الاقتصادي يهتم ويستهدف تحسين تنافسية اقتصاد الدولة ومساعدة مؤسساتها على المنافسة في الأسواق العالمية بينما اليقظة فهي تستهدف بالدرجة الأولى تحسين تنافسية المؤسسة.

■ **التجسس Spying**: بنوعيه الكلاسيكي أو الصناعي وهذا لاختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير شرعية فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه إلى أخطار جسيمة قد تصل إلى فرض عقوبات جنائية عليه<sup>3</sup>. وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية نشاط استعلامي في إطار شرعي وأدبي.

## II خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتسم اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص التي تم استنتاجها من التعاريف التي قدمت بشأنها والتي يمكن عرضها فيما يلي<sup>4</sup>:

■ **الاستراتيجية**: لا تعتبر صفة الاستراتيجية في مجال اليقظة امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن معلومات اليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، بل تتعلق بمعلومات حالات عدم اليقين، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة سابقاً، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تفيده في القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية، وبقاء واستمرار المؤسسات<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية-دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013/2012، ص53.

<sup>2</sup> عبد الفتاح بومخيم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007، ص09

<sup>3</sup> Laurent Hassid et autres, "les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe" édition Dunod, Paris 1997, P35.

<sup>4</sup> فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيبان للنشر، العراق، 2019، ص160.

<sup>5</sup> عقون شراف، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجرية الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، 5، ع2، 2016،

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، ص271

- **التطوعية:** حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً، ومحدوداً بالمراقبة والمراقبة البسيطة للمحيط بل على العكس من ذلك فهي نشاط ارادي تطوعي وليس اجباري، لكونها هدف إبداعي؛
- **الذكاء الجماعي:** تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية جماعية تتطلب تعبئة مختلف الخبرات والمهارات الموجودة في المؤسسة من أجل تحويل المعلومات المتحصل عليها إلى قرارات، وقد اتخذت اليقظة صفة الذكاء الجماعي لوجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة الإشارات في المحيط، والتقاطها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى، والذي يمثل هدف العمل الجماعي، حيث يكون بموجبه أعضاء المجموعة في اتصال وتفاعل، مع احترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة؛
- **المحيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوم مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة علمية، لا سيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية؛
- **الإبداع:** بالنظر لمعلومات ليقظة الاستراتيجية فهي عبارة عن اشارات انذار مبكر تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤى ابداعية مسبقة<sup>1</sup>؛
- **التوقع:** وهو ما تؤكد كل تعاريف اليقظة الاستراتيجية في أنها عملية تسمح بالتوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، والتي تتعلق بالمستقبل، فهي المعلومات التي تمتلك مميزات تنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بتقديم توضيحات عن المحيط في المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر<sup>2</sup>.

### III المعالجة النظامية لليقظة الاستراتيجية

مصطلح نظام Systeme هو مصطلح علمي تبلور في نهاية الأربعينيات من القرن الماضي وأصله المصطلح اليوناني Systema والذي يعني الكل المركب من عدد من الأجزاء، ويعتبر من المصطلحات الشائعة الاستعمال في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، حيث اكتسب مع مرور الوقت معاني جديدة ودلالات مختلفة لوصف الظواهر الادارية والفنية والعلمية والظواهر العامة الأخرى<sup>3</sup>.

#### 1. اليقظة كنظام معلوماتي

من منظور نظرية النظم تعتبر المؤسسة نظام مفتوح يتكون من مجموعة عناصر متفاعلة ومتراطة فيما بينها تسعى لتحقيق هدف معين، تنشط في محيط تستمد منه مدخلاتها وتقدم إليه مخرجاتها؛ فهي بذلك تتأثر به

<sup>1</sup> نسرين صالح محمد صالح الدين، مرجع سابق، ص 214

<sup>2</sup> علاوي، نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ع. 8 (كانون الأول 2016)، ص 267

<sup>3</sup> محمد ال فرج الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 17.

وتؤثر فيه، ومن خلال التدفقات المادية وغير المادية المتعددة بين المؤسسة ومحيطها تظهر مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة داخلها تسهل تلك العملية، تتمثل في كل من: النظام التشغيلي والنظام التسييري والنظام المعلوماتي، حيث يوافق النظام التشغيلي (العملياتي) سلسلة القيمة المضافة، مهما كانت سيرورة الأعمال التي تحول التدفقات المادية (الموارد البشرية، التكنولوجيا المالية، المواد الأولية، الطاقة المحركة والخدمات) التي تستمدتها من محيطها لتضيف لها قيمة وتخرجها في شكل سلع وخدمات تقدمها للأسواق، في حين يوافق النظام التسييري القرارات والاستراتيجيات المرتبطة بالإنتاجية الفعالية والتنافسية - الفاعلية لسلسلة القيمة المضافة، فهو يهتم بثلاث مستويات قرار هي القرارات التشغيلية والقرارات التكتيكية والقرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>؛ أما النظام المعلوماتي فهو نظام يهتم بجمع ومعالجة وتقديم المعلومات داخل المؤسسة ويعرف أيضا بأنه: ذلك النظام الذي يقوم بتزويد الوحدة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية اللازمة لصناعة واتخاذ القرارات وذلك في الوقت المناسب وعند المستوى الإداري الملائم (تشغيلي، تكتيكي، استراتيجي)، ومثل هذا النظام يقوم باستقبال البيانات ونقلها وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها ثم توصيلها بذاتها بعد تشغيلها إلى مستخدميها في الوقت والمكان المناسبين<sup>2</sup>؛

وتختلف أنظمة المعلومات عن باقي الأنظمة في المؤسسة حيث لا بد من العروج إلى الخلط الذي يحدث لدى البعض بين مصطلحي "النظام" System و"نظام المعلومات" Information System، بحيث لا يمكن جعل أحدهما مرادفا للآخر، في حين أن هناك اختلافا من الناحية العلمية. بين المصطلحين يمكن توضيحه من خلال هدف كل منهما، فكما هو متفق عليه بأن أي نظام له عناصر محددة تشمل بالدرجة الأساس كل من: المدخلات، العمليات التشغيلية، المخرجات التغذية العكسية، وهو ما يعني أن الهدف النهائي لأي نظام يتحقق عند إنتاج المخرجات وتقديمها إلى مستخدميها، في حين أن هدف نظام المعلومات لا يتحقق إلا عندما يتم فعلا استخدام المخرجات من قبل مستخدميها وتحقيق الفائدة المرجوة منها في اتخاذ القرارات المختلفة، ويمكن تحديد تلك الفائدة لدى متخذ القرار من خلال قدرة المخرجات على تحقيق الشرطين الآتيين، أو أحدهما على الأقل:

- 1- أن استخدام المخرجات يمكن أن يساهم في تقليل حالات عدم التأكد (البدائل) لدى متخذ القرار؛
- 2- أن تساهم تلك المخرجات في زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار - لكي يمكن الاستفادة منها فيما

بعد عند اتخاذه القرارات المختلفة

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 125

<sup>2</sup> عوض منصور، محمد أبوالنور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 58.

أما إذا لم يتحقق الشرطين أعلاه أو أحدهما على الأقل، فعندئذ تكون مخرجات النظام مجرد بيانات مرتبة يمكن استخدامها كمدخلات ثانية في عمل نظام المعلومات<sup>1</sup>.

وباعتبار اليقظة الاستراتيجية تهتم برصد وجمع المعلومات فهي تقع ضمن الأنظمة المعلوماتية بالمؤسسة، وعلى اعتبارها تهتم بالمعلومات الإستباقية في شكل إشارات ضعيفة من محيط المؤسسة الخارجي أكثر من إهتمامها بالمعلومات المهيكلة، فهي تقع بالضبط ضمن سياق أنظمة المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، لتعاملها مع المعلومات الاستراتيجية<sup>2</sup>، فقد صنف Reix نظم دعم القرار إلى النظم التي تساعد مستوى التسيير العملي في تحقيق المهام اليومية والمتكررة باستمرار، وإلى النظم الداعمة لمستوى التفسير التكتيكي وأنشطة الرقابة الدورية، ونظم أخرى أكثر أهمية، مساندة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفي رسم الاستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة ضمن المستوى الاستراتيجي، وعليه وحسب Reix فاليقظة هي عبارة عن نظام معلوماتي استراتيجي<sup>3</sup>؛

وفي نفس السياق أكد كل من Condol & Gros بأن اليقظة هي: نظام لدعم القرارات الاستراتيجية حيث يتم ملاحظة وتحليل المحيط الاقتصادي العلمي والتكنولوجي، الحالية منها والمستقبلية غايتها البحث عن كيفية إقتناص الفرص وتجنب المخاطر - يعتمد هذا النظام بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الاستراتيجية، في شكل إشارات ضعيفة وعلامات إنذار مسبق<sup>4</sup>.

ولأنها عملية إعلامية، وتنظيمية، فهي نظام للتحكم والضبط (a cybernetic system) يربط المؤسسة بمختلف مصادر المعلومات في محيطها الخارجي، ويتكون من مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا فيما بينها، وقد نظمت وفق أهداف محددة. يعتمد نظام التحكم هذا، على أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات في عمليات جمع والتنقيب عن البيانات وتصنيفها وترتيبها، كما يعتمد في نفس الوقت على نظم قواعد المعرفة، من أجل دعم عمليات إتخاذ القرار وحل بعض المشكلات وفي صياغة النماذج وإعداد السيناريوهات المحتملة<sup>5</sup>.

## 2. معلومات اليقظة الاستراتيجية

تمكنت المعلومة من أن تصنع لها مكانة في المؤسسة إلى أن أصبحت مورد استراتيجي، حيث عرف مفهوم المعلومة عدة تطورات إلى أن وصلت إلى المكانة والأهمية التي هي عليها الآن في المؤسسة، حيث في خمسينات القرن الماضي كان ينظر إلى المعلومات كشر لا بد منه مرتبط بالبيروقراطية الإدارية، وفي الستينات بدأ ينظر إليها

<sup>1</sup> زياد هاشم يحي، "متطلبات تطوير نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال النظم المتكامل للمعلومات الحاسوبية والإدارية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 14، 2006، ص ص 104، 105.

<sup>2</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 69

<sup>3</sup> Reix R, *Système d'information et management des organisation*, Vuibert gestion, France, Pris, 1995, P71

<sup>4</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 69.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص 69.

بطريقة مختلفة وبدأت عمليات البحث عن المعلومات التي تدعم عمل الإدارة فظهرت في هذه الفترة نظم المعلومات الإدارية، أما في السبعينات والثمانينات فقد كان ينظر إلى المعلومات كأداة للرقابة، وأخيراً وفي التسعينات ومع تطور الدراسات الاستراتيجية أصبح ينظر إلى المعلومات كمورد استراتيجي يحول بين نجاح أو فشل المؤسسات الكبيرة والصغيرة الحجم على حد سواء.

ويعرف Lucas المعلومات على أنها: " كل ما يعبر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين و يضاف إلى معرفة الفرد أو الجماعة"<sup>1</sup>؛

كذلك يعتبرها Meleise على أنها " كل إشارة، رسالة أو إدراك له تأثير على سلوك الإنسان أو على حالته المعرفية"<sup>2</sup>، كما يعتبرها البعض على بأنها: البيان الذي لديه معنى و أثر على المستقبل<sup>3</sup>؛

وعليه يرتبط مصطلح المعلومات بمصطلح البيانات باعتبار أن البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومة، فهي ترمز إلى الأشياء والحقائق والأفكار والآراء والأحداث والعمليات التي تعبر عن مواقف وأفعال أو تصف هدفاً أو واقعا معيناً (ماضياً، حاضراً، مستقبلاً) دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة، يتم التعبير عنها أو تمثيلها بكلمات أو أرقام أو أشكال ، وعليه فليس لها معنى واضح إن لم توضح في سياق معرفي<sup>4</sup> ، وأنها عبارة عن مفاهيم نسبية فما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد يكون بياناً بالنسبة لفرد آخر، بل أن المعلومات يمكن أن تكون بيانات خامة لنفس الفرد في موقف مختلف.

وتعتبر المعلومة أداة للتواصل مع المحيط حيث كلما زاد تعقيد المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زادت حاجتها للمعلومة الخاصة به، وعليه يستوجب على المؤسسة أن تكون على علم بما يحيط بها في كل وقت، وحتى تكون المعلومات ذات قيمة، عليها أن تحقق المعادلة التالية<sup>5</sup>:

قيمة المعلومة = تحليل جيد للحاجيات + مصادر ملائمة و ذات جودة + جودة التحليل

+ النشر والتغذية المرتدة + الأمان

وهو ما تحاول أن تحققه المؤسسات من خلال اليقظة الاستراتيجية، حيث:

<sup>1</sup> Pateyron E, le management stratégique de l'information, édition economica, Paris,1994, P 22.

<sup>2</sup> Ibidem,P 22

<sup>3</sup> L.Hassid et autres,Opcité ,P 20.

<sup>4</sup> إيمان فاضل السمرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص24.

<sup>5</sup> Bruno martinet et Yves- Michel Marti, Intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information,édition organization,2ème Edition ,Paris,2001,P19.

- إن لم تدرك المؤسسة ولم تفهم ما تحتاجه من معلومات، فإنها ستضيع كل شيء، لأن هذه الخطوة هي أساس العملية كلها؛

- إذا لم يكن هناك أي مصدر ملائم للمعلومات فلا داعي لإكمال العمل، فوجود مصادر ذات جودة سيئة للمؤسسة يجلب الصخب و التشويش الإعلامي وهذا ما يستوجب على المؤسسة القيام بعمل تحليلي ضخم؛

- عن التحليل كعملية فهو يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها؛

- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع في شيء، ووجود التغذية المرتدة يسمح للمؤسسة من التحقق من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها؛

و أخيراً، يجب أن تعرف المؤسسة كيف أن تحافظ سرياً على المعلومات خاصة الإستراتيجية منها، إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة مورداً إعلامياً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج، فهي قابلة للتخزين والتحويل والنقل والمعالجة (غير أنها تختلف عن موارد أخرى في كونها مجردة وغير ملموسة، الشيء الذي يصعب من تحديد قيمتها)، و تعكس المعلومة أهمية استراتيجية، عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن<sup>1</sup>: الزيادة في حصصها السوقية، ضمان جودة وأمن منتجاتها.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المعلومات في المؤسسة وهي<sup>2</sup>:

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

■ **معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة موجهة للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير .

■ **علامات الإنذار المبكرة ( الإشارات الضعيفة ):** تمثل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، فهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، ويمكن أن تعرف أيضاً بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، وهي

<sup>1</sup> Patryron E , Op Cit, P 10.

<sup>2</sup> يوسف عبايدية، العربي عمران، " اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد01، المجلد02، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017، صص298-299.

معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة وتحتاج إلى عملية التكامل، وقد اطلق عليها Ansoff مصطلح الإشارات الضعيفة والذي وصفها بأنها توقعيه واستباقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأن شيء هام سيحدث في بيئة المؤسسة، وهذا الحدث هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها، وهذه المعلومات تعطي فكرة للمسير عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.

وتعتبر إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) معلومات استراتيجية تتميز ببعض الخصائص التي تمنحها هذه الصفة، وهاته الخصائص كما يلي<sup>1</sup> :

- خارجية: مصادر المعلومات الاستراتيجية ( الإشارات الضعيفة) خارج المؤسسة، حيث تتعلق بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية مثلا، وتسمح بتوفير معلومات عن نواياه ودوافعه وحالته الداخلية؛
- نوعية: تعرض معلومات اليقظة الاستراتيجية على المسير في شكل معطيات بتفصيل وتوثيقا أقل مقارنة بالمعلومات العملية، وقد ترسل شفويا على نطاق واسع، وتكون معلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات؛
- جزئية: لا تكون المعلومات التي تخص موضوع معين في شكل متماسك، بل تكون مجرئة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن الأجزاء مكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد، حيث تكون في مصادر عديدة متنوعة؛
- غير كاملة ( ناقصة): تكون المعلومات ناقصة وغير كاملة عندما ولا تغطي كافة الجوانب ذات الصلة بالموضوع مجال البحث ومحل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة، وبالتالي فمعلومات الإنذار المبكرة أي الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع استغلالها وإنشاء تفسير ومعنى لها؛
- عشوائية: معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات عشوائية، ذلك أن اكتشافها وإيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر، يلتقطها المسير حسب قوته

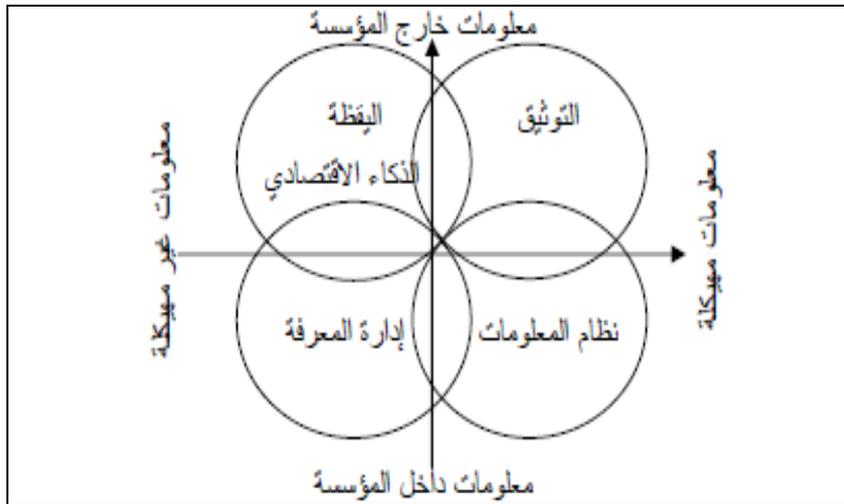
<sup>1</sup> Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002, PP 26-27

وعزيمته وقدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة بالعودة إلى القراءات والملاحظات والتنقلات والحوارات التي شارك في خلقها وقت اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

- **غامضة:** تفتقر المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة إلى الوضوح فهي مبهمة وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة والمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات تكون حوله مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذا الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي؛
- **غير مؤكدة:** تمثل معلومات اليقظة الاستراتيجية ذات الصلة التوقعية، إنذارات خطر غير أكيدة، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشأها حالة التأكد لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة قبل أخذها بالجدية التامة.
- **استباقية:** الإشارات الضعيفة هي معلومات لا تخص الماضي بل تتوقع المستقبل، ذلك لأنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

تركز اليقظة الاستراتيجية على رصد وجمع المعلومات الإستباقية من المحيط الخارجي للمؤسسة. ولهذا فهي ومعلوماتها تختلف عن باقي معلومات العمليات القريبة والشبيهة منها، مثل التوثيق، إدارة المعرفة، ونظم المعلومات، وإن كانت هذه العمليات مختلفة كل بحسب مجال إهتمامه وطبيعة المعلومات التي يستهدفها، وهو ما يظهر لنا من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-01): معلومات اليقظة الاستراتيجية

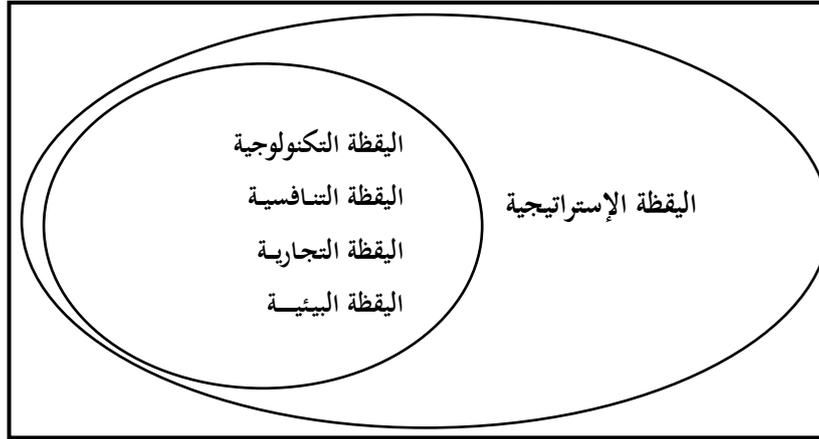


المصدر: فالته اليمين، مرجع سابق، ص 70

## المبحث الثاني: تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## I . محتوى اليقظة الاستراتيجية

الشكل رقم (1-02) : محتوى اليقظة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المستخدمة في البحث .

شبهه Aguilar ما تقوم به المؤسسة أثناء عمليات رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط من فوضى الأحداث بما يقوم به رادار السفينة في مسحه الدائم للمحيط بزواية 360° للبحث عن الاشارات الضعيفة أو أية علامات تشير وتلمح لاحتمال وجود خطر معين، ما يدل على أن سياق عمل اليقظة الاستراتيجية واسع، ويغطي جل جوانب المحيط الاقتصادي، التنافسية، الاجتماعية، التشريعية والسياسية، بهدف الكشف عن الاشارات التي توحى بوجود خطر أو فرصة<sup>1</sup>، و أشار Humbert Lesca إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعني البحث عن المعلومة عن طريق مراقبة دائمة وثابتة للمحيط وهذا لأهداف استراتيجية، حيث تهدف إلى خلق الفرص والحفض من حالات عدم التأكد في تطور محيط المؤسسة الاجتماعي، الاقتصادي، التكنولوجي، التنافسي، الثقافي...<sup>2</sup>. وعليه فإن لليقظة مجموعة محاور وعدة جوانب اختلف الباحثون في تحديدها وتصنيفها، توصلنا من خلال المسح النظري والأدبي للمراجع التي تناولت اليقظة الاستراتيجية الى أكثر تصنيف اتفق عليه الباحثين وهو تصنيف Gérard Verna من جامعة Laval والذي بين أنها تحتوي على أربع مجالات تعكس

<sup>1</sup> Gerard verna (université laval): " la veille technologique: une ardente nécessité" source internet

<sup>2</sup> Lesca H et Schuller M, **veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations**, colloque VSST 25-27 octobre 1995, Toulouse,P 45.

محتواها وتشكل أنواعها في نفس الوقت تمثلت في كل من اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية أو التسويقية وأخيرا اليقظة البيئية<sup>1</sup>، كما يلي:

## 1. اليقظة التكنولوجية

وهي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات أو التكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية<sup>2</sup>. وقد عرفها Jakobiak على أنها: "عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، التقنية والتكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة"<sup>3</sup> كما يمكن تعريفها بأنها ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية للكشف عن فرص ومخاطر التنمية<sup>4</sup>. ومنه يمكن القول بأن اليقظة التكنولوجية تتمثل على العموم في<sup>5</sup>:

- جمع المعلومات العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- متابعة براءات الاختراع وتحديد ومتابعة محاور ابتكارات المنافسين التي تمثل في حد ذاتها مصادر معلومات لابتكارات جديدة؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من<sup>6</sup>:
- هيئات البحث العلمي والجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة، المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات، وأطروحات البحث، المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط؛

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، مرجع سابق، ص 187

<sup>1</sup> Pierre Dussange, Bernarg Ramanantsoa " **Technologie et stratégie d'entreprise**", édition Ediscience international 1994, P110

<sup>3</sup> Jakobiak F, **Pratique de la veille stratégique**, édition d'organisation, Paris, P04

<sup>3</sup> Gerard Verna , Opcité.

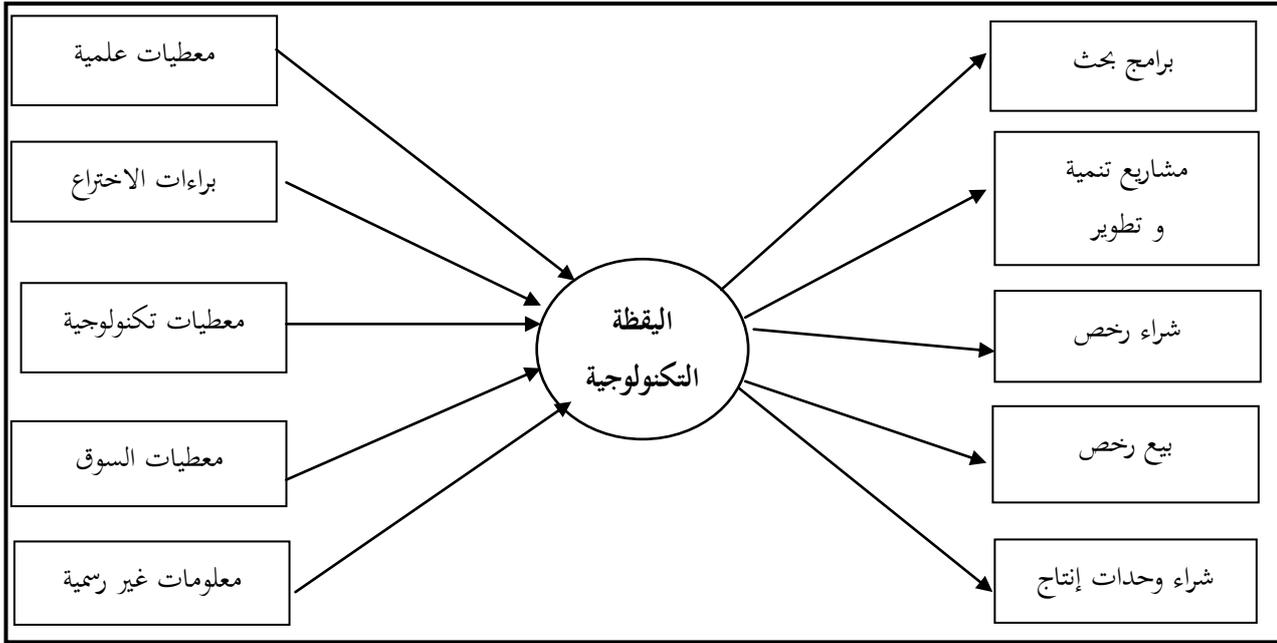
<sup>4</sup> Idem.

<sup>5</sup> Pierre Dussange, Opcité ,P 111.

- بنوك المعلومات؛
- المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة.

وفي الأخير يمكن تلخيص اليقظة التكنولوجية في الشكل التالي :

الشكل رقم(1-03) : لماذا و كيف اليقظة التكنولوجية



المصدر : Mouna ben slimane, Veille et méthodologies de veille, Séminaire sur la veille : documentaire, Centre national de documentation, Rabat, Maroc, 14 fév, 2008, P15

## 2. اليقظة التنافسية:

تتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين فالمؤسسة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التقنية والتسويقية و التسييرية للمنافسين المحتملين وإمكانياتهم. فحسب 3IE (2001) تعتبر اليقظة التنافسية: عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن والمجهزين الحاليين و المستقبلين والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة<sup>1</sup>، كما عرفها Lesca على أنها: النشاط

<sup>1</sup> Hour Natou, **Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier 9, N° 1: Juin2020,P 126

الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسة المنافسة<sup>1</sup>. وعليه فاليقظة التنافسية تهدف إلى معرفة كل من<sup>2</sup>:

- الأداءات الحالية للمنافس؛
  - إستراتيجية المنافس؛
  - أهداف المنافس الجديد؛
  - قدرات المنافس الحالي والمحتمل؛
  - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس؛
  - الأشياء التي لا يستطيعون المنافسون القيام بها أبدا؛
  - كيف يرى المنافسون مستقبلهم؟.
- كما أن اليقظة التنافسية تعمل على بحث وفهم كل ماله علاقة بالمؤسسة المنافسة، وهذا من خلال معرفة<sup>3</sup>:
- منتجات المؤسسات المنافسة: الحصص السوقية، التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة؛
  - الشركاء: شبكة الموردين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
  - الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
  - البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة؛
  - تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة.
- وعليه فاليقظة التنافسية تسمح للمؤسسة من بتحليل المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه من خلال المعلومات التي توفرها لها. كما أنها تساعد على صياغة وفهم الاستراتيجيات من خلال الامام الجيد أولا بمحيط المؤسسة وبالمؤسسة ثانيا وبالمنافسين ثالثا وأخيرا .

### 3. اليقظة التجارية

أو كما يطلق عليها البعض اليقظة التسويقية هي: ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن و المهارات الجديدة التي تظهر في السوق<sup>4</sup>، فحسب Pateyron (2007) يهتم

<sup>2</sup> Lesca H et Schuller M, Opcité, P : 45.

<sup>3</sup> Pateyron E, , Opcité,P :19.

<sup>3</sup> ZINAOUI, Taoufik. "Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise." Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion 3 ,2020,P04.

<sup>4</sup> Etude 3.1E, La Veille stratégique: Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise,2001, disponible en ligne. <http://www.3te.org>,consulté le 12/10/2021

هذا النوع من اليقظة بالتركيز على الاحتياجات المتغيرة للزبائن على المدى الطويل، وكذا تطور العلاقة بين المؤسسة والزبائن، كما يتم تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد من توفير المنتجات التي تحتاجها المنظمة بأقل كلفة<sup>1</sup>، كما يلي<sup>2</sup>:

**أولاً/ الزبائن (الأسواق):** ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن، فحتى إذا كان 70% من الزبائن راضين على المنتج، فإنه يجب البحث والاطلاع على 30% من الزبائن غير الراضين، وهذا بهدف التحسين من جودة المنتج.

**ثانياً/ الموردين:** يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد منح المؤسسة المنتجات التي تحتاجها بأقل التكاليف.

**ثالثاً/ سوق العمل:** حيث يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة وتطور سعر اليد العاملة.

وقد أضاف Heyde (1995)، أن اليقظة التجارية/ التسويقية هي أكثر أنواع اليقظة الاستراتيجية ربحية على المدى القصير، ذلك لارتباطها بالعمليات الجارية للمؤسسة مع تعاملاتها، كما أنها تعكس طبيعة علاقتها مع كل من عملائها ومورديها، كما وأنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة وقدراتها التعاقدية والتفاوضية والتزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين<sup>3</sup>.

#### 4. اليقظة البيئية

وتتعلق هذه اليقظة حسب كل من Salmon وJakobiak (1994) بمجالات أخرى لم تتعرض لها الأنواع السابقة والتي لها صلة بتطور أنماط السلوك في جوانب المحيط الاجتماعي، التشريعي، الثقافي... الخ<sup>4</sup>، فهي اذن تخص ما تبقى من عناصر في محيط المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، الاجتماعية، المالية، السياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، ويمكن حصر أهمها كما يلي:

■ اليقظة الاجتماعية: وتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية،

التعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد؛

<sup>1</sup> HOURENATOU Hourenatou, Influence de la pratique de la veille strategique sur la survie des tres petites et moyennes entreprises en situation de covid-19. Revue Internationale du Chercheur, 2023, vol 04, n°1,P561.

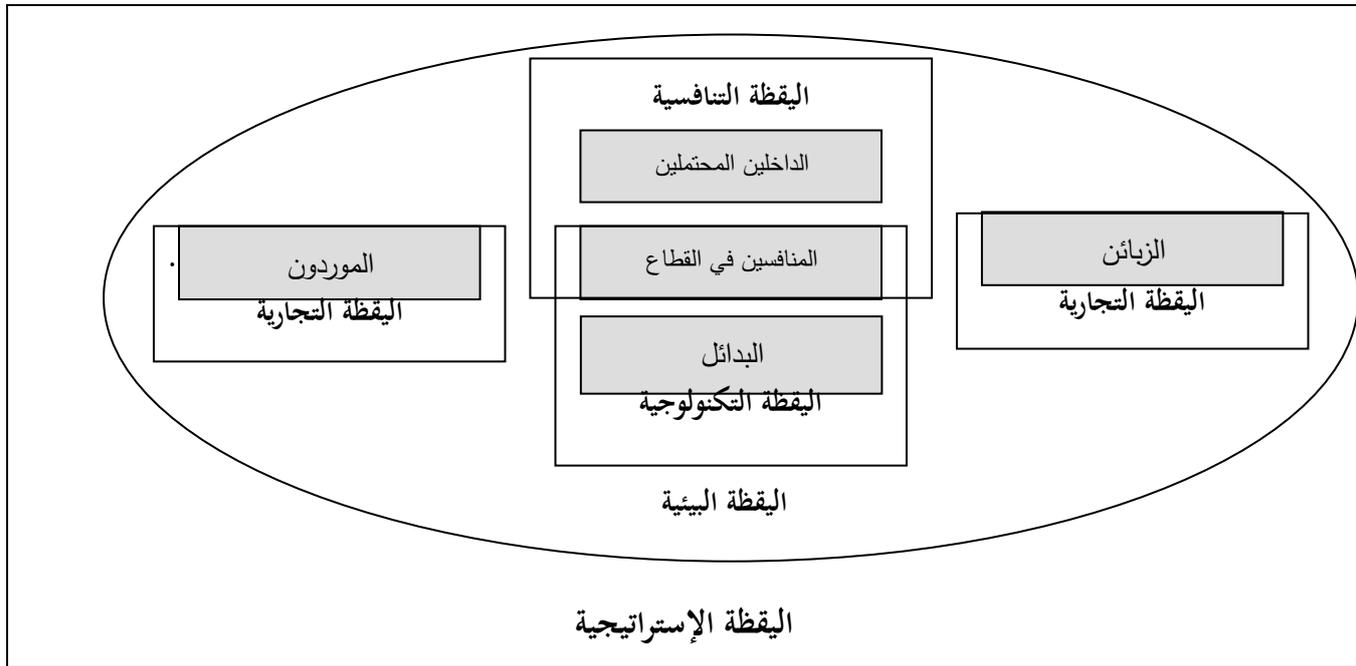
<sup>3</sup> Pateyron E, Opcité, P 24-25.

<sup>3</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص92.

<sup>4</sup> Yahia Merzouk et al, "Linking environmental scanning and organizational learningwith organizational resilience of Egyptian SME's : the moderation role of enviromental uncertainty",International journal of organizational analysis,vol03,n° 06,2023,P 2753-2792

- اليقظة التشريعية: وتهتم بمتابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة وسوقها؛
- اليقظة السياسية: تهتم بمتابعة و تحليل كل التغيرات والأحداث السياسية؛
- اليقظة الخاصة بعلم البيئة: تتمثل في رصد البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس، الكوارث الطبيعية . ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية،وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرارحتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه<sup>1</sup>.
- وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح كل من Ribault و Martinet في هذا الصدد رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس ل Porter. بمختلف أنواع اليقظة مثل ما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(1-04): الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس ل Porter



المصدر: Gerard Verna, Opcité.

<sup>2</sup> Lesca H et Schuller M, Opcité, P 45.

وفي إطار مكمل يرى بعض الباحثين على غرار Gilad,Verna: أنه ليس من المنطقي أن تهدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة امكانياتها المحدودة أصلا في مراقبة ومتابعة تغيرات مختلف جوانب المحيط باعتبارها مكلفة جدا، لذا فعليها مراقبة أنواع معينة من قوى التغيير كمجالات رئيسة في تعاملها مع المؤسسات: تشمل كل من الموردون، الزبائن، المنافسون (المباشرين وغير المباشرين)، التشريعات القانونية؛ حيث استحال Gilad امكانية تتبع تغطية جميع مجالات وعناصر محيط المؤسسة وأنه عليها معرفة ما هو مهم ورصده؛

كما اعتبروا أن عملية اليقظة مرتبطة بحجم المؤسسة، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكنها القيام إلا باليقظة التكنولوجية، في حين يمكن للمؤسسات الكبيرة أن تهتم بكل من اليقظة التنافسية والتجارية، أما المؤسسات العملاقة وحدها من تستطيع ممارسة يقظة شاملة تضم جميع مجالات المحيط الذي تعمل فيه، وأن المؤسسات الكبيرة تبدي اهتماما أكبر بمراقبة محيطها وإدارة المعلومات الخارجية أكثر مما تبديه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأن هذه الأخيرة تعتمد أكثر على الاتصالات الشخصية غير الرسمية<sup>1</sup>؛

بينما Jakobiak فقد استحال فكرة قيام المؤسسة بيقظة شاملة لجميع مجالات محيطها التكنولوجية، التنافسية، التجارية، الاجتماعية... الخ وأنه لا يمكن أن تكشف وتعرف ما يحدث فيه مهما كانت طبيعتها ومهما كان حجمها، وأنه عليها تحديد المجالات الأكثر أهمية بالنسبة لها ولنشاطها وتعتبرها كخيارات ممكنة لرصد محيطها<sup>2</sup>؛

ويرى كل من Tesson و Fonlupt أن المؤسسة اذا كانت تريد معرفة كل شيء عن محيطها فأکید هي واهمة، وأنه من المهم تحديد الشيء المهم والأهم بالنسبة لها، وأن الاهتمام بالمعلومات الاستراتيجية لا علاقة له بحجم المؤسسة ولا يقتصر جمعها وتحليلها ومعالجتها على المؤسسات الكبيرة فقط أو التي نشاطاتها موجهة نحو التصدير، وأن قناعة قادة المؤسسات تزداد يوما بعد يوم بأهمية ارساء اليقظة الاستراتيجية في مؤسساتهم<sup>3</sup>.

لا يتم تحقيق هدف اليقظة الإستراتيجية بطريقة عشوائية أو بدون تخطيط مسبق له، وإنما هناك تنظيم ومنهجية عمل محكمة يجب إتباعها، حيث أن تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية يسمح بالإجابة عن الأسئلة التالية:

• كيف؟، أي ما هي المنهجية المتبعة للقيام بهذه العملية؟

• من؟، أي من هم الممثلون الذين يقومون بهذه العملية؟

<sup>1</sup> Yahia Merzouk et al, Opcité, P2778

<sup>2</sup> Jakobiak François, L'intelligence Economique en pratique, Edition d'organisation, Paris, France, 2004, P 119

<sup>3</sup> Tesson J, et al, Guide pratique intelligence Economique et PME, Edition Movement des entreprises en France, 2005, P 04

وهو ما سنعرضه من خلال هذا العنصر حيث سنتطرق لأشهر النماذج اليقظة الاستراتيجية وبعدها لممثلوا اليقظة في المؤسسة.

## II. نماذج اليقظة الإستراتيجية

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية، اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى لليقظة 3 مراحل، و من يجد لها 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل و منهم من يذهب إلى 10 مراحل، ويعود هذا الاختلاف إلى الأسباب التالية<sup>1</sup>:

- **السبب الأول تاريخي:** ونعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات والمفاهيم والنظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعد أن قسمت الدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال العملية إلى 3 مراحل، جاء تطور النظريات فيما بعد ليتمكن من حصر أدق وإلمام أكبر بالموضوع ليقسم عملية اليقظة إلى 4 مراحل وأكثر من ذلك.
- **السبب الثاني تدقيقي:** بمعنى أن الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد و أيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها، ما جعل الباحثين يختلفون في المراحل.
- **السبب الثالث اصطلاحي:** و نقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية هو الذي جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم وفي الحقيقة فإننا لنجد من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، و من يستعمل مصطلح طور قاصدا به مراحل... الخ.

وبعد الإطلاع ومسح العديد من المراجع المستعملة في هذه الدراسة ارتأينا أن نذكر أهمها وهذا ليس انتقاصا لقيمة وأهمية باقي النماذج وإنما لوجود إجماع كبير من قبل المؤلفين حول النماذج التي سيتم عرضها في مايلي:

### 1. نموذج Humbert Lesca

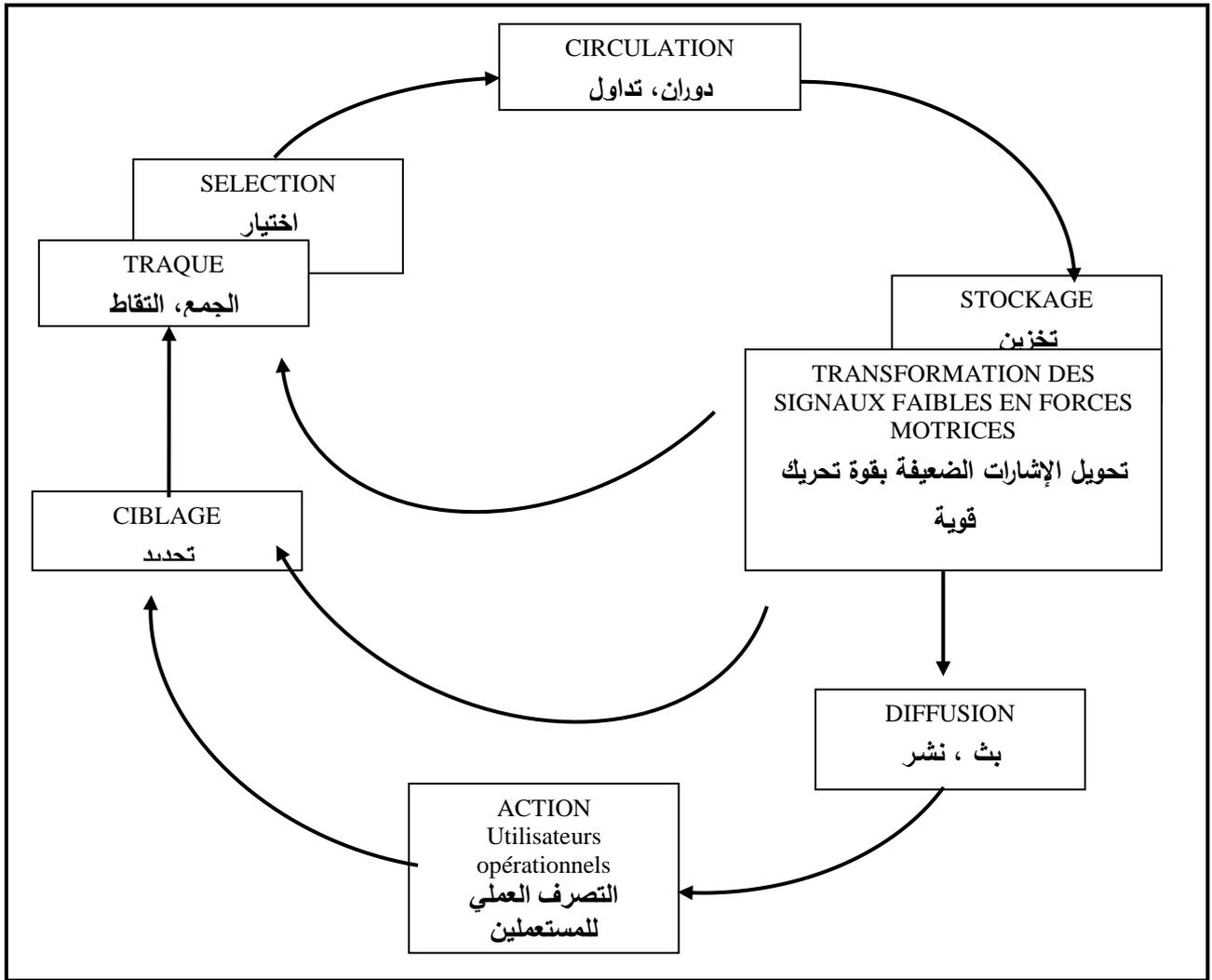
يعتبر Humbert Lesca اليقظة الإستراتيجية على أنها ذلك المسار المعلوماتي الذي يبدأ من البحث عن المعلومات إلى غاية تحليلها، دراستها، ترجمتها و استعمالها لإنشاء نظرة عن المحيط<sup>(ع)</sup> بما يسمح للمؤسسة بتحديد مكانها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. عيسى حيرش، مرجع سابق.

Vision de l'environnement<sup>ع</sup>

<sup>2</sup> H.Lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, édité par l'association des professionnels et de la documentation, Paris 1997,P :8.

## الشكل رقم (1-05): نموذج Humbert Lesca لمراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر: H.Lesca, *Processus de veille stratégique*, <http://www.veille-strategique.org>

**مرحلة البحث عن المعلومات (Ciblage تحديد)** تمثل هذه المرحلة في معرفة جيدة لبيئة العمل و تبدأ هذه المرحلة من تحليل الاحتياجات من المعلومة و تنتهي بتحديد مصادر هته الأخيرة، حيث يتم<sup>1</sup> :  
 أولاً: تحليل الاحتياجات: البحث عن المعلومة المناسبة و الملائمة بالنسبة للمؤسسة يفرض عليها أولاً تحديد احتياجاتها من هته الأخيرة، فهناك عدة أسئلة أساسية يجب طرحها وهي مهمة جدا في عملية جمع المعلومات:  
 من نراقب؟، ماذا نراقب؟، ما هي طبيعة و نوع المعلومات التي يجب جمعها؟، ما هي معايير الاختيار؟؛

<sup>1</sup> Humbert LESCA, *Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique*, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, PP 9-10.

إن الإجابة على هته الأسئلة يسمح لنا بتحديد عناصر ومجالات المحيط التي يجب مراقبتها وترتيبها حسب الأولوية لتحديد المستهدف ضروري وهذا لتفادي هدر الجهودات و لتحقيق فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**ثانيا: تحديد مصادر المعلومات:** بعد تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومات و المحيط الذي يجب مراقبته بالدرجة الأولى فإنه تتحدد مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة والتي تقسم إلى:

➤ مصادر رسمية: وهي كل المصادر التي تتميز بتواجد دعم فيزيائي<sup>(3)</sup> أي ملموسة (الكتب، الجرائد، النشريات، المجلات، وثائق تجارية، قواعد المعطيات، المنظمات المختصة...).

➤ مصادر غير رسمية: و هي كل المصادر التي نتحصل منها على معلومات ناتجة من التبادل غير الرسمي للحديث الناتج من العلاقات الإنسانية ( الزبائن، الموردن، المنافسين، المعارض والصالونات...الخ).

**مرحلة التقاط مطاردة المعلومات<sup>(4)</sup>:** بعد التعريف بمجالات وعناصر المحيط الواجب مراقبتها وتحديد مصادر المعلومات، تأتي مرحلة الجمع، الالتقاط و المطاردة و التي تقوم على استقبال المعلومات عن طريق الملاحظين<sup>(5)</sup> الذين يملكون القدرة على معرفة الإشارات الضعيفة المناسبة و اللازمة، وهذا حسب طرق معالجة ومدروسة فالتحريات، الحوارات، البحث الوثائقي كلها عمليات جمع للمعلومات و حسب Jakobiak هناك 3 طرق للجمع<sup>1</sup>:

- الجمع المستمر: يتم عن طريق مختصون في البحث الوثائقي و هي عملية تعتمد على دراسة عدد مهم من المراجع.
- الجمع المتقطع لبعض المعطيات<sup>(6)</sup>: و هي حصاد الوثائق المرتبطة بالقطاعات التي هي تحت المراقبة مثل: تقارير المؤسسات المنافسة، وثائق إحصائية، نصوص و قوانين و تقارير الهيئات العمومية.
- الجمع المستمر للاستعلامات المشتتة: وهي صعبة التنظيم، و يهتم باستقبال كل المعلومات غير الرسمية.

<sup>(3)</sup> physical medium

<sup>(4)</sup> Information tracking

<sup>(5)</sup> Observers

<sup>(1)</sup>Jakobiak F, **pratique de la veille technologique**, éditions d'organisation, Paris,1991, PP : 94-96.

<sup>(6)</sup> Periodic collection of certain data

**مرحلة دوران<sup>(ش)</sup> تداول المعلومات:** تهتم هذه المرحلة بتنظيم دوران وبث المعلومات نحو الداخل، وهذا تحت أشكال مختلفة يمكن ذكر بعضها: الكشوفات اليومية، المنشورات الدورية (مجلة المؤسسة) التقارير، حصيلة النشاط... الخ. ويتطلب تنظيم هذه المرحلة استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال لتسجيل عملية الدوران، بث و نشر المعلومات مع المحافظة عليها، وهذا لما توفره من مزايا تتمثل في الأجهزة والبرامج التي تسمح بتحقيق الفعالية كذلك توفير الوقت كما أنها تعالج مشكل التدفق الكبير للمعلومات، وهذا من خلال استخدام برامج خاصة تقوم بتصنيف المعلومات و تنظيمها<sup>1</sup>.

**مرحلة معالجة، استغلال واستخلاص المعلومات:** يتم خلال هذه المرحلة تصحيح، مطابقة، تقييم، تحليل، استغلال و معالجة المعلومة من طرف الخبراء و المختصين، كل في مجاله حيث يحوي تدفق المعلومات المستمر على أربعة أنواع من المعلومات هي:

- المعلومات العادية: و هي المعلومات التي من الصعب تجنبها و التي ليست لها أي فائدة أو قيمة (لا تنفع بشيء).
  - المعلومات المهمة: هي المعلومات التي تثير نوع من الفضول و لا تلي حقا حاجة معينة، كما أنها قابلة لتطوير فائدة محدودة جدا.
  - المعلومات المفيدة: وهي المعلومات القادرة على تقديم فائدة ما في المستقبل القريب، فهي معلومة موجهة للاستغلال.
  - المعلومات الحاسمة (المرحلة)<sup>(ص)</sup>: هي المعلومات الضرورية و التي لا بد منها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومن الصعب جدا الحصول عليها، تكلفتها عادة مرتفعة جدا.
- فالمعالجة تقوم أولا على تمييز المعلومات إلى معلومات عادية، مهمة، مفيدة، حاسمة ثم القيام بتصحيح، مطابقة، تقييم، تحليل و استغلال المعلومات و هذا للحصول في الأخير على منتج نهائي مع قيمة مضافة حقيقة للمعلومات التي يتم الحصول عليها "المنتج النهائي" وهي مورد نادر يوجه لتغذية كل من عملية الإبداع و عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

<sup>(ش)</sup> rotation

<sup>1</sup> H.Lesca, *veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Opcité, P14

Critical Information <sup>(ص)</sup>

**مرحلة استخلاص، قرار، فعل:** بعد الحصول على المعلومات المناسبة والحاسمة فإنها تأتي مرحلة " مرور الرسالة" للمستعملين لأجل القرار و التصرف(الفعل). وتعتبر عملية استخلاص المعلومات التي تم معالجتها صياغتها و تحريرها في كلمات و صيغ مناسبة، دقيقة، هادفة، ومعبرة عن المعنى الجوهرى والأصلي لها، و تركيبها في شكل سيناريوهات، وهذا يحتاج إلى مستوى معين من المعارف و الكفاءات والممارسات.

و على أساس المعلومة المستخلصة<sup>(ض)</sup> يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية تترجم في أفعال ضمن اتجاهين اثنين هما:

**أولاً:** اتجاه استراتيجي يخص وظائف المؤسسة الإنتاج، البحث و التطوير، البيع.. الخ مثل:

- سياسة البحث و التطوير، إعادة معالجة و تطوير برامج البحث.

- سياسة الملكية الصناعية؛

- إدخال تكنولوجيات جديدة؛

- إدخال تغييرات في سياسة التوزيع.

**ثانياً:** اتجاه يخص عملية اليقظة الإستراتيجية نفسها ويتمثل في:

- تحديد ممثلون (فاعلين) جدد لمراقبة مجال معين و وقف آخرين؛

- تحديد و تعريف مستهدف جديد؛

- تحليل و تحديد احتياجات أخرى جديدة.

إذن لا يكون للاستخلاص فائدة إن لم يدعم القرار الإستراتيجي وعمليات الابداع في المؤسسة وتعزيز

القدرة التنافسية لها، حيث يترجم في أفعال هي الشاهد الوحيد على فعالية عملية اليقظة الإستراتيجية.

## 2. نموذج Serge AMABILE

نموذج AMABILE هو نتيجة دمج مساهمات مجموعة من الدراسات الفرنكوفونية والأنجلو سكسونية المختلفة التي عالجت مراحل اليقظة، حيث توصل الى أن اليقظة الاستراتيجية تتم من خلال خمس مراحل أخرجها في مخطط موضح في الشكل رقم(1-06)، تضمنت كل مرحلة مجموعة من العمليات كمايلي<sup>1</sup>:

**المرحلة الأولى:** مرحلة تشخيص المحيط: نظرا لاتساع محيط المؤسسة وتعدد جوانبه فإنه يجب تحديد

المجال الذي يتم ترصده ومراقبته بدقة وتحديد مصادر المعلومات وفقا للاحتياجات، وكذا تحديد مجالات اليقظة

<sup>(ض)</sup> Information synthétisée

<sup>1</sup> AMABILE, Serge. De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. Systèmes d'information et management, 1999, vol. 4, no 2, PP. 02-03

وأشكالها تنافسية، تكنولوجيا... الخ، لتوجيه الاستماع مباشرة إلى الهدف، حيث تهدف هذه المرحلة إلى التنسيق بين استراتيجية المنظمة وحاجاتها وأنشطة المراقبة واستهدافاتها فهي تمثل نقطة البداية في التفكير الاستراتيجي كما وصفها Amabile؛

**المرحلة الثانية: مرحلة الاستعلام:** فبعد التنسيق وتحديد الهدف في المرحلة الأولى، يبدأ النشاط الفعلي لعملية اليقظة من هذه المرحلة بالترصد والاستماع الفعلي للبيئة المستهدفة، لاكتشاف الإشارات الضعيفة وجمع البيانات والمعلومات واختيار الأقرب منها لحاجة المؤسسة؛

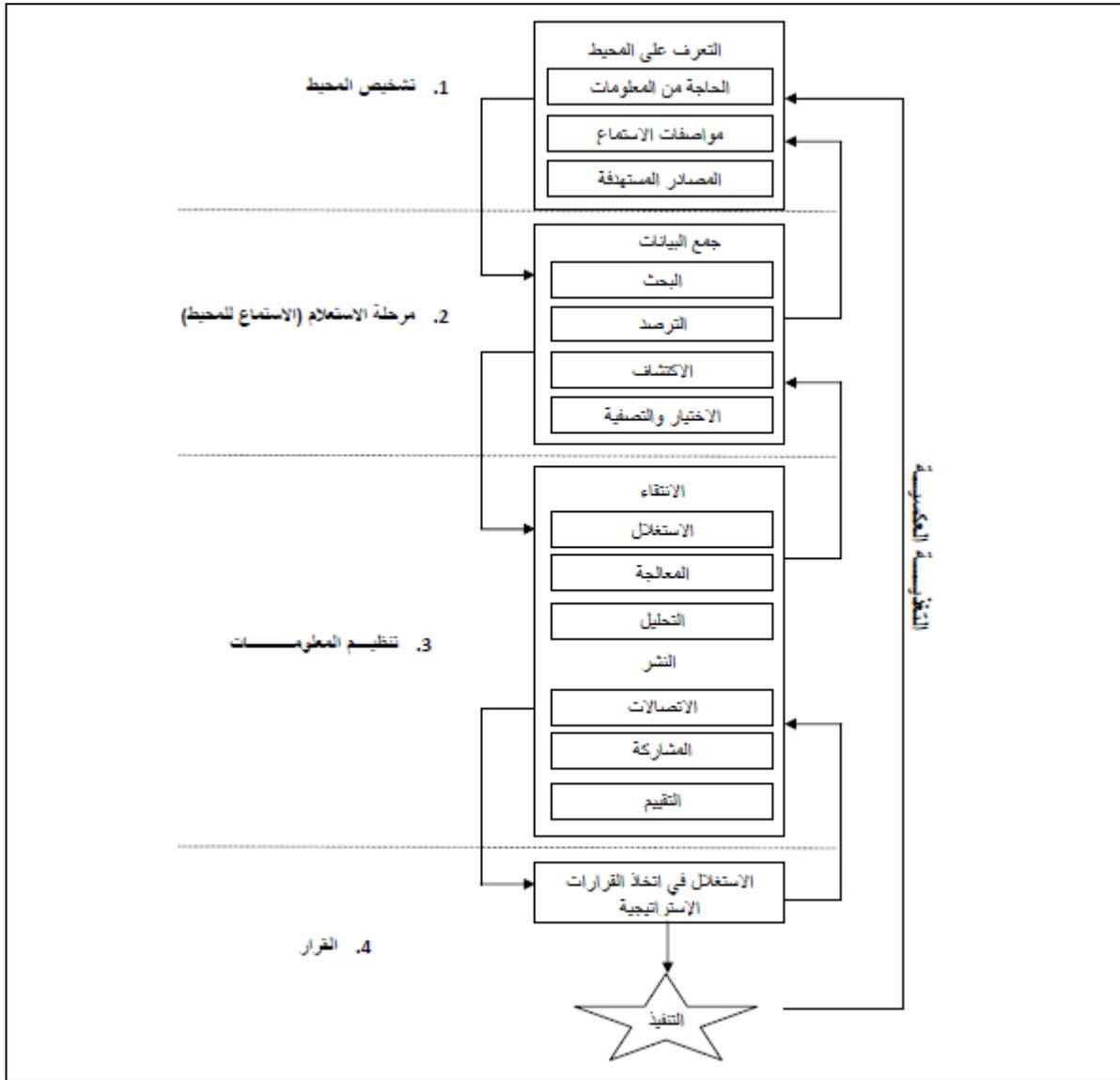
**المرحلة الثالثة: تنظيم المعلومات:** وقد قسمها Amabile إلى مرحلتين أساسيتين تمثلتا في:

- خلق المعنى: ويتم من خلالها معالجة البيانات وتحليلها لتصبح معلومات ذات معنى؛
- نشر المعلومات: نشر المعلومات حتى يتم دمجها في نظام المعلومات خاصة أنظمة دعم القرار بالمؤسسة.

**المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار:** يتم استغلال ما تم جمعه من المعلومات الاستباقية والتي تمت معالجتها، لدعم القرارات أولت تحديد الإستراتيجيات والأهداف الجزئية أو الاستراتيجية للمؤسسة؛

**المرحلة الخامسة: التغذية العكسية:** والتي تتم من خلال إعادة تحديد مواصفات الاستماع للمحيط مرة أخرى في دورة متكاملة.

الشكل رقم (1-06): نموذج AMABILE لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: Idem, P03

3. نموذج Gérard Verna

اقترح Gérard Verna نموذجاً لليقظة الاستراتيجية ب 6 مراحل في زمنين متتاليين، يتم في الزمن الأول مراقبة المصادر ويقصد به مراقبة المحيط أما الزمن الثاني فيتم فيه استغلال المعلومات المنتقاة، حيث يظهر في كل من الزمنين 3 عمليات كما يبينه الشكل رقم (1-07).

المرحلة الأولى: تتميز هذه المرحلة بمراقبة مصادر المعلومات والمعلومات نفسها، بمعنى أنه يتم خلال هذه المرحلة الاهتمام بمصادر المعلومات ( أي ما هي المصادر التي يجب مراقبتها ومتابعتها وبالمعلومات نفسها)، ماهي المعلومات الذي يجب الاهتمام بها؟، أين توجد المعلومات؟ وفي أي شكل هي؟

**المرحلة الثانية:** تتميز هذه المرحلة بجمع المعلومات، وتهتم بتحديد الأفراد والوسائل، وتحديد الوقت المناسب لهذه العملية؛

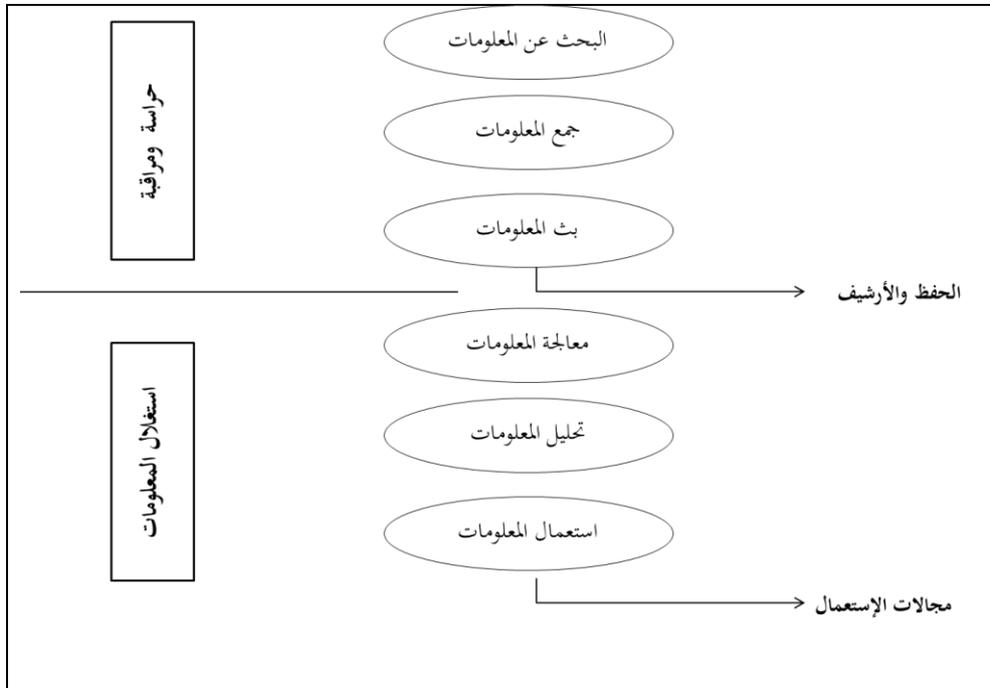
**المرحلة الثالثة:** تختص هذه المرحلة بتحليل المعلومات ويراد من عملية التحليل هنا التأكد من صحة، حداثة وملائمة المعلومات لاحتياجات المؤسسة منها؛

**المرحلة الرابعة:** مرحلة المعالجة وتمثل في التعامل مع المعلومات المحصل عليها قصد استخدام ما يجب، وجمع ما يحتاج جمعه، وتدقيق ما يمكن التدقيق فيه ، وتوظيف ما نحتاج إلى توظيفه من خلال وضع مخطط عملي وفعال لانتقاء، ترتيب، تخزين وأرشفة المعلومات؛

**المرحلة الخامسة:** تهتم هذه المرحلة بنشر وتعميم المعلومات حسب ملائمتها واستعمالها من قبل الأفراد، لذلك وجب تحديد من يحتاج هذه المعلومات وفيما ، واختيار أفضل الطرق لاستعمالها مع الحرص على توظيفها في إطار النظرة الاستراتيجية للمؤسسة؛

**المرحلة السادسة:** استعمال المعلومات ويتم ذلك بالتوظيف الفعلي لما تمكن الخبراء من تحضيره من معلومات قد تساعد على تدعيم أو تحسين المسار الاستراتيجي للمؤسسة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-07): نموذج Gérard Verna لمراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: Hubert Drauvot, Gerard Verna, Les politiques de développement technologique:

L'exemple brésilien, Éditions de l'IHEAL, Paris, 1994, P217

<sup>1</sup> بن خديجة منصف، مرجع سابق، ص 155.

## 4. نموذج Legendre &amp; Labonté

يعتبر كذلك من بين أشهر نماذج اليقظة الاستراتيجية نموذج Legendre & Labonté أو كما يطلق عليه نموذج العشر مراحل، حيث مثلاً الباحثان عملية اليقظة الاستراتيجية من خلال عشر مراحل مميزة تشكل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة، وهدفاً من خلاله لتبسيط عملية اليقظة وجذب الانتباه لبعض المراحل الضمنية في مراحلها الأساسية تفادياً لما وصفاه بالاهمال الملحوظ لبعضها عند الكثير من المهتمين باليقظة، والتي سنتناولها بالشرح فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الجرد أو تقييم الوضع Inventory**: يتم ضمن هذه المرحلة تقييم ودراسة وضعية المؤسسة في محيطها، وهي مرحلة أقرب ما يكون لمرحلة حراسة ومراقبة المحيط من أجل تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الإعتماد عليها؛
  - **التخطيط Plan**: يتم من خلال هذه المرحلة وضع خطة عمل ترسم وتحدد مسار أنشطة عملية اليقظة الاستراتيجية؛
  - **الإنقاء والفرز sorting and classification**: بعد الإنهاء من جمع المعلومات في المراحل السابقة تأتي مرحلة إنتقاء وإختيار المعلومات المهمة، التي يمكن الإعتماد عليها والوثوق من صحتها، ثم القيام بفرزها قبل بثها ونشرها في مختلف أقسام المؤسسة، وهي مرحلة أشبه بمرحلة التصفية المشار إليها؛
  - **الإستخلاص Synthesis**: تتعلق هذه المرحلة بإستخلاص نتائج التحليل والإستنتاجات المتوصل لها من خلال عمليات التجميع و إيجاد المعنى الذي قد تخفيه المعلومات.
- ويمكن عرض نموذج Legendre & Labonté في الشكل التالي:

## الشكل رقم (1-08): نموذج Legendre &amp; Labonté لمرحلة عملية اليقظة الاستراتيجية

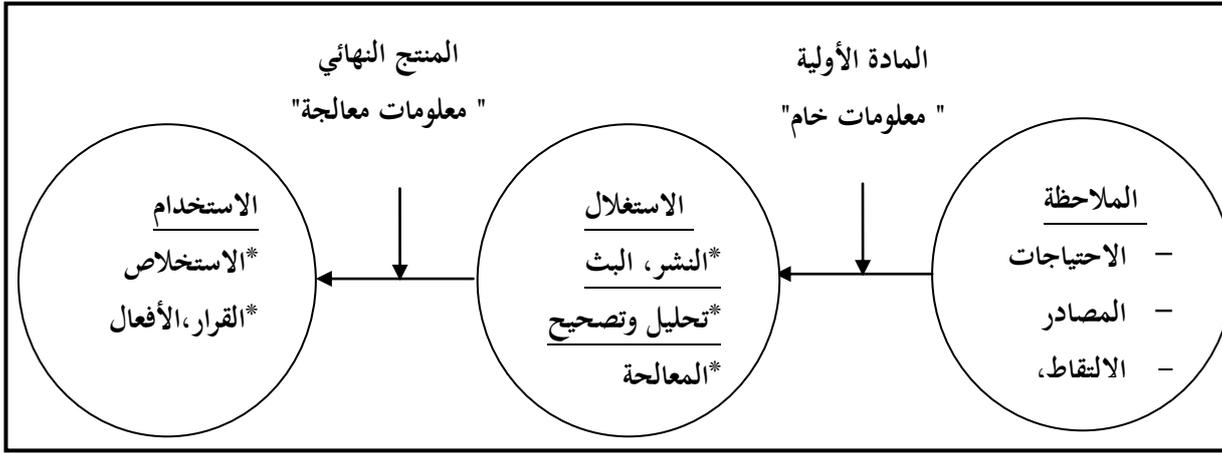


المصدر: Richard Legendre, Colloque les affaires électroniques dans le cadre des " Veille stratégique" entretiens du centre Jacques-Cartier, HEC Montréal, 8 Octobre 2004, P04

<sup>1</sup> قالتها اليمين، مرجع سابق، ص 81

بعد عرض العديد من نماذج عملية اليقظة الإستراتيجية نلخص إلى أنها عملية إنتاج معلومات، فبعد الحصول عليها في شكل خام و هذا في المرحلة الأولى والثانية، تأتي كل من المرحلة الثالثة والرابعة أين تمر هته المعلومات على مجموعة من التحويلات لتصبح ذات قيمة مضافة، هذا المنتج النهائي يوجه ليترجم في قرارات وأفعال استراتيجية والشكل التالي يوضح هذه العملية.

الشكل رقم (1-09): إنتاج المعلومات من خلال اليقظة الإستراتيجية



المصدر: Mustapha Bouroubi, L'information dans l'entreprise Un outil pour l'organisation et

véritable richesse, FSESG / Université d'Alger. 2002.

### III . ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية

من يقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ؟ إن عملية اليقظة الإستراتيجية هي مهمة الجميع في المؤسسة بغض النظر عن حجمها مؤسسة كبيرة كانت، صغيرة أو متوسطة حيث يجند لها المهندسون، التجاريون، المسيرون.....، ومنتخوذ القرارات كل سواء، فمن يدري من أين تأتي المعلومة التي نبحث عنها .

و حسب JAKOBIAK هناك ثلاث مجموعات يمثلون اليقظة الإستراتيجية و يؤمنون سيرها كما يلي:

■ شبكة الملاحظين<sup>1</sup>: و تشمل كل من:

1- العمال: من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر،

وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة

<sup>1</sup> Carlo Revelli, Intelligence stratégique sur Internet, édition Dunod, Paris 2000., PP 156-160.

جمع المعلومات و مرحلة معالجة المعلومات، كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي، دون تجاهلهم كمصدر للمعلومات غير الرسمية، تعتبر من خصائص هذه الفئة النشاط والحيوية الدائمة في العمل، كذلك الروح الجماعية العالية.

2- **المتيقظون المشتركون:** تحديد مصادر المعلومات، واستكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها و تتميز هذه الفئة بالملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث و الاستماع، إضافة إلى الروح الفضولية)، كذلك الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم، وقدرة التحكم في فائض المعلومات.

■ **شبكة الخبراء والمختصين:** ويطلق عليهم اسم المتيقظون الكبار، حيث يقومون بتحليل و تركيب وترجمة المعلومات المجمع، كذلك المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات إضافة إلى تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية، و يتميز المتيقظون الكبار بـ:

- القدرة على العمل الجماعي و على التفكير إستراتيجيا؛

- القدرة على التحليل و التركيب، و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية؛

- المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.

■ **شبكة متخذو القرارات :** و تشمل كل من:

1- **المدير:** همزة الوصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة، كذلك الإعداد و الإشراف

على دفتر الشروط و يعتبر المسؤول الأول عن تنظيم و سير عملية اليقظة.

2- **متخذو القرارات الإستراتيجية:** يتمثل دورهم في:

- يعرضون ويحددون الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة على جماعة اليقظة؛

- تحليل نتائج اليقظة و التي تقدم لهم في شكل سيناريوهات؛

- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات، بالإضافة للبحث عن الإبداع وخلق أفضل

المزايا التنافسية للمؤسسة ومحاولة حماية المزايا المملوكة؛

ومن خصائصهم التحليل الجيد لأهداف المؤسسة والمعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية،

وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يتمثل المسير لوحده شبكة متخذو القرارات باعتباره المنظم

والمسير لعملية اليقظة وصاحب القرار في نفس الوقت.

## المبحث الثالث: مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

في دراسة قامت بها Souad Kamoun Chouk في عام 2004 على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية والتي استعرضت فيها التطور الزمني لتعاريف اليقظة الاستراتيجية عند مختلف الباحثين، اتضح من خلالها أن جل هذه التعاريف يتمحور حول اعتبار اليقظة الاستراتيجية، بأنها<sup>1</sup>:

عملية جمع وتفسير المعلومات عن أحداث المحيط، واتجاهاته المستقبلية؛

نشاط يدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي؛

خطوة أولى في عملية حل المشكلات؛

منهج للتكيف مع متغيرات المحيط.

كما أشار كل من (Aguilar (1967), Pearce (1982), Lesca (1986) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعمل عمل نظام الرادار في الرصد والمراقبة والمتابعة المستمرة، وأن هذا الرادار لا يكفي برصد ومراقبة المحيط وتتبع مصدر الخطر فقط، وإنما يقوم أيضاً بإطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود أي خطر داهم، لاتخاذ التدابير اللازمة في الزمان والمكان المناسبين، فهو بذلك يلعب دوراً هجوماً Offensive يمكن المؤسسة باكتساب معلومات حول محيطها تسمح لها بالتحرك بسرعة نحو المستقبل، ويلعب في ذات الوقت دوراً دفاعياً Défensive من أجل العمل الوقائي والحماي<sup>2</sup>، تتضح هذه الأدوار جلياً من خلال المزايا التي تحققها عملية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة والتي يمكن عرضها فيما يلي:

### I. دعم التخطيط وعملية اتخاذ القرار

إن ما تواجهه المؤسسات اليوم من مواقف وحالات تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، دفعت بكل من عمليتي التخطيط واتخاذ القرار جوهر العملية التسييرية نحو مزيد من الغموض والتعقيد، يفقد معهما المسير القدرة على السيطرة ضمن دائرة عدم التأكد واللايقين، لذلك بات من الضروري القيام بتحليل المحيط وفق أساليب أكثر دقة وموضوعية. وبهذا المنطق اعتبر Herbert Simon اليقظة أولى مراحل نموذج اتخاذ القرار، حيث يتم من خلالها مسح أحداث المحيط وتوقع الأحداث الممكنة فيه وسلوكاته المحتملة<sup>3</sup>. كما

<sup>1</sup> CHOUK, S. et LESCA, H. Veille Anticipative Stratégique et PME-PMI tunisiennes. La création collective de sens: un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants à l'égard des informations de veille?. In : 9e Colloque de l'AIM. 2004

<sup>2</sup> قالتها اليمين، مرجع سابق، ص 68

<sup>3</sup> Christian Marmuse, **Politique Generale. Langage, Intelligence, Modeles Et Choix Strategiques**, 2eme Edition, Economica, 1996, France, P32

أكدت نتائج الباحثين في مجال اليقظة الاستراتيجية مساندتها ودعمها لكل من سيورة التخطيط وعملية اتخاذ القرار حيث نجدتها تدخل ضمن جميع مراحلها من خلال ما توفره من معلومات، حيث اعتبرها كل من Fahey, Narayanaa (1986) و Fan, Smeltzer (1985) وسيلة للحصول على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار وللحصول على المعارف اللازمة عند المفاضلة وتنفيذ القرارات، كما اعتبرها Jakobiak بأنها عملية رصد لأحداث المحيط بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق أكدت الباحثة Nadine Lybaert في دراسة قامت بها حول أهمية المعلومات الاستراتيجية في نجاح وتفوق المؤسسة، على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرت ب 208 مؤسسة خصت بها المسيرين: وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين درجة استخدام المعلومات الاستراتيجية في التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق النجاح والتفوق التنافسي<sup>2</sup>.

كما أنه وحسب Ansoff تعتبر معلومات اليقظة معلومات توقعية من نوع الاشارات الضعيفة التي تساعد متخذ القرار في المؤسسة على فهم جيد واستباقي للمتغيرات و الأحداث المستقبلية واستقراء السلوكيات المحتملة في المحيط<sup>3</sup>.

وعليه فاليقظة الاستراتيجية تدعم عمليتي التخطيط واتخاذ القرار وتسمح باتخاذ أفضل القرارات من خلال ماتوفره من معلومات ترتبط بالعمل الاستراتيجي في المؤسسة، حيث على أساسها يمكن للمسير المفاضلة بين البدائل المتاحة وتصور المستقبل، الاستعداد له من خلال الكشف والتنبؤ بالتهديدات والفرص .

## II. الاستجابة التنافسية

يذكر الاسكندر المقدوني أحد أبرز رجالات التاريخ أنه: إن كان على القائد قضاء ساعتين في المواجهة والقتال، فإن عليه أن يصرف قبلها مئة ساعة من الاستخبار والتدقيق ومراجعة المعلومات، وأن يكون عقله المقرر وعيونه الاستطلاعية سيل من المعلومات المحدثه والمستمرة<sup>4</sup>. فنجاح الاستجابة يتوقف على مدى توفر المعلومات عن الوضع عموماً وبالنسبة للمؤسسات نجاح استجابتها ويتوقف عن مدى معرفتها لمحيطها بمختلف عناصره وخاصة لمنافسيها، وباعتبار اليقظة الاستراتيجية عمل توقعي يرصد الاشارات الضعيفة

<sup>1</sup> François Jakobiak, L'intelligence Economique en pratique, 2ème edition, Edition d'Organisation, Paris, 2004, P10.

<sup>2</sup> CONSTANTINE VAN HOFFMAN, "Les principes de base de la veille concurrentielle," Revue de management, N°62 Avril 2000, PRESMA Presse, P123.

<sup>3</sup> ANSOFF, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. California management review, 1975, vol. 18, no 2, PP 21-33.

<sup>4</sup> هاشم الغريبي، ادارة البقاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص 158

للكشف عن مختلف الأحداث والتغيرات في محيط المؤسسة قبل حدوثها وعن التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق، فهي بذلك السبيل الأكيد الذي يمنح ويعزز قدرة المؤسسة على التفاعل مع متطلبات السوق والعمل على الاستجابة لها بما يمكنها من التفوق على منافسيها، فكما صرح Marnat مدير التطوير بشركة AMI Software التي حققت نمواً مميزاً بفضل نوعية منتجاتها وجهودها في مجال البحث والتطوير: أن قدرة الشركة التنافسية تقوم على المعلومات الاستباقية عن الأسواق، الزبائن والمنافسين، بما سمح لها بسرعة الاستجابة التنافسية وبأن تكون سباقة في كثير من الأحيان<sup>1</sup>. ويضيف Porter: أنه وعلى الرغم من أن عالم المال والأعمال يعتبر أكثر وأسرع تحولا، إلا أن المؤسسة بفضل حرصها ويقظتها، يمكنها توفير الكثير من الموارد، الجهد والوقت، حيث تلعب اليقظة دور أساسي لنجاح وتفوق المؤسسات، من خلال تحليل ودراسة أنشطة المنافسين<sup>2</sup>. وفي نفس السياق يؤكد كل من Ghoshal وwestney (1991) بأن اليقظة الاستراتيجية أداة مساعدة على فهم قوى التنافس، وتحديد المكانة والأفضلية التنافسية ما يعزز قدرتها على الاستجابة<sup>3</sup> مما سبق يتضح جلياً أهمية اليقظة والدور الذي تضطلع به في عملية بناء قدرة الاستجابة التنافسية للمؤسسة، ذلك من خلال ما توفره من معلومات عن قدرات المنافسين، استراتيجياتهم المستقبلية وعن سلوكياتهم الحالية والمستقبلية .

### III. الاستكشاف و الاستباق

مع انفتاح الأسواق واندماجها في سوق عالمية واحدة، وكذا تصاعد حدة الصراع التنافسي، ووفق منطق الحرب الاقتصادية التي قوامها الحصول على المعلومة التي أصبحت أصلاً من أصول المؤسسة غير الملموسة، والتي تحتاج للاعتناء والحفاظ بعد أن أصبح لها دوراً وخصائص استراتيجية ذلك لمساهمتها في العمليات الداخلية التي تمكن من تحسين العمليات الداخلية التي تمكن من تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها من جهة، وتصور واستشراف

<sup>1</sup> Christophe Marnat., et all, " **guide pratique des outils de veille et d'intelligence économique**", l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique – Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE – IHEDN), France, 2009, P06

<sup>2</sup> رضوان بوزوالغ، وآخرون، " دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة وكالة بريد الجزائر باب الزوار - الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص ص 509-518

<sup>3</sup> Nicolas Lesca, Marie Laurence, "veille vue comme un système cybernétique", Finance Contrôle Stratégie, Vol 08, N04, Déc 2005, P98

المستقبل من جهة أخرى، أصبح لزاماً على المؤسسة تجاوز حالة الاستجابة الآلية للأحداث، إلى حالة الاستكشاف والاستباق للحصول على أفضل الفرص.

و باعتبار اليقظة في مضمونها هي عملية اعلامية توقعية، اعلامية لأنها تقوم على جمع وتحليل المعلومات عن المحيط من حولنا حيث تسمح بزيادة حصيلة معلوماتنا ومستوى معارفنا، وتوقعية لأنها تتيح لنا امكانية توقع مايمكن أن يحدث حولنا من خلال رصد الاشارات الضعيفة للكشف عن التغيرات والأحداث قبل وقوعها. ماجعل منها عملية تتضح المعالم من خلالها وتقلص هامش المجهول، كما أنها تمنح للمؤسسة أفضلية تحقيق السبق. وقد أكد كل من Lesca وBlenco على أهمية الإشارات الضعيفة في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسة لسبق الأحداث وتجنب المفاجآت<sup>1</sup>.

وعليه فالاعتماد على معلومات اليقظة هو لأغراض معرفية، حيث يمكن إقتناص الفرص وتقليص مساحة المخاطر وحالات عدم اليقين، وتساعد على تحقيق السبق<sup>2</sup>. ذلك أن المؤسسة تكتسب بما أتيح لها من معلومات استباقية قدرة أكبر على التكيف والتوافق مع متغيرات، مواقف ومستجدات المحيط، عندئذ تنتقل المؤسسة من أسلوب رد الفعل الى الأسلوب الاستباقي والذي أصبح من شروط المنافسة الجديدة، ومن ثم فاليقظة أداة لقيادة المؤسسة ووسيلة تشخيصية تساعد في الكشف عن نقاط الضعف والتهديدات الممكنة وترصد لها نقاط القوة ومجالات الفرص المحتملة<sup>3</sup>.

## VI. الابداع والابتكار

يقول Andrew أننا لسنا في حاجة للانتباه واليقظة فقط بل الى جرعة مما يسميها علماء النفس الوسوسة أو مرض الشك، فالمشكلة لا تكمن في الأحداث، بل في مبالغتها لنا، فقد لا ندرك حدوثها الا بعد أن تحل الكارثة، عندئذ لا يكتب البقاء الا لمن تمرس على قيادة المؤسسة بالإبداع لا بالإتباع<sup>4</sup>. حيث أصبح لزاماً على المؤسسات التي بحث عن النجاح والبقاء في دائرة المنافسة تبني الابتكار والابداع كسبيل لذلك.

وعليه تعتبر اليقظة الاستراتيجية من الآليات التي تساهم وتدعم عمليات خلق وتطوير القدرات الابداعية والابتكارية للمؤسسات، وهو ما أكده (Lesca, 1998) في أنها وسيلة للدراسة والمعرفة واستخدامات جديدة

<sup>1</sup> Nicolas Lesca, Marie Laurence, Op Cit, P98

<sup>2</sup> Humbert Lesca, Veille stratégique, Concept et demarche de la mise en place dans l'entreprise, Edition ADBS, Paris, 1997, P27

<sup>3</sup> Christian Marmuse, Op Cit, P32

<sup>4</sup> اندي جروف، من خاف سلم، فلسفة مواجهة التحديات في كل الشركات والمجالات، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي، مصر، العدد 14، ص02

ومبتكرة لها قيمتها السوقية ومصدر لتحسين الأداء الداخلي<sup>1</sup>. وفي نفس السياق أشار Porter إلى أن معلومات اليقظة تؤثر على ثلاث مسارات حيوية تنعكس على الأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة بشكل أو بآخر، تتمثل في كل من<sup>2</sup>:

- تغير هيكل الصناعة، وبذلك تتغير معها قوانين المنافسة؛
- خلق ميزة تنافسية، من منطلق إيجاد أساليب جديدة للتفوق على المنافسين؛
- تسمح بإنشاق أعمال جديدة، غالبا ما تكون نتيجة تطوير لعمليات قائمة.

ويضيف رئيس شركة Charles Schwab السيد Dave Pottruck: أن أغلب الابتكارات الضخمة التي حققتها الشركة كانت نتيجة استقراء الاشارات والتلميحات التي كانت تستخلص من عمليات سبر آراء الزبائن، مثل: ماذا يمكننا أن نفعل لكم أفضل ممن هذا؟، ماهي المنتجات التي تريدونها أن نعرضها عليكم؟ وغيرها من الأسئلة. وعليه يتضح جليا مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحديد الظواهر والأحداث المحتملة التي تكون مثيرة للاهتمام لتنمية وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

## المبحث الرابع: اليقظة الاستراتيجية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: التحديات والمجهودات

### I. التحديات التي تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية

وينوع من المقاربة النظامية تعتبر المؤسسات نتاج طبيعي للمحيط الذي تنشط فيه وجزء من نظام أعلى وأكبر وأشمل تربطها به علاقات تأثر وتأثير يعتمد كل منهما على الآخر، فهي نظام مفتوح يتصف بالميزات والخصائص العامة للأنظمة المفتوحة، مما يكرس أكثر الحدود المفتوحة بين المؤسسة ومحيطها، وتأثير كل منهما في الآخر، فقد عرف Bressy وآخرون المحيط بأنه: مجموعة العوامل، العناصر، القوى أو الكيانات الخارجة عن المؤسسة والقادرة على التأثير في نشاطها<sup>3</sup>، والتي تمثل قيودا ومواقف في منأى عن سيطرة المسير ذات طبيعة مختلفة اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، ثقافية... الخ، تؤثر على جميع أنشطتها وتضفي عليها شكلا جديدا من العلاقات وتمارس عليها تأثيرا هاما في كل من الأهداف والقيم التنظيمية وفي الممارسات التسييرية .

<sup>1</sup> Christian Marmuse, Op Cit, P32

<sup>2</sup> Porter Michael, Millar Victor, "How information give you competitive advantage ?", Harverd Business Review, July-August, PP 149-160.

<sup>3</sup> Bressy et all, **Economie d'entreprise**, Edition Sirey, Paris, 1990, P16.

ولعل أكثر التغيرات في محيط المؤسسات ومنظمات الأعمال التي مست الأنظمة والأدوات الاقتصادية في القرن الواحد والعشرين، والتي أدت الى حدوث تعديلات ولربما جذرية وبخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي أصبح لزاما عليها مراعاتها والتكيف معها من أجل البقاء والاستمرارية، مايلي<sup>1</sup>:

#### ■ تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال:

إن الزيادة يوماً بعد يوم وعقداً بعد عقد في سرعة التغير الحاصلة في محيط المؤسسات عموماً والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كماً ونوعاً تسهم كثيراً في خلق حالة عدم التأكد و اليقين في المحيط، وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو السرعة وأصبحت ظاهرة التغير السمة الجوهرية للعقد الأخير من القرن الماضي، وللقرن الحالي. ويظهر هذا التغير والمتمثل في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والتقنيات المتطورة الأجهزة والاتصالات وثورة المعلومات.

ويرى Peter Senge أننا ونحن نلج القرن الحادي والعشرين ثلاث قوى دافعة، ستكون واحدة منها كافية لإحداث تغيير مهم في أساليب تسييرنا لمؤسساتنا، أولاً هناك التقنية، ثم هناك عوامة الأعمال المرتبطة بالتقنية، أما القوة الثالثة وهي الأصعب على التحديد والأكثر إثارة للتحدي وهي تتعلق بزيادة التعقيد في المحيط، حتى أنه لمن الصعب العثور على مؤسسة ما في المجتمع المعاصر لم تعان من آثاره، فعندما لا نستطيع فهم التعقيد، فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة التعقيد، وفي نفس السياق يرى Michael Hammer أننا نعيش في محيط يعصف به التغيير المتسارع، حيث أشياء صغيرة لا تجلب تغييراً صغيراً، وإنما نظراً لتفاعلها مع أحداث الأخرى، فإن تأثيرها سيكون تراكمياً<sup>2</sup>.

ولهذا أصبح من بين أهم الأهداف التي يسعى لها قادة المؤسسات هي: التقليل أو التخفيف من حالة عدم التأكد البيئي المحيطة بالمؤسسة، من خلال امتلاكها نظم معلومات استراتيجية تستطيع من خلالها التوافق مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي والتفوق على متغيرات البيئة الداخلية.

#### ■ ازدياد حدة المنافسة:

لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً، بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل أنشطة المؤسسة كلها، ولتصبح منافسة كونية أيضاً Global Competition، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا تحدياً

<sup>1</sup> عبد المجيد مهدي مساعدة، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2013، ص ص109-111

<sup>2</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص28

في وضع خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة. كما أن المشكلة تعدت كيف نكون أسرع من المنافسين إلى كيف نفكر أسرع منهم<sup>1</sup>.

### ■ التحالفات الاستراتيجية

ولأن حدود السيادة بين الدول تلاشت من عالم الأعمال وذلك مع تزايد الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية، وندرة الموارد الطبيعية، وحرية التبادل التجاري، هذه العوامل وغيرها جعلت المؤسسات (اليابانية مثلاً) تتجه نحو إقامة تحالفات استراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى<sup>2</sup>، بحيث يتعرف كل طرف إلى عناصر القوة التقنية عند الطرف الآخر والتطورات الأخيرة في صناعة السيارات تؤكد هذا الاتجاه حيث نجد مثلاً التحالف القائم بين شركة Toyota وشركة GE من أجل إنشاء مشروع لتطوير تصنيع السيارات، والشيء نفسه يقال بالنسبة للتحالفات القائمة بين شركتي Philips و Samsung وبين شركتي Nissan و Ford و Mazda، Ford وغيرها من المؤسسات مختلفة الأحجام والجنسيات وحتى مجالات النشاط.

### ■ ندرة الموارد

أصبح الصراع على موارد الطاقة، والماء، والكفاءات العلمية النادرة سمة العصر، وترتب على المؤسسات وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير الموارد بالقدر والمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>3</sup>، فقد انتهى عصر الوفرة للعديد من مستلزمات الإنتاج وأصبحت الندرة هي السمة الغالبة في وقتنا الحاضر.

### ■ ظهور المنظمات المتعلمة

أمام التغيرات البيئية السريعة وغير المؤكدة فقد أصبح لزاماً على المؤسسات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذا المحيط، ولا يتحقق لها ذلك إلا إذا امتلكت مرونة استراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، وتتطلب المرونة الاستراتيجية التزاماً طويلاً الأمد لتطوير وتنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية، كما تتطلب إلزامية المنظمة بالتعلم وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة<sup>4</sup> Knowledge، ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية في أي مكان على المدى البعيد وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات

<sup>1</sup> Jean-Pierre Helfer, et all, **Management Stratégique**, 9<sup>ème</sup> edition, Vuibert, 2013, P06

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص72

<sup>3</sup> Jean-Pierre Helfer, et all, **Management Stratégique**, Op Cit, P07

<sup>4</sup> JAMALI, Dima, KHOURY, Grace, et SAHYOUN, H. From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap. The Learning Organization, 2006, vol. 13, no 4, P. 343.

الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية وتقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة والقوة بمعنى أن بالإمكان استخدامها إما للزيادة أو لتقليل المتاح منها من أجل تحقيق زيادة قصوى في الكفاءة.

## II. مجهودات الدولة فيما يخص اليقظة والذكاء الاقتصادي

بعد أن أصبح موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي نهجا إداريا حديثا تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية والدول على حد سواء إلى تبنيه كفلسفة حديثة لتحسين كفاءة اقتصادياتها وتعزيز قدراتها التنافسية، كونه يعد السبيل الأمثل للتماشي مع التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية كافة التي يشهدها العالم المعاصر، فقد بذلت الجزائر كثيرا من الجهود في سبيل ارساء ثقافة الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والدولة ككل، ويمكن إيجاز أبرز هذه الجهود فيما يلي:

### ■ بناء نظام وطني للمعلومة الاقتصادية:

سعت الجزائر جاهدة بعد الاستقلال إلى العمل على البناء التدريجي لنظام وطني للمعلومات الاقتصادية، بغرض تلبية حاجيات ومتطلبات كافة الأعوان الاقتصاديين من المعلومات ذات النوعية المطلوبة وفي الآجال المحددة، وقد جاء هذا النظام نتيجة المراحل التالية<sup>1</sup>:

- إنشاء هيئة التخطيط التي تضم مديرية فرعية للإحصائيات: سنة 1962؛
- إنشاء اللجنة الوطنية للإحصاء العام للسكان والسكن سنة 1964؛
- إنشاء المحافظة الوطنية للإحصاء والتحقيقات الإحصائية سنة 1971؛
- إنشاء الديوان الوطني للإحصاء وتحديد واجباته الإحصائية سنة 1982؛
- إنشاء المركز الوطني للإحصاء سنة 1993؛
- إصدار القانون (01-1994) المتعلق بالنظام الإحصائي والمرسوم التشريعي الذي يتيح الفرصة للديوان الوطني للإحصاء بإطلاق النظام الوطني للإحصائيات سنة 1994؛
- إصدار المرسوم التنفيذي (160-1995) والمتضمن تنظيم وسير المجلس الوطني للإحصاء: سنة 1995؛
- إصدار المرسوم الرئاسي (84-2003) والمتضمن إنشاء صلاحيات وتنظيم المحافظة العامة للتخطيط والدراسات الاستراتيجية سنة 2003؛

<sup>1</sup> ابوبكر خوالد، "نحو اقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر: تحليل الواقع، الجهود والمعوقات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 9، 2018، ص 380.

- صدور التقرير الوطني حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية SNIES: سنة 2004 والذي يضم الأنظمة الفرعية التالية: نظام المعلومات الإحصائية، نظام المعلومات المحاسبية، نظام المعلومات التسييرية، مراكز البحث والتوثيق، أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

■ **هياكل ومراكز المعلومات:** ولترسيخ تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر أنشئت الحكومة مجموعة من الهياكل التكنولوجية بغية تطوير قاعدة المعارف العلمية والتقنية، وضمن نفس المسعى، تم ايلاء مهمة إنجاز الدراسات التحليلية والاستشافية، وترقية الذكاء الاقتصادي ووحدات اليقظة لبعض المؤسسات الوطنية ولحساب الدولة، وتزويدها بالمعلومات الملائمة خاصة المرتبطة بالتهديدات الخارجية، واقتراح الحلول الاستراتيجية لمواجهتها، مع التأكيد على ضرورة تدعيم عمل هذه المؤسسات بحكم طبيعة نشاطاتها لتكون أداة فعالة لترقية الذكاء الاقتصادي ونظم اليقظة، وإبراز دورها ومساهمتها في التكفل بقضايا وجوانب إشكالية الدفاع الاقتصادي، أبرز هذه المؤسسات: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي CNES، مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي للتنمية CREAD، المعهد الوطني للدراسات الاستراتيجية الشاملة INESG، المركز الوطني للمساعدة التقنية للمؤسسات CNAT، المحافظة العامة للتخطيط والإستشراق CGPP، الديوان الوطني للإحصاء<sup>1</sup> ONS.

■ **تنظيم عدة مؤتمرات وندوات وملتقيات حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية:** بغية نشر الوعي حول أهمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر كنهج إداري حديث تسعى جميع المؤسسات الاقتصادية والدول على حد سواء إلى تبنيه كونه يعد السبيل الأمثل للتماشي مع التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية كافة التي يشهدها العالم المعاصر، نظمت الحكومة الجزائرية ومختلف جامعاتها عدة مؤتمرات وملتقيات وندوات وطنية ودولية حول الذكاء الاقتصادي بإشراف من وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار ومختلف الجامعات الجزائرية ومخابر البحث، آخر هذه الملتقيات والمؤتمرات الندوة الدولية الثانية حول الذكاء الاقتصادي تحت عنوان: التحديات العالمية الجديدة والسياسة الاقتصادية، الذكاء الاقتصادي كرافعة للإنعاش الصناعي، يومي 18-19 فيفري 2023 المنظم من طرف وزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني. بالإضافة للجلسات الوطنية، والبرامج

<sup>1</sup> رحيم حسين ودريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة حسينية بن بوعلبي بالشلف الجزائر 17-18 أبريل 2006

التكوينية التي تخص بها في كل مرة إدارات ومسيري عدد من المؤسسات العامة والخاصة، لتكوين ما يطلق عليهم محترفي الذكاء الاقتصادي<sup>1</sup>.

■ انشاء مديرية عامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والاحصائيات تابعة لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

كانت وزارة الصناعة والانتاج الصيدلاني حاليا(وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار سابقا) السبافة في مجال الذكاء الإقتصادي واليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال تخصيص مديرية للذكاء الإقتصادي والدراسات الإستشرافية حيث وفي سنة 2008 تم عقد ملتقى دولي حول الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي طرح فيه وزير الصناعة وترقية الاستثمار عبد الحميد تمار فكرة إنشاء مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي بغرض فتح سبل تجريبية جديدة لفائدة صناع القرار الحكوميين والخواص، كما ذكر الوزير أن الحكومة استحدثت مديرية عامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاقتصادية، وفي 26 جانفي 2011 ومن منطلق المرسوم التنفيذي رقم 05 في المادة السابعة تم تسمية المديرية الجديدة وهي المديرية العامة لليقظة الاستراتيجية والدراسات الاقتصادية والاحصائيات بعد إعادة هيكلة وإعادة تنظيم الإدارة المركزية للوزارة برئاسة السيد محمد بن مرادي، حيث أصبحت تتكون من الأمانة العامة و 09 مديريات عامة<sup>2</sup>.

يشرف على هذه المديرية مدير عام وتتكون من ثلاث مصالح كمايلي<sup>3</sup>:

- مصلحة اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاقتصادية: وهي مكلفة بمجمله من المهام يمكن حصرها في ضمان اليقظة الاستراتيجية وكيفية ترقيتها في القطاع الصناعي، تشكيل بنك للبيانات مرتبط بالمعلومة في مختلف المجالات الإقتصادية والصناعية والتكنولوجية والأسواق، وضع شبكة لتبادل المعلومات مع المؤسسات والهيئات المكلفة بالمعلومة الاقتصادية والصناعية، إضافة إلى تحليل ومعالجة البيانات المرتبطة بالعلوم والتكنولوجيا والتي لها تأثير على الصناعة والإستثمار مع ضمان حمايتها وتوزيعها.

<sup>1</sup> Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes de la Prospective): Manuel de formation en intelligence économique en Algérie document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, Septembre 2010,P 10

<sup>2</sup> Décret exécutif N° 11-17 du 20 safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011, PP 11-13

<sup>3</sup> Ibidem

- مصلحة الدراسات الاقتصادية: وتختص بتنفيذ مهام القيام بإجراء كل دراسات السوق المحلية والدولية ذات العلاقة بتنمية الأنشطة الصناعية، والعمل على التكوين في مجال الدراسات الخاصة في القطاع الصناعي، مع إجراء دراسات دورية حول هذا القطاع وآفاقه المستقبلية، بالإضافة إلى القيام بدراسات إستشرافية مرتبطة بالأنشطة لمختلف القطاعات والفروع وإجراء تقييم دوري للسياسات التي يضعها القطاع.
- مصلحة الإحصائيات والتحقيقات والتقييم: وتوكل لها مهام إنشاء بنك للبيانات والمعلومات بالشراكة مع الهيئات المعنية يتعلق بالقطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمارات مع القيام بتحقيقات دورية، إضافة إلى جمع وتعميم المعطيات الإحصائية المتعلقة بالإنتاج والتسويق وكل ما يرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ناهيك عن تشكيل قوائم ومذكرات إحصائية حول الوضعيات المستقبلية وأفاق تطور القطاع الصناعي والمؤسسات وترقية الإستثمارات
- بعد قراءة تحليلية لمجهودات الدولة فيما يخص نظام الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر سجلنا توافر إرادة قوية للسلطات العمومية في تفعيل هذا النظام.

## خلاصة الفصل

إن طبيعة المحيط الديناميكية وما يمتاز به من التقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمراريتها، هذه الوسيلة الجديدة تقوم على أساس تسيير المعلومة وأهمية هذه الأخيرة في المؤسسة وهذا ما تتكفل به اليقظة.

إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة تبيان ماهية اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في حياة المؤسسة، حيث أصبحت اليقظة في غضون السنوات الأخيرة وسيلة عصرية وعنصرا محمدا لنجاح المؤسسات في ظل محيط متقلب ومتميز بعدم الاستقرار وعدم التأكد.

فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة الإستراتيجية ، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن المحيط الذي تنشط فيه وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية على أنها نظام يسمح بتزويد المؤسسة بالمعلومات الخاصة بمحيطها، وتحليل تلك المعلومات لغرض استغلالها في اتخاذ القرارات ومعالجة حالات عدم التأكد واللايقين.

وبالمقابل فإدماج نظاما لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب توافر بنية تحتية تشكل من مجموعة من الموارد المادية وغير المادية والتي تسمح بتنظيم عملياتها و إرساء ممارساتها وهو ما سنحاول عرضه والتطرق اليه من خلال الفصل الموالي.

الفصل الثاني

متطلبات اليقظة الاستراتيجية

" Requirements are essential factors for project success "

M.Jackson 1997

## تمهيد

ولأن اليقظة الاستراتيجية أثبتت أهميتها بالنسبة للمؤسسات في تحقيق السبق والتميز التنافسي، وهو ما دلت عليه الكثير من الشواهد من خلال تحقيق العديد من المؤسسات والشركات النجاح والريادة في مجالها، نتيجة اهتمامها وأخذها بعين الاعتبار وبجدية لموضوع اليقظة ومعلومات اليقظة في سبيل النمو والتطور، واكتساب التميز أمام المنافسين في المقابل اختفاء واندثار مؤسسات أخرى نتيجة تجاهلها و إهمالها لهذا الجانب، ما جعل منها ضرورة وحتمية لا بد منها؛

وفي سبيل ذلك ولإدماج نظام لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيله والاستفادة من مختلف مزاياه وفوائده أقصى استفادة وجب تهيئة المحيط الداخلي وتوفير بنية تحتية تدعم وتفاعل مختلف عملياتها وارساء ممارساتها، والتي أثبتت العديد من الدراسات اخفاقاتها بسبب عدم توفر شروط نجاحها، هذه الأخيرة التي لا يمكن توفيرها الا من خلال جملة من المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية والتي سوف يتم عرضها من خلال هذا الفصل، وتبيان أهميتها كمتطلبات لإدماج نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية

## I . الثقافة التنظيمية وأهميتها كمتطلب لليقظة

"لقد تعلمنا أن الجوانب المادية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجوانب المعنوية في المنظمة، إن قيم المنظمة أي ما يمثلها وما يؤمن به العاملون بها عناصر جوهرية في نجاحها التنافسي، وفي الحقيقة أن القيم هي التي تدفع منظمة الأعمال إلى الأمام"

Robert Haas روبرت هاس، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ليفاي ستروس

تختلف كل منظمة عن غيرها من المنظمات بشخصية تميزها عن غيرها والتي تؤثر في عملياتها ، تعرف هذه الأخيرة في مفهوم الإدارة الحديثة بالثقافة التنظيمية حيث تعتبر عنصر أساس موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى، فقد أصبحت الثقافة التنظيمية تحتل مكانة كبيرة في انشغالات المنظمات التي تبحث عن الأداء العالي خاصة بعد النجاحات المميزة التي حققتها المنظمات اليابانية نظراً لخصوصياتها الثقافية صعبة التقليد - منهجية الكايزن مثالا على ذلك-.

## 1. مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مجازياً لأنه يتصل بالأفراد والمجتمعات حيث نجد أن لكل فرد خصائص معينة وكذلك له أسلوب سلوكي خاص به يتعلمه من خلال عمله مع الآخرين ذلك أن الثقافة التنظيمية تعتبر جزءاً من الثقافة العامة، وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال المختلفة والتي لها ثقافتها الموروثة والخاصة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات والتي تؤثر في عملياتها فهي تعتبر عنصر مهم في تكوين منظمات الأعمال.

## الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية على خلاف المفاهيم الأخرى المرتبطة بالسلوك التنظيمي لا يوجد لها مفهوم - كسائر المفاهيم الإدارية - واحد مقبول على نطاق واسع، ففي الوقت الذي يجمع فيه الباحثون في هذا المجال عن أهميتها نجد أن هناك تباين كبير بين مفاهيم الثقافة التنظيمية، والذي ربما هو راجع لاختلاف الباحثين واختلاف مجالاتهم المعرفية، وهذه بعض التعريفات المختلفة في فترات مختلفة لعدد من الباحثين :

عرفها **Taylor (1871)** بأنها نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد، والاستعدادات الأخرى، وما يكتسب الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه<sup>1</sup>؛

وعرفها **Claver وآخرون (1999)** بأنها: مجموعة القيم والرموز والطقوس المتشاركة بين أعضاء المنظمة والتي تحدد لهم طريقة تنفيذ الواجبات والمسؤوليات الداخلية، وكيفية ارتباط المنظمة مع الزبائن، العملاء، البيئة<sup>2</sup>؛

كما عرفها **Huczynski & Buchanam (2006)** : على أنها مجموعة متفردة نسبياً تحمل معاني القيم والمعتقدات، والعادات والتقاليد، والممارسات، التي يسهم أعضاء المنظمة بها، وتمتد كذلك إلى تعلم الطقوس وشعائر حاكمة لسلوكيات العاملين، تتولد نتيجة تفاعلهم ضمن مناخ العمل الرسمي وغير الرسمي<sup>3</sup>؛

كما أشار كل من **Buchan, Duffield & Jordan (2015)** إلى أن الثقافة التنظيمية، تتكون من الأفكار والقيم، والمواقف والبرامج التي يتشاركها الأفراد في المنظمات، كما تشير أيضاً إلى تصورات أو مفاهيم الموظفين تجاه المنظمة، وأنها أحد العوامل المهمة التي تؤثر على إنشاء الالتزام التنظيمي والتي تؤثر على حياة وهوية المنظمة<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات: منظور كلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص 315.

<sup>2</sup> منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، العدد 3، سبتمبر 2017، ص 59-79.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 315.

<sup>4</sup> Buchan, J., Duffield, C., & Jordan, A., Solving nursing shortages: do we need a New Agenda, Journal of Nursing Management, 2015, 23(5), p.p 543-545.

تتشترك التعاريف التي تم عرضها في أنها تناولت الثقافة التنظيمية من منطلق السلوك المنظمي حيث ركزت على دورها/أهميتها في مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم من خلال صياغة وتكوين الأنماط الشخصية لهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الاشياء على نحو ما.

وبالنظر والتحليل للثقافة التنظيمية من منطلق التفكير الاستراتيجي للمنظمة فنجد العديد من التعاريف هذه بعضها: وصفها **Edger Schein** (1985) بأنها: "ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي"<sup>1</sup>؛ كما عرفها **Johnson** (2006) بأنها: "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة، وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها"<sup>2</sup>

وقد عرفها **سامر جلدة**: "الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة وغير المعلنة) والخبرات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي"<sup>3</sup>

كذلك عرفها كل من **Mc Shane & Glinow** (2007) بأنها: "الأنماط الأساسية من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات التي توجه طريقة التفكير حول التصرف ازاء المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة"<sup>4</sup>.

من خلال ما سبق عرضه من تعريفات قدمها عدد من الكتاب والباحثين في مجال الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الافتراضات الأساسية، الأفكار، القيم، المواقف، البرامج، الخبرات، والممارسات الضمنية والظاهرة والتي يتشاركها الأفراد في المنظمات بحيث توجه طريقة تفكيرهم حول التصرف مع المشكلات والفرص التي تواجه المنظمة من أجل تحقيق التميز والتفوق التنظيمي من جهة وعلى تحقيق التكامل الداخلي من جهة أخرى وبالتالي فهي عملية متجددة ولا تنتهي أبدا.

وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم للثقافة التنظيمية إلا أنهم اتفقوا على أهميتها الكبيرة في منظمات الأعمال، فقد استحوذت الثقافة التنظيمية على درجة عالية من الأهمية خلال العقدين الأخيرين من الألفية الثانية فحظيت باهتمام من الباحثين والمدراء في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة خاصة من أجل التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم مقدرة الشركات الأمريكية على مجارات الشركات اليابانية.

وتبرز أهميتها عبر تأديتها عدة وظائف، هذه الوظائف حسب **Robert & Angelo** تجعل ثقافة المنظمة بمثابة (الاسمنت/الصمغ) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل، وقد أوجزها **Kreitner** (2008) في النقاط التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص315

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 316.

<sup>3</sup> نويري عبد المجيد، (مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019، ص266.

<sup>4</sup> MUHYI, Herwan Abdul. The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance. Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, 2010, vol. 9, no 18, p. 1-57.

- ✓ هوية المنظمة؛
- ✓ الالتزام الجماعي؛
- ✓ الاستقرار الاجتماعي؛
- ✓ اعطاء معنى لدى الآخرين.

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص العامة والتي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من جهة ومن خصائص المنظمات الادارية من جهة أخرى، والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

- التراكمية: تتراكم السمات الثقافية للمنظمات بمرور الوقت نتيجة لتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها؛
- الاكتساب والتعلم: يكتسب الافراد العاملون الثقافة من محيط العمل عن طريق التعلم المقصود أوغير المقصود من خلال الخبرة والتجربة وعلاقات الفرد وتفاعلاته مع الآخرين؛
- الانسانية: هناك علاقة تأثير وتأثر بين الانسان والثقافة، فكما أن الانسان يصنع الثقافة وبيدع في عناصرها ويرسم محتواها، تقوم هي الاخرى بدورها في صنع وتشكيل ملامحه وشخصيته؛
- الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرارية، حيث أن الثقافة تتوارث ما بين الأجيال؛
- الانتقائية: عادة مايقوم الأفراد بانتقاء عدد من السمات الثقافية ، التركيز عليها وتنميتها لما تحققه لهم من اشباع حاجات والتكيف مع المحيط الخارجي؛
- القابلية للانتشار: تنتقل الثقافة وتنتشر من خلال احتكاك الافراد والجماعات فيما بينهم في المنظمة؛
- التكاملية: تتحد وتلتحم المكونات الثقافية لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية للمجتمعات، مايحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة في المجتمعات.
- اختلاف اسلوب اكتشاف الثقافة: تنتقل الثقافة التنظيمية شعوريا عن طريق انتقال القيم والمعتقدات والمبادئ التي تثبت نجاحها في حل المشكلات التنظيمية، حيث يعلمها الأعضاء القدامى في المنظمة للأعضاء الجدد أولا شعوريا من خلال انتقال المعلومات التي تؤثر في طريقة التفكير والتصرف في مواجهة المشكلات والمواقف الخاصة.

<sup>1</sup> سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة. جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، 2013، ص236.

<sup>2</sup> محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، للمنشآت المتخصصة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005 ، ص ص471-470.

## 2. نسيج الثقافة التنظيمية

يصف Pettigrew الثقافة التنظيمية على أنها "نسيج اجتماعي تعبيرى" مثل نسيج جسم الانسان الذي يربط بين العظام التي تمثل هيكل المؤسسة والعضلات التي تعبر عن العمليات التي تقوم بها المؤسسة<sup>1</sup>.

## الفرع الأول: مكونات نسيج الثقافة التنظيمية

لا يمكن فهم الثقافة التنظيمية دون معرفة المكونات أو العناصر الأساسية المكونة لها والتي اختلف الباحثون في تحديدها كما اختلفوا في تحديد مفهوم لها باختلاف المدارس التي ينتمون لها، ويمكن تنظيم هذه الاختلافات ضمن مدرستين، مدرسة النظام الاجتماعي والتي تركز على الثقافة كبعد للنظام الاجتماعي وتهتم بالمكونات الرمزية الظاهرة للثقافة التنظيمية مثل الممارسات الادارية والمكونات المادية، أما المدرسة النظامية فتتميز بكونها تركز على الثقافة كنظام للأفكار وتندرج ضمن مكوناتها كل المعتقدات والافتراضات، القيم، الأطر النظرية، المعايير والاتجاهات<sup>2</sup>. فيما اتفق العديد من الباحثين على أن المكونات الجوهرية للثقافة التنظيمية تتمثل في:

- القيم التنظيمية : تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بادارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ<sup>3</sup>؛
- المعتقدات التنظيمية : تتضمن كل من المعرفة، المدركات، الآراء والاساطير والخرافات المشتركة، كما تمثل تلك الحقائق المهمة التي يحملها الفرد وتفسر من خلال المنطق<sup>4</sup>؛
- الأعراف التنظيمية: هي معايير يجب على العاملين بالمنظمة الالتزام بها حيث أنها ذات أثر ايجابي على المنظمة ويفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الاتباع<sup>5</sup>؛
- التوقعات: هو كل ما يتوقعة الفرد من المنظمة أو العكس أي ماتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها، حيث تتوقع المنظمة من أفرادها أن يقدموا أفضل ما لديهم في حين يتوقع الفرد من المنظمة أن تقوم بتبني ابداعاته أو أن تمنحه الرفاهية؛

<sup>1</sup> - علاء الدين خياطة، أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 05، ديسمبر 2016، ص 89.

<sup>2</sup> Harrison.M,JaniceM.Bayer,studying organizational cultures trough rites and ceremonials, Academy of management review,oct1984,N4,Vol9,p653.

<sup>3</sup> جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: العلاقة والتأثير-دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني ببايل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016، ص 163.

<sup>4</sup> شهيناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد 20، 2009، ص 6.

<sup>5</sup> امته عبد الكرم مهدي المشهداني، الدور الوسيط للرأسمال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقددرات الجوهرية- دراسة ميدانية لعدد من الكليات الأهلية في العراق، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص 12.

- الطقوس والعادات التنظيمية: تعرف على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والادارة وتظهر على شكل حفلات ، اجتماعات، اجراءات مجدولة<sup>1</sup>؛
- الموروث الثقافي للمنظمة: يتشكل من خلال الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة، فمنه ماهو ايجابي فتحاول المنظمة التركيز عليه ونشره واعتباره مرجع محفز للأفراد، ومنها ماهو سلبي فتحاول المنظمة التغاضي عنه؛
- الأخلاقيات: تعتبر مكونا رئيسا من مكونات الثقافة التنظيمية، وتشمل القيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة والأفراد الخارجيين<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: العوامل المساهمة في تشكيل وتكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية تكوين وترسيخ ثقافة تنظيمية تحتوي جميع العناصر أو المكونات السالفة الذكر أمر شبيه بالتنشئة الإجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة<sup>3</sup>.

وتعتبر من أهم العوامل التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية مايلي<sup>4</sup>:

- 1- مؤسس المنظمة: تتشكل الثقافة عن طريق القادة في المنظمات وبالأخص الذين قاموا بتأسيسها، حيث ينظر الأفراد لهم على أنهم أمثلة يحتذى بها.
- 2- البيئة الخارجية: تنمو وتتشكل ثقافة المنظمة متأثرة بتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية.
- 3- الأفراد العاملون: تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات الأفراد العاملين ببعضها البعض.

### الفرع الثالث: وسائل ترسيخ الثقافة التنظيمية

بعدها تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وادامتها، ولا يتم ذلك الا من خلال الوسائل التالية<sup>5</sup>:

- 1- ادارة الموارد البشرية: من خلال إنتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم، مدركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الأساسية ومحاولة استبعاد أولئك المحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا اليها.
- 2- أفعال وممارسات الادارة العليا: يجب أن تعزز لإعال الادارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيرا واضحا للأحداث الجارية في المنظمة.

<sup>1</sup> شهيناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية، مرجع سابق، ص 06.

<sup>2</sup> متون محمد أحمد علي حامد،(أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة:الدور الوسيط للالتزام التنظيمي-دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم،السودان)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، اطروحة دكتوراه، 2019، ص 83.

<sup>3</sup> ماجد المهدي مساعدة، مرجع سابق ص 327.

<sup>4</sup> نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 70.

<sup>5</sup> ماجد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره ص 328

- 3- التطبيع: تلقين وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، وخاصة الجدد منهم.
- 4- نظم العوائد الشاملة: لا تقتصر على المال فقط بل تشمل الاعتراف، التقدير والقبول، حيث يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

### 3. أنواع الثقافة التنظيمية

ولأن لكل منظمة ثقافتها المميزة والتي تعكس هويتها كما تساعد على استمرارها وبقائها، فقد سعى الباحثون والمنظرون الى تحليل الثقافة التنظيمية الى عدة انواع، هذه الأنواع أو الأشكال والصور للثقافة التنظيمية و التي تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر حسب أساس التقسيم المستخدم تقدم في جعلها تفسير لفسيفسائها الكامن والظاهر والمتصل بذات المنظمة وأفرادها وبيئتها والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، والتميز بين مستوياتها وتحديد أولوياتها والهيمنة فيها ودرجة تراكمها المتصاعد المتزايد وما تحويه من أنماط ثقافية<sup>1</sup>. وللاشارة فقط فإنه ليس من الضروري أن تتجانس الثقافة التنظيمية في كل وحدات المنظمة، إذ يمكن أن تتخللها ثقافات فرعية للأقسام والمجموعات الفرعية داخل المنظمة. ومن أهم هذه التصنيفات أو الأنواع ماتم تلخيصه وتجميعه في الجدول التالي:

جدول رقم (2-01): تصنيفات أنواع الثقافة التنظيمية

الباحث	أساس التصنيف	الأنواع
1978 Handy	قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم	- ثقافة القوة(السلطة) - ثقافة الدور - ثقافة المهمات - ثقافة العمليات
1983 Wallach	نمط القيادة الادارية	- الثقافة البيروقراطية - الثقافة الابتداعية - الثقافة المساندة
1983 Jones	توجهات العاملين داخل المنظمة	- الثقافة الانتاجية - الثقافة المهنية
1991 Luthans	درجة قوة وضعف الثقافة	- الثقافة القوية - الثقافة الضعيفة
2001 Daft	درجة التكيف مع المحيط	- ثقافة التكيف - ثقافة الرسالة
Mcdermott & 2001 O'Dell	درجة ظاهريتها	- ثقافة القبيلة(الجماعة) - ثقافة البيروقراطية - الثقافة الظاهرية - الثقافة غير الظاهرية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على: متون محمد أحمد علي حامد،(أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة:الدور الوسيط للالتزام التنظيمي-دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم،السودان)،مرجع سابق،ص60.

شهيناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية،السنة السابعة،العدد20، 2009،ص ص 4-5

ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق،ص321.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق،ص306.

جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: العلاقة والتأثير-دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد8، العدد3، 2016، ص ص43-55.

عامر علي العطوي، الهام ناظم الشيباني، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية-دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد13، العدد1، 2013، ص ص37-65.

### ➤ قدرة الثقافة السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للتنظيم:

- ثقافة القوة (السلطة): اذ تعني أن عملية الضبط واتخاذ القرارات يكون بيد عدد محدد من الأفراد البارزين في المنظمة وتناسب المؤسسات والتنظيمات الصغيرة عادة؛
  - ثقافة الدور: تهتم بالأنظمة والقواعد، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء؛
  - ثقافة المهمة: تهتم بالنتائج حيث تركز على الأهداف وإنجاز الأعمال كما تعطي اهمية خاصة للاستخدام الامثل للموارد؛
  - ثقافة العمليات: تهتم بطريقة إنجاز العمل، حيث تسعى لجعل الأفراد أكثر دقة وتنظيماً وإهتماماً بالتفاصيل.
- نمط القيادة الادارية:

- الثقافة البيروقراطية: تقوم هذه الثقافة على التحوك والالتزام حيث تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات\*تنظيم العمل؛
  - الثقافة الابداعية: تتميز بتوفر بيئة عمل مساعدة على الابداع، الابتكار والتجديد ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
  - الثقافة المساندة: تركز على جانب العلاقات الانسانية الذي يؤثر بشكل مباشر في اجتهاد العاملين وسعيهم نحو الأفضل باستمرار، فنجد أن بيئة العمل تتميز بالصدقة والتعاون مابين العاملين.
- توجهات العاملين داخل المنظمة:

- الثقافة الانتاجية: تهتم وتركز على توجهات العاملين نحو العمل لتحسين ضعف آدائهم؛
  - الثقافة المهنية: تتسم بمهارات وتخصصات عامة، وهي ثقافة تعتمد على القيادة المتبادلة بدلا من السلطة الرسمية والقواعد والاجراءات.
- درجة قوة وضعف الثقافة:

- الثقافة القوية: هي الثقافة التي تسمح بخلق تماسك كبير فيما بين أعضاء المنظمة، حيث تعتمد على عنصر الشدة الذي يرمز الى قوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات؛
- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع.

## ➤ درجة التكيف مع المحيط:

- ثقافة التكيف: هي التي تركز على المحيط الخارجي، حيث تحاول المنظمة من خلالها تشجيع العاملين على التغيير لتلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير؛
- ثقافة الرسالة: هي الثقافة التي تركز على جزء محدد من الزبائن ضمن المحيط الخارجي؛
- ثقافة القبيلة(الجماعة): تركز أساسا على مدى انهماك ومشاركة وسرعة الأفراد في المنظمة في اجراء التغييرات المتوقع حصولها في المحيط الخارجي؛
- ثقافة البيروقراطية: يكون التركيز فيها على رفع مستوى التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

## ➤ درجة ظاهريتها:

- الثقافة الظاهرية: تتمثل في البناء الخارجي كالملابس، الأنماط السلوكية، الأنظمة، اللغة، الطقوس...الخ؛
- الثقافة غير الظاهرية: تتمثل في القيم المشتركة، المعايير وولاء وافترضات العاملين في المنظمة.

## 4. أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب لليقظة في م ص م

تتنفق جميع الدراسات و الأبحاث على الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية وتأثيرها على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، كتأثيرها على طبيعة العمل وكيفية انجاز المهام حيث توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمة والسلوك المطلوب من العاملين فيها. حيث نجد أن كل من بيرس وروبينسون "Richard B Robinson, John A Pearce" يؤكدان في كتابهما الإدارة الإستراتيجية: صيغة الاستراتيجية وتنفيذها " Strategic management: strategy implementation formulation and (1988)", أن ثقافة المنظمة تلعب دورا مهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لا بد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي<sup>1</sup>، كذلك يؤكد كل من بيتر ووتورمان Peters وWaterman, في كتابهما البحث عن التميز In search of excellence اللذان تناولوا فيه الشركات الأكثر نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أشارا فيه إلى أن سيطرة وسيادة و تماسك وترابط الثقافة في تلك الشركات أثبت وبجدارة أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح<sup>2</sup>. إن ما يبرز ويؤكد أهمية الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هو ما أكدته الدراسات والبحوث في أنها:

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص358.

<sup>2</sup> Thomas J.Peters, Robert H.Waterman, In search of excellence, edition Harper business essentials, United state of america, 2004,p324.

تؤدي الثقافة التنظيمية الى خلق الشعور والإحساس بالهوية التنظيمية والانتماء لدى العاملين ، فقد أكد كل من **Steers and Porter** (1990) على أن العاملون في المنظمات ذات الثقافات القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها<sup>1</sup>.

كما أشار **Robbins** (1990)، الى أن الثقافة التنظيمية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ماهو السلوك المطلوب والمقبول<sup>2</sup>، فهي تعمل على تغيير سلوكيات الفرد وجعله سلوكا مضبوطا وتعمل على تحفيز السلوك المرغوب فيه وعلى اقضاء السلوك غير المرغوب فيه، وبذلك يندمج الفرد في المجموعة ويتأثر بالمعايير والقيم الايجابية لإشباع الحاجات المادية والمعنوية التي يقدمها للمنظمة<sup>3</sup>.

تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول التغيرات التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطاراً مرجعياً، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه. كما تعتبر الثقافة عنصراً جاذباً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، ومواكبة التطورات الجارية من حولها. فكلما كانت ثقافة المنظمة تتصف بالمرونة والتطلع للأفضل، كانت المنظمة أقدر على التغيير، وأحرص على الإفادة منه، بينما إذا كانت ثقافة المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ، قلت قدرة المنظمة على التغيير والقابلية للتطوير<sup>4</sup>.

ترتبط الثقافة ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية وتعديل احدهما يؤدي بصورة حتمية الى تعديل في الأخرى، هذا أن الثقافة التنظيمية لها الأثر الفعال في تحديد رؤية ورسالة المنظمة من جهة ومن جهة أخرى تسمح بخلق الالتزام برؤية ورسالة وأهداف المنظمة<sup>5</sup>، وعليه يجب أن تكون قيم ومعتقدات وأساليب تفكير واتجاهات وفلسفة الادارة العليا في عملية صياغة الاستراتيجية تشمل معتقدات الاهتمام برصد المحيط.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات، مرجع سابق، ص333.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص333.

<sup>3</sup> متون محمد أحمد علي حامد، (أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي-دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم، السودان)، مرجع سابق، ص80.

<sup>4</sup> بلجازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، "دور الثقافة التنظيمية في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد10، ص16.

<sup>5</sup> متون محمد أحمد علي حامد، (أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي-دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم، السودان)، مرجع سابق، ص79.

وفي الأخير ولكي يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون لها فعالية في التنظيم يجب أن تكون إيجابية وقوية التأثير على الأفراد.

## II. الهيكل التنظيمي وأهميته كمتطلب لليقظة

إن من بين الأساليب والأدوات التي تضمن إتمام العمل المشترك بين مجموعات الأفراد في منظمات الأعمال بشكل منسق وفعالية تحقق الأهداف هو الهيكل التنظيمي، فهو البناء أو الإطار الذي يحدد الأقسام والأجزاء الداخلية للمنظمات ويبين التقسيمات التنظيمية، والوحدات والأقسام التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

### 1. مفهوم الهيكل التنظيمي

أشارت الأدبيات الإدارية إلى عدم وجود تعريف واحد شامل للهيكل التنظيمي، حيث تفاوتت وجهات النظر، الآراء والمفاهيم التي جاءت بشأنه من حيث العمق والشمولية، وهذه بعض التعاريف كالاتي:

عرفه **Max Weber** على أنه: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدر الأوامر لأفراد آخرين على نحو تحقيق الرشد والكفاءة"<sup>1</sup>. يرى **Max Weber** أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا مجموعة من القواعد واللوائح، حيث تلمس في تعريفه للهيكل التنظيمي الفكرة التقليدية التي تعتبر الفرد آلة إنتاجية تحتاج إلى التوجيه والمراقبة لتأدية العمل وفق ما خطط لهم، إذ عليهم التنفيذ فقط وإهمال جميع تفاعلات المنظمة مع بيئتها.

ويعرفه أيضا ريشارد **Richar Stears** على أنه: "الطريقة تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة"<sup>2</sup>. في هذا التعريف تم التركيز على العلاقات الإنسانية بالمنظمة، واعتباره وسيلة تسمح بتنظيم الموارد البشرية بالمنظمة كما يسمح بخلق حالات التفاعل والتنسيق في السلوك الذي يخدم تحقيق الأهداف.

ويعرفه روبرت أبلبي **Robert Appleby** (1984) كونه: "الإطار الذي يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وظيفة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"<sup>3</sup>. ربطه روبرت بعملية اتخاذ القرار ومراكزه.

<sup>1</sup> نويري عبد المجيد، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 106.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدا، مرجع سابق، ص 171.

كذلك يعرفه ستونر **Stoner** (1992) بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"<sup>1</sup>.

وعرفه شيرمرورن **Schermerhern** (1992) على أنه منظومة من المهام وتدفق العمل، يشير إلى العلاقات وقنوات الاتصال التي تربط سوية عمل مختلف العناصر والمجموعات"<sup>2</sup>.

تتشترك التعاريف السابقة لكل من **Stoner** و **Schermerhern** في تركيزهما على دور وأهمية الهيكل التنظيمي في تحديد قنوات الاتصال وخطوط السلطة بين العناصر والمجموعات.

وقد عرف **Robbins** الهيكل التنظيمي بأنه "إدارة تصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده، رسميته ومركزيته"<sup>3</sup>.

نجد أنه ركز في تعريفه للهيكل التنظيمي على كل من: التعقيد، الرسمية والمركزية والتي تعبر على أبعاده الرئيسية.

إن بالنظر والتحليل والتتبع للتعاريف السابقة المقدمة للهيكل التنظيمي نجد أن مفهوم الهيكل التنظيمي مر بمراحل مختلفة تعبر عن آراء ووجهات نظر الباحثين والدارسين لإدارة المنظمات بدءاً بالكلاسيكيين أو التقليديين أصحاب النظرة الآلية للفرد إلى أصحاب المفاهيم السلوكية والإنسانية القائمة على تعزيز الجانب الإنساني في المنظمات وظهور مصطلح التنظيمات غير الرسمية في المنظمة والاهتمام بها بقدر الاهتمام بالتنظيمات الرسمية، وصولاً إلى أصحاب المفاهيم التنظيمية والتي يؤكد تكامل، تفاعل وانفتاح المنظمة مع محيطها.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعريفات فإنه يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: ذلك الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح كافة الوظائف الرئيسية والوحدات الإدارية والعلاقات التي تربطها ببعضها البعض والتي تؤدي مختلف الأعمال والمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات بالإضافة لتحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجبائي. قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 42.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 171.

## الفرع الأول: أبعاد الهيكل التنظيمي

تمثل أبعاد الهيكل التنظيمي مختلف العناصر المعتمدة في إعداداته والتي من خلالها يمكن قياس أي هيكل تنظيمي لأي منظمة وكذا التعرف على خصائصه.

يعتبر كل من التعقيد، الرسمية والمركزية من الأبعاد الأساسية للهيكل التنظيمي كما ذكرها **Robbins** في تعريفه سابقا للهيكل التنظيمي والتي يتفق عليها العديد من الباحثين والمنظرين في المنظمة.

**أولاً: التعقيد:** يعرف التعقيد بأنه مقدار وحجم تقسيم العمل عموديا وأفقيا والذي يترتب عليه صعوبة التنسيق. كما يعني به درجة الاختلاف أو التمايز الموجودة في المنظمة، فهناك تمايز أفقي، تمايز عمودي وتمايز جغرافي كما يلي<sup>1</sup>:

❖ التمايز الأفقي: يشير إلى درجة الاختلاف أو التباعد الأفقي في الوحدات أو الأقسام في المنظمة، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية أصبحت المنظمة أكثر تعقيدا بسبب التباين في تطلعات الأفراد. هذا التباين الكبير يجعل من الصعوبة لأعضاء المنظمة الاتصال والتفاهم والتنسيق فيما بينهم وتعتبر أكثر المتغيرات وضوحا في التقسيم الأفقي في المنظمة هي: تقسيم العمل والتخصص والتي بموجبها يؤدي الفرد عمله بشكل سليم وأكثر مهنية.

❖ التمايز العمودي: ويقصد به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل، فالتمايز وكذلك التعقيد يزداد بزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة. فكلما ازداد عدد المستويات الإدارية ما بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة أو الدنيا ازدادت معه احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات ما بين المستويات، صعوبة تنسيق القرارات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكذا صعوبة التعرف الدقيق على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا. يجب الإشارة هنا إلى أن التعقيد الأفقي ليس مستقلا عن التعقيد العمودي، حيث يفهم التمايز الأفقي على أنه نتيجة لزيادة التمايز العمودي.

❖ التمايز الجغرافي: ويقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة. فهو إذن مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمنظمة، أو بين الأفراد أو المصانع. والملاحظ أنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد - التمايز -.

**ثانياً: الرسمية:** ويقصد بالرسمية درجة اعتماد التنظيم على القواعد التشريعية والتنظيمية والإجراءات اللازمة لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والعاملين<sup>2</sup>. أو بمعنى آخر أن يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بإجراءات وقواعد

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008. ص 66

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 171.

وسلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها لوجود تحذيرات وتعليمات شديدة تمنعه من ممارسة ذلك<sup>1</sup>. لذلك فإنه كلما ازدادت رسمية العمل كلما قلت مرونة الفرد في متى وكيف ينجز عمله داخل المنظمة وبالتالي فإن إنجاز الأعمال سيتم بأسلوب نمطي موحد بعيد كل البعد عن الإبداع وأن مخرجات هذه الأعمال تكون موحدة ومتشابهة، بينما لو تكون درجة الرسمية في المنظمة منخفضة، الأمر الذي سيوفر للعامل درجة حرية كبيرة في إنجاز عمله ما يسمح بظهور حالات الإبداع في المنظمة.

ويجب الإشارة إلى أن درجة الرسمية تختلف بين المنظمات، وحتى داخل المنظمة الواحدة من قسم إلى آخر.

إن من المزايا التي تحققها الرسمية في المنظمة فضلا على أنها تسمح بخلق حالات التنسيق ما بين الأفراد والمجموعات وتسهل عملية الرقابة هي أن فيها مردودا اقتصاديا لأن المرونة في العمل هي عادة مكلفة، بينما الرسمية تعمل على حصر سلوك الفرد وبالتالي ينجم عنه تقليص في تكاليف المتابعة<sup>2</sup>.

**ثالثا: المركزية:** نعني بالمركزية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى<sup>3</sup>. أو بمعنى آخر فإنها تعني درجة تركيز سلطة اتخاذ القرار في المستويات الإدارية العليا<sup>4</sup>. ومنه فإنه كلما ازداد تمركز القرار ازدادت درجة المركزية.

إن الحديث عن المركزية يدفع بنا إلى توضيح معنى اللامركزية والتي تعني توزيع السلطة أو حق اتخاذ القرار ما بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. وكلما زادت المركزية قلت اللامركزية والعكس صحيح وفي الواقع وفي المنظمات فإنه لا توجد مركزية مطلقة أو لامركزية مطلقة. ويعتبر من مزايا المركزية في المنظمة أنها تحقق درجة عالية من التنسيق والوحدة في القرارات، وأن الإدارة العليا أكثر معرفة بالخطط المستقبلية، فهي أفضل في اتخاذ القرارات، كما خطر أن تصح بعض الوحدات الفرعية ذات استقلالية عالية مع إمكانية أفضل على حث الموارد المادية والبشرية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 68.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 69.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 171.

<sup>5</sup> علي حسون الطائي. أكرم سالم الجنائي. مرجع سابق. ص 44.

## 2 . نماذج الهياكل التنظيمية

ولأن الهيكل التنظيمي يقصد به البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمنظمة. كما أنه يوضح مختلف التقسيمات والوحدات التنظيمية التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، فإنه يمكن تصميم الهيكل التنظيمي بأشكال مختلفة.

حاول الكثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، حيث استخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة<sup>1</sup>، نجد من بين أشهر التصنيفات وأكثرها اتفاقاً وقبولاً تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين هما:

**أولاً: النموذج التنظيمي الكلاسيكي:** اهتم هذا النموذج بوضع الإطار العام الذي يحكم ويوجه عملية تصميم هيكل المؤسسة والتي يغلب عليها طابع الاستقرار والثبات النسبي، ذلك أن هذا النموذج ركز بشكل كبير على البناء الرسمي والمكونات الداخلية التي تسهم بتحريك طاقة المنظمة كنظام أقل انفتاحاً على البيئة الخارجية، من خلال البحث عن الكفاءة والاستفادة من التخصص بأعلى صورة وكذلك اعتماد مركزية ومعيارية، وهرمية في العمل<sup>2</sup>.

وقد أشار **Mintezberg** (1979) إلى ثلاثة أنواع من الهيكل التنظيمي الكلاسيكي وهي<sup>3</sup>:

**1-التنظيم التنفيذي:** وهو من الأساليب التنظيمية القديمة، وقد استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش لذا يطلق عليه البعض التنظيم العسكري أو السلطوي، يعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية ببعضها البعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي، لا يحتاج المدير في هذا النوع من التنظيم إلى درجة عالية من التخصص، إلا أنه يتسم بالمركزية في اتخاذ القرارات يناسب عادة هذا النوع من التنظيم المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة والسرعة وكذا وحدة القيادة.

**2-التنظيم الوظيفي:** يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، بحيث كل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يعملون بها أفراد متخصصون في ذلك العمل، وقد كان أول من اقترح هذا التنظيم وجربه هو **Frédéric Taylor** عام (1903)، حيث نادى آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي، ومن مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمتخصصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على معلومات من مصادرها

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. مرجع سابق. ص 177.

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي. نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 105.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 177، 178.

المتخصصة. غير أنه يسمح بحدوث الازدواجية في السلطة وفي إصدار الأوامر ولهذا السبب لم يلق هذا النوع من التنظيم قبولا في معظم منظمات الأعمال.

**3- التنظيم التنفيذي الاستشاري:** يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسية تقديم النصيحة والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها على إنجاز أعمالها. هذا النوع الأكثر انتشارا في منظمات الأعمال من النموذجين السابقين لأنه يجمع مزاياهما، لكن من عيوبه حدوث بعض النزاعات ما بين كل من الإدارة التنفيذية والاستشارية.

**ثانيا: النموذج التنظيمي العضوي:** أو النموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي، حيث في هذا النموذج يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها. ويمنح مقابل ذلك حرية التصرف داخل إدارته. يصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة. حيث تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة<sup>1</sup>. ويمكن تمييز أربعة أنواع رئيسية للنموذج العضوي هي<sup>2</sup>:

**1- التنظيم المصفوفي:** الفكرة الأساسية لهذا التنظيم هي أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، حيث نجد سلطات وظيفية تنفيذية تمارس من الأعلى وسلطات فنية تمارس أفقيا بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له، حيث يكون لكل مدير مشروع وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وسلطة على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها. ومن مزايا التنظيم المصفوفي هو سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية وتوفير الوقت والتكلفة بالإضافة إلى انه يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة كما أنه يساعد ويسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.

ويشير كل من **Lawrence davis** أنه يعتبر تنظيميا مثاليا بالنسبة للمنظمات التي تعتبر عملية معالجة المعلومات عملية مهمة جدا بالنسبة لمتخذي القرار فيها<sup>3</sup>، لما له القدرة في جعل الاتصالات تأخذ جميع الاتجاهات.

**2- التنظيم الشبكي:** هو شكل من أشكال التنظيم الحديثة، حيث وعلى أساس هذا التنظيم تقوم المنظمة بإسناد وظائف رئيسية من أنشطتها إلى مؤسسات أخرى مستقلة عنها لتقوم بها نيابة عنها، مما يعطي التنظيم قدرة على

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 180.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 47.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 182.

التحارب بشكل أكبر مع التكنولوجيا المتجددة ومع ظروف التنافس الشديد وكذا تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية.

ومن مميزات هذا النظام الشبكي أنه يتيح للإدارة إمكانية استخدام أية موارد خارجية قد تحتاج إليها المنظمة من مواد خام وعمالة رخيصة تتوافر فقط خارج البلاد قد تلجأ إلى تحسين الجودة من خلال الاستعانة بخبراء فنيين متخصصين. ومن المآخذ الرئيسية على هذا من التنظيم عدم وجود رقابة مباشرة لعدم امتلاكها السيطرة المباشرة على العمليات جميعها، ما قد يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة من خلال عدم التزام المتعاقدين مع المنظمة المتعاقدين مع المنظمة بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه<sup>1</sup>.

**3-تنظيم فريق العمل:** يقوم هذا النوع من التنظيم على تشكيل فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، حيث يعتبر أسلوبا فعالا تستطيع من خلاله المنظمة الاستفادة من التخصصات الموجودة لديها كافة، ومن أفكار الأفراد العاملين في مختلف الإدارات، قد تكون فرق العمل فرقا دائمة على مستويات مختلفة أو تكون فرقة مؤقتة يوكل إليها مهام محددة في وقت معين.

تلجأ إليه المنظمات في الوقت الحاضر كي تكون أكثر مرونة في مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة وللتقليل من شدة المنافسة، ذلك أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات التنظيمية المختلفة لاعتماده على الاتصالات الأفقية لا العمودية، بالإضافة إلى أنه يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

ويعتبر من أهم مآخذ هذا التنظيم هو أنه يتطلب اللامركزية ما يخلق شعور لدى مديري الوحدات التنظيمية التقليدية بأنهم فقدوا جزءا من صلاحياتهم.

**4- التنظيم الافتراضي:** وهو هيكل يعكس بوضوح التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصال فهو بناء لمنظمة تعمل في الفضاء الإلكتروني، يصفها **Galbraith** بالمنظمات من دون جدران، جل عملياتها إن لم نقل كلها تعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تأديتها<sup>3</sup>. لذلك فقد بات شائعا قيام الكثير من الاختصاصيين بتقديم خدماتهم

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 184.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، نفس المرجع، ص 185.

<sup>3</sup> نوري عبد المجيد، مرجع سابق، ص 119.

إلى المنظمات المختلفة وهم جالسون في بيوتهم دون أن ينتظموا في الدوام في المنظمة ودون أن ينتموا لأية منظمة<sup>1</sup>، وبالتالي فإنه يمكن لنواة المنظمة أن يكون صغيرا ولكنها تعمل على مستوى عالمي وتكون رائدة في سوق متميز. ومن مميزات هذا النظام هو القدرة على التكيف والمرونة وكذا الاستقلالية المكانية والزمنية بالتعاون والتآزر بين المنظمات.

### 3. تصميم الهيكل التنظيمي

يشير تعبير تصميم الهيكل التنظيمي إلى ذلك الجهد المسبق الذي يقوم على عملية تصور لتقسيم العمل وتحديد من سيؤدي كل جزئية منه وكيف سيؤدي، فعملية التصميم تقوم على مجموعة من القرارات التي تخص طرق تصميم العمل، تجميع الوظائف، تكوين الوحدات التنظيمية، تحديد نطاق الإشراف، السلطة، المسؤوليات وقنوات الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

#### الفرع الأول: المراكز الأساسية للهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم الأدوات التنظيمية التي تسهم في تحديد العلاقات التنظيمية الرسمية بين الأقسام والوحدات، لأجل القيام بالأعمال والمهام الموكلة لهم، فالهيكل التنظيمي يبين أدوار، مهام ومسؤوليات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وحتى يتمكن الهيكل التنظيمي من أداء المهمة التي وجد لأجلها بكفاءة وفعالية، يجب أن يراعي ويعتمد في تصميمه المراكز الأساسية التالية<sup>2</sup>:

**1-هيكله الوظائف والمهام:** يقصد بهيكله الوظائف درجة التخصص (عالية أو منخفضة)، ولكون الوظيفة تتكون من مجموعة من المهام، الأمر الذي يتطلب نوعا من التخصص لأدائها بمستوى عال من الحرفية، ما يتيح للفرد التنقل بين عدة مهام بأقل مستوى من الوقت الضائع وبمساعدة معدات وتجهيزات متخصصة تساعد في ذلك.

**2-هيكله العلاقات:** هي محاولة لرسم وإيجاد علاقات تكاملية، وتنسيقية بين مختلف الوظائف التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وتنحصر هاته العلاقات ما بين الوظائف في كونها علاقات تنفيذية، علاقات دعم وإسناد واستشارة وعلاقات وظيفية.

<sup>1</sup> علي حسون الطائي. أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص 107.

**3- هيكله الأءوار:** تشكل عملية هيكله الأءوار أءء آءءاء الأءاسية الءى ءواجه عملية ءصميم المنظمة وهيكلمها ومهامها ووظائفها.

ويمكن وصف الدور التنظيمي بأنه مجموعة مهام مترابطة ءتطلب سلوكيات معينة من الفرد العامل في المنظمة لغرض الارتقاء بأءاء هذا الدور، حيث ءتشكل الأءوار في إطار كل وظيفة، ومن مجمل الوظائف ءتكون الأقسام، ومجمل الأقسام يشكل المنظمة، وفي ظل التطور الحاصل في عمل المنظمات والءتعقيد الكبير في أنشطتها فقد ازءاء بشكل كبير إءءاء الوظائف والمسميات والأقسام وهذه الأءيرة لها أءوار متميزة ما يءءاج إلى العمل بصورة متناسقة ومءكاملة رغم اءءلافها وءءاآلها لغرض نجاح المنظمة.

إن ضرورة عمل المنظمة كوحءة واءءة يءءضي ءفعيل آليات التنسيق والءكامل بين مءءلف الأءوار والوظائف والأقسام في المنظمة ومعرفة طبيعة الءءاآلات الحاصلة بينهم.

### الفرع الءاني: العوامل المؤءرة على ءصميم الهيكل التنظيمي

وبما أن الهيكل التنظيمي هو مءصلة ءفاعل عوامل ومءغيرات عديدة ومعقدة، فقد أءءء الءراساء والءءارب الميدانية بأن المنظمة لا يمكن أن يصاغ بشأئها هيكل تنظيمي نموذجي ومءالي ويصلح للءطبيق على كافة المنظمات<sup>1</sup>، ذلك أنه يعءمء على أءءاف المنظمة، طبيعة عملها وظروفها البيئية، وأن هناك عءء من القوى المؤءرة في اءءيار وءصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي:

**1- حجم المنظمة:** يؤءر حجم المنظمة في عملية ءصميم واءءيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، حيث أنه كلما زاء حجم المنظمة كلما جعل من عملية ءقسيم وءءءءد الأنشطة الواجب أءائها سهلة وأكثر ءنوعا واءساعا والعكس صحيح في حالة صغر حجم المنظمة. كما أنه كلما كان هناك ءنوع واءساع في الأنشطة كلما ءطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة<sup>2</sup>.

**2- ءورة حياة المنظمة:** تشكل ءورة حياة المنظمة أءء العوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل مءءاقبة من النمو والءطور والءغير ابتءاءا من الولاءة، النشاءة، الءوسع والءضوج، ثم الءراجع والآنءار، وهو ما يستءعي أن يءوافق ءصميم الهيكل التنظيمي في عناصره جميعها المهام، العلاءات، السلطة والمسؤولية، مع كل مرحلة من مراحل ءورة حياة المنظمة وءصائصها.

<sup>1</sup> مآءء عبء المهءءى مساعءة، مرجع سابق، ص 172.

<sup>2</sup> نعمة عباس الءفآجي، طاهر مءسن الغالبى، مرجع سابق، ص 146.

- 3- **الموقع الجغرافي للمنظمة:** تتطلب المنظمات التي تؤدي أنشطتها من خلال عدة مواقع جغرافية إلى هيكل تنظيمي مختلف إلى حد كبير عن تلك المنظمات التي تؤدي نشاطها في منطقة جغرافية واحدة<sup>1</sup>.
- 4- **درجة التخصص:** تؤثر درجة التخصص في المهام والأنشطة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، فعندما تكون درجة التخصص في العمل منخفضة يكون الهيكل بسيطاً والعكس صحيح.
- 5- **القدرات البشرية:** كلما كانت القدرات البشرية المطلوبة بسيطة وغير معقدة من حيث المهارات والخبرات والتخصص، كان الهيكل التنظيمي بسيطاً، أما إذا كانت طبيعة عمل المنظمة تتطلب مهارات وخبرات عالية، فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي.
- 6- **التكنولوجيا:** كلما ارتفع مستوى التكنولوجيا وتعقيدها في المنظمة كلما ارتفع معه تعقيد الهيكل التنظيمي، ذلك أنها تؤثر بشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد وعلى عمليات الاتصال فيما بينهم.
- 7- **نطاق الإشراف:** ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يستطيع الرئيس الإشراف عليهم بفعالية، يؤدي نطاق الإشراف الواسع إلى وجود هيكل تنظيمي مسطح وبالتالي عدد المستويات الإدارية محدود، على عكس نطاق الإشراف الضيق الذي يؤدي إلى هيكل تنظيمي طولي متعدد المستويات الإدارية.
- 8- **الفلسفة الإدارية للإداريين:** (المركزية واللامركزية) هناك علاقة عكسية مع المركزية وتعقيد الهيكل التنظيمي، حيث كلما زادت درجة المركزية بالمنظمة كلما قلل ذلك من تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.
- 9- **البيئة الخارجية:** يختلف الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة التي تعمل في بيئة تتسم بالاستقرار عن تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة، حيث أن الهيكل التنظيمي في الحالة الأولى يكون بسيطاً وغير معقد ويكون في الحالة الثانية أكثر تعقيداً.
- 10- **الإستراتيجية:** توصل **Chandler** في دراسة قام بها عام 1959 على 50 شركة، حاول من خلالها تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة متتبعاً تطورها من خلال خمسين سنة، إلى أن التغييرات في

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 125.

إستراتيجية المنظمة تقود التغييرات في هيكل المنظمة، والسبب كما يقول **Chandler** أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

أشارت العديد من الكتب والدراسات إلى الخطوات المتبعة أثناء تصميم الهيكل التنظيمي, ويمكن تلخيص تلك الخطوات كالتالي<sup>2</sup>:

1. تحديد أهداف المنظمة: تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة, وكذلك الأهداف الفرعية والثانوية, لأن ذلك من شأنه أن يسهم في تحديد احتياجات المنظمة؛
2. تحديد الأعمال والنشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة: إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة, وإعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة؛
3. تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة: وهناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة أو تكوين الإدارات بحسب الوظائف أو المنتج العملاء أو المناطق الجغرافية أو مرحلة الإنتاج. وتحديد واجبات و اختصاص كل وحدة تنظيمية و تحديد الشروط اللازم توفرها في الأفراد لإنجاز الأنشطة؛
4. تحديد العلاقات التنظيمية: بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر، وبين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم مثل السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية واللامركزية، نطاق الإشراف و اللجان؛
5. اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية: بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل؛
6. رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه الخريطة التنظيمية: والخريطة التنظيمية عبارة عن شكل يوضح حجم الهيكل التنظيمي، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية، وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة، وتبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من الأعلى إلى الأسفل وقد تكون الخريطة من اليمين إلى اليسار وقد تكون دائرية؛

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 79.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 129

7. إعداد الدليل التنظيمي: في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المؤسسة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها.

#### 4. سمات الهيكل التنظيمي الجيد

يؤكد كل من **Jean et Hubert (1992)** على أن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بفعالية<sup>1</sup>، لذلك فإنه ولكي تحقق هذه الوسيلة الكفاءة لا بد أن تتوفر السمات الآتية<sup>2</sup>:

- 1- **التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأمر الصادر من المستويات التنظيمية المختلفة، وضمان التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة والوحدات.
- 2- **المرونة:** يتضمن مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- 3- **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب التنبؤ واستشراف التغيرات المستقبلية بحيث لا يتعرض البناء إلى تغييرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه. ومن هنا يظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر وبكفاءة.
- 4- **تسهيل، تشجيع وتطوير أداء الموارد البشرية:** يجب أن يسهل الهيكل التنظيمي للأفراد أداء مهامهم بل وأن يشجعهم على الاستفادة من طاقاتهم وإمكانياتهم والنمو والتطور من خلال اكتساب قدرات ومهارات جديدة والاضطلاع لمسؤوليات جديدة، كلما زادت خبراتهم، وكذا تشجيع الرقابة التلقائية لديهم.
- 5- **الإبداعية:** حيث يجب أن يسهل ويشجع الهيكل التنظيمي على الإبداع من خلال تجميع الموارد ونظم المعلومات والاتصالات الفاعلة وغيرها.

#### 5. أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعود أهمية الهيكل التنظيمي التي يكتسبها كمتطلب من متطلبات اليقظة الاستراتيجية للمزايا التي يقدمها للمنظمة والتي تسمح لها بتحقيق تنظيم أفضل وأداء أفضل مما يجعله أمرا حاسما في تحقيق النجاح كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود. نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 165.

- **تحقيق الأهداف الموضوعية:** يلعب دورا حيويا في إدراك وبلوغ المنظمة غاياتها وأهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال توزيع المسؤوليات وتنظيم الأنشطة بفعالية، وكذا تحديد من يقوم باتخاذ القرارات ومن المسؤول عن تنفيذها.
  - **تحسين التنظيم:** حيث يساهم الهيكل التنظيمي في تنظيم وترتيب أقسام ووحدات المنظمة، من خلال تحليله لعملياتها كما يوفر آلية لعمليات التنسيق بداخلها وتحقيق الانسياب الكفؤ للعمل من خلال دوره في ضمان توحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية للأنظمة الفرعية.
  - **تعزيز التعاون:** يمكن للهيكل التنظيمي الجيد من أن يعزز التعاون بين مختلف الأقسام والفرق داخل المنظمة، ذلك أنه وسيلة لربط الأفراد، الموارد، القواعد، الإجراءات والقوانين معا بطريقة تُلائم متطلبات المؤسسة ومتوافقة مع بيئتها لتحقيق الأهداف بطريقة فاعلة وكفؤة.
  - **توفير الشفافية:** يجعل الهيكل التنظيمي الوظائف والمسؤوليات ومنه الأهداف واضحة لجميع أفراد المنظمة، مما يعزز الشفافية ويدعم المشاركة الفاعلة للأفراد ويقلل من التضارب.
  - **تقليل المخاطر:** يعتبر الهيكل التنظيمي صمام أمان لتقليل المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسات بسبب التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة، فهو يضيف على المنظمات المرونة وسرعة الاستجابة للمستجدات<sup>2</sup>.
- وبالإضافة إلى ما سبق فقد أثبت الباحثان **Richard Leifer** و **George P. Huber** في دراسة قاما بها بجامعة **Wisconsin-Madison** بالولايات المتحدة الأمريكية (1977) في 12 وحدة عمل (182 شخصا) تعمل في منظمة الصحة والرعاية، حول العلاقة بين عدم التأكد البيئي والهيكل التنظيمي وردود أفعال المنظمة، أن الهيكل التنظيمي ومن خلال مختلف عناصره يعمل كمصفاه تحدد طبيعة التصورات الاستراتيجية والتي يمكن أن تكتسبها المؤسسة، حيث تتلقى الهيكل معلومات قد تكون نتيجة مراقبة محيط المؤسسة، والتي تقوم بدورها في عملية تحليل هذه المعلومات ومعالجتها والحكم على أهميتها، بعدها يتم نقل ما هو مهم من معلومات إلى باقي عناصر الهيكل التنظيمي.

كما أنهم توصلوا إلى أن عملية تداول المعلومات بين عناصر الهيكل التنظيمي لا تتم بطريقة متماثلة في جميع المؤسسات فنوعية وسرعة تلقي ونقل المعلومات متعلقة بالقدرات الحسية للهيكل التنظيمي، وهي قدرات ترتبط بقدرة

<sup>1</sup> رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان، 2008، ص ص 161، 162.

<sup>2</sup> وشاش فؤاد وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص 56.

المسيرين على فهم الأحداث وتحليلها وإعداد ردود الأفعال الملائمة لها، كما أنها ترتبط بطبيعة نظام الاتصالات الذي تعتمد عليه المؤسسة ضمن هيكلتها، فكلما كانت هيكلية المؤسسة تمتلك قدرات حسية أكبر كلما تمت عملية تلقي ونقل المعلومات في المؤسسة بصورة أسرع، وهو ما يثبت أهمية الهيكل التنظيمي كمتطلب حاسم من متطلبات إرساء نظام يقظة استراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>1</sup>.

### III. القيادة وأهميتها كمتطلب لليقظة

"جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"

القائد الفرنسي نابليون

تعتبر القيادة من أهم العوامل التنظيمية، التي شغلت بالباحثين في حقل السلوك التنظيمي، لما لها من تأثير كبير على كافة مفاصل المنظمة. ذلك أنه وبالرغم من توفر الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، إلا أن الكثير من المنظمات تفشل في تحقيق الكفاءة أو الفعالية وهذا لعدم قدرة قيادتها في تحقيق انسجام بين هذه الموارد المختلفة، وأن معظم المنظمات الناجحة أو الفاشلة كان سبب استمرارها أو اضمحلالها يعود لقيادتها.

#### 1. مفهوم القيادة

على الرغم من إجماع العلماء والباحثين على أهمية القيادة، وعلى أنها تعتبر أمراً حتمياً لتحقيق فاعلية المنظمات على اختلاف أنواعها وأهدافها، غير أنّ المفكرين لم يتفقوا على تعريف موحد لهذا المصطلح، حيث نجد تعريفات مختلفة للقيادة تعكس أفكار وفلسفات المنظرين والباحثين، وهو ما أكدته لنا **Warren Bennis** الذي أشار إلى أن التحليل الأكاديمي لمصطلح القيادة تمخض عنه أكثر من 350 تعريف للقيادة،<sup>2</sup> سنأتي على عرض أهمها فيما يلي:

عرفها **Et Zioni** على أنها "القابلية المبنية على المؤهلات الشخصية للقائد للحصول على الخضوع الطوعي للعاملين وقبولهم لتغيير تفضيلاتهم لتلائم مع تفضيلاته"<sup>3</sup>؛

كما عرفها **Thomas Jordan** بأنها "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم"<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> Rivhard Leifer, George P. Huber, **Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and Boundary spanning behavior**, administrative science quarterly, Vol.22, No.2, jun, 1997, PP.244-245.

<sup>2</sup> بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، 2، الجزائر، 2014، ص 15.

<sup>3</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 120.

وعرفها **Hartley** بأنها "مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين"<sup>2</sup>؛ و ما يلاحظ على التعريفات الثلاث السابقة، أنها ركزت على السمات والخصائص التي يمتلكها الفرد، والتي يستطيع من خلالها التأثير على الآخرين وتوجيههم والسيطرة عليهم.

بالإضافة إلى ما سبق، نجد أن **Ralph Stogih** سنة 1950 عرف القيادة على أنها "عملية تأثير في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف وتحقيقه". وعرفها **Edward Tead** على أنها "ذلك النشاط الهادف للتأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها"<sup>3</sup>؛

كما عرفها **Héman** على أنها "العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم"<sup>4</sup>؛

إن ما يلاحظ في تعاريف كل من **Ralph Stogih** و **Edward Tead** و **Héman** أنها ركزت على أن القيادة تقوم على التفاعل الجماعي بين القائد والأتباع، وبالتالي لا وجود لها دون وجود الجماعة، ذلك أنها تقوم على إرشاد، توجيه وضبط سلوكيات الأفراد بهدف تحقيق غاية جماعية.

من خلال تحليل وتمحيص التعاريف السابقة المقدمة بشأن مصطلح القيادة، تبين أن الاختلاف في تعريفها يكمن في صعوبة تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة، أو أنها خاصة من خصائص الفرد، ترتبط بالقدرات الجسدية أو العقلانية أو الأخلاقية.

إن الاختلاف بين الباحثين والمنظرين في علم الإدارة لم يتوقف عند هذا الحد، ذلك أن كل منهم تأثر بالمدرسة التي ينتمي إليها، حيث نجد أن الكلاسيك ركزوا في مختلف تعريفاتهم على السلطة الرسمية كأساس لوجود القيادة، حيث تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم، بينما أكد كل من أنصار الفكر السلوكي والحديث على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة، والتي تقبلها الجماعة قبولاً إرادياً لا إجبارياً؛

يتضح من خلال كل المحاولات السابقة لتحديد مفهوم للقيادة أنه وبالرغم من تعدد واختلاف التعاريف بشأنها إلا أنه يوجد عامل مشترك، والذي يتمثل في جوهرها في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق

<sup>1</sup> سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة المتنبي، الطبعة الثالثة، الرياض، 2016، ص7.

<sup>2</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص7.

<sup>3</sup> بغول زهير، مرجع سابق، ص15.

<sup>4</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص7.

الأهداف الموضوعية، لذا يمكن القول، بأن القيادة هي ذلك النشاط الذي يملك ممارسه القدرة على التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة؛

أو أنها ذلك الجهد أو العمل الذي يعكس قوى الشخصية التي يتمتع بها فرد من الجماعة دون غيره في التوجيه والرقابة، والذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق أهداف المنظمة.

**القيادة والمصطلحات المشابهة (القيادة، الرئاسة، الإدارة):** يجد الباحثين في كل من مفاهيم: القيادة، الرئاسة،

والإدارة، ترابط وتشابه كبير بينهما، ولكن بعد البحث والتدقيق فيها تتضح العديد من الفروقات كما يلي:

\* القيادة والإدارة: على الرغم من أن القيادة جزء من الإدارة غير أن مفهومهما متميزان، فالإدارة معناها تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات، بينما القيادة فمعناها التأثير في الآخرين، فالقيادة علاقة تأثيرية متعددة الاتجاه، في حين أن الإدارة علاقة سلطة أحادية الاتجاه. وعليه، فإنه يوجد ارتباط وثيق بينهما، وتحتاج المؤسسة إلى كل منهما، فإذا ما أرادت تحقيق الفعالية لعملياتها فالقيادة ضرورية لذلك، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة؛<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس فإن الإدارة أعم وأشمل من القيادة، ووفق هذا الطرح فإن كل مدير قائد، وليس كل قائد مدير.

\* القيادة والرئاسة: يكمن الفرق بين الرئيس والقائد في مصدر السلطة، حيث أن القائد يستمد سلطته بشكل

تلقائي من داخل الجماعة؛ أما سلطة الرئيس مستمدة من المنصب الذي يشغله (النصوص القانونية).<sup>2</sup>

## 2. العناصر الأساسية للقيادة

يمكن أن نستخلص إنطلاقاً من التعاريف السابقة أن وجود القيادة في المنظمة يتطلب توافر عدد من العناصر الهامة والتي يمكن اعتبارها أيضاً مصدر لقوة القيادة في المنظمة، وهي<sup>3</sup>:

### أ. الجماعة

<sup>1</sup> بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، مرجع سابق، ص ص. 22-23

<sup>2</sup> بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، نفس المرجع، ص 20

<sup>3</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 13-14.

تعد القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية، التي نشأت بنشأة المجتمعات، حيث لا يمكن تصور القيادة في ظل غياب الجماعة، التي تشكل الأتباع أو الرغبة، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما أصبحت لدينا حاجة للقيادة، والتي هي الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة؛

### ب. الهدف المشترك

من الطبيعي أن يكون لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف المنظمة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في كثير من الأحيان، وهنا يأتي تحدي القائد كمهندس لهذه الاختلافات، ذلك أن دور القائد من السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها والتجانس، ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع؛

### ج. عملية التأثير

تعد القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة، ذلك أنها بمثابة الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، وبالتالي فإن درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة، يتحدد بمدى فعالية وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه سلوك الجماعة وتغيير أفرادها؛

### د. التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة

لابد من توافر التنسيق والانسجام بين أفراد المجموعة، وإن كان في أدنى الحدود، حتى يساعد القائد من توجيه جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

## 3. نظريات القيادة

نظريات القيادة هي مجموعة من الأفكار والنماذج التي تسعى إلى تفسير سلوك القائد وأسباب وكيفية تأثيره على المرؤوسين والمنظمة، من خلال التركيز على صفاته الشخصية، (الثقة بالنفس، الجرأة، الذكاء..... الخ) أو على النمط القيادي الذي يتبعه (القيادة، الديمقراطية، الأوتوقراطية النسبية) أو العوامل البيئية التي يتعامل معها القائد. وقد أفرز ذلك العديد من النظريات التي تهدف إلى تقديم إطار عام يساعد في فهم كيفية تحقيق الأهداف من خلال القيادة الفعالة. وسنحاول عرض فيما يلي بعض هذه النظريات وفق مجموعات أو مداخل رئيسية:

### ➤ نظريات السمات :

تعتبر أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، حيث استهدفت تحديد وتحليل خصائص أو صفات القيادة الناجحة، على اعتبار أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات الفيزيولوجية النفسية، العقلية، الذهنية التي يتمتع بها

فرد ما، وأن من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه قدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا، ومن النظريات التي ظهرت في إطار هذا المدخل نظرية الرجل نظرية السمات القيادية<sup>1</sup>.

### ➤ النظريات السلوكية :

بعد فشل نظريات السمات في تقديم تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، وتركيزها على القائد وإهمالها للمرؤوسين والموقف وباقي عناصر التنظيم، وإلى جانب ظهور حركة العلاقات الإنسانية، توجه الباحثين إلى الإهتمام بدراسة وتحليل سلوك القائد من خلال دراسة كيف يتم تفويض السلطة من خلال القائد، وكيف تكون عملية اتصال القائد بالآخرين وكيف يؤثر، وكيف يمارس مهامه المطلوبة منه .

وقد ركزت النظريات السلوكية على سلوك القائد من خلال دراسة سلوكه هل هو ديمقراطي أو ديكتاتوري، وهل القائد يركز في سلوكه على العمل أم على العاملين<sup>2</sup>.

وتعتبر من أهم نظريات القيادة السلوكية: نظرية البعدين، نظرية الحظ المستمر في القيادة، نظرية الشبكة الإدارية .

### ➤ النظريات الموقفية :

أساس هذه النظريات هو أنه هناك مواقف وظروف معينة هي ماتهيء أفرادا معينين ليكونوا قادة وأن الفرد الذي يكون قائدا في موقف ما قد لا يكون في موقف آخر، بمعنى أنه قد يملك سمات القائد في موقف ويفقدها موقف آخر، كما تشير النظرية إلى أنه لا يوجد هناك سلوك (ديمقراطي أو ديكتاتوري) في القيادة يصلح لكل مكان وزمان، وأنه لا صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ليكون قائدا ناجحا، بل نجاح القائد يعتمد على الموقف<sup>3</sup>: أي أن القيادة الناجحة التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له العلاقة بينهما، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ومشاكلها واحتياجاتها .

خلاصة القول، تركز هذه النظرية على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه<sup>4</sup>.

إن من مزايا هذه النظرية هي أنها: أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية، كما أنها لم تنكر نظرية السمات تماما، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر في القيادة الناجحة .

أما ما يعيبها فقد كان في و عدم وجود اتفاق تام وعمام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع، كما أنها افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى

<sup>1</sup> فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2010، ص 78.

<sup>2</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 85، 86.

<sup>3</sup> فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 86.

<sup>4</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 89.

الآخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس . وتعتبر من أبرز النظريات الموقفية : نموذج فيدلر الموقفية ، نظرية المسار الهدف ، نظرية ويليام ريدن ثلاثية الأبعاد .

### ➤ النظريات التفاعلية:

جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط بين كل الآراء المتطرفة لنظريتي السمات والموقف اللتين اختلفتا في تحديد عناصر القيادة الناجحة (السمات الذاتية للقائد الإداري/عناصر الموقف). حيث ترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع (خصائص الجماعة) وعناصر الموقف<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن هذه النظرية تفسر القيادة من خلال تفسير عملية التفاعل القائمة بين كل من: القائد، المرؤوسين والموقف بإعتبارهم المحاور الثلاثة للقيادة بهدف الوصول إلى بيئة قيادية ناجحة من خلال تحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري.

### ➤ النظريات الحديثة:

أثبتت التطورات الحديثة التي تمت في مجال القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، ما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري للبحث عن خصائص القيادة الملائمة لمتطلبات الإدارة الحديثة، واللازمة لتحقيق الفعالية لإدارية، لتظهر بذلك مجموعة من النظريات الحديثة التي تناولت موضوع القيادة، أبرز هذه النظريات هي<sup>2</sup>: نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة التبديلية.

## 4. أهمية القيادة كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الفرع الأول: الأنماط القيادية الداعمة لليقظة الاستراتيجية

ولأن جميع المؤسسات/المنظمات تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع، فهي بحاجة إلى إدارة يقظة قادرة على الابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة ولأن القيادة هي المحرك الرئيسي للعمليات الإدارية الناجحة، وعمليات التغيير بها، وهي التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بتميز، فهذه الأنماط القيادية التي يمكن أن تدعم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات، لما تتميز به من خصائص قادرة على إدارة التغيرات وتحقيق الاستمرارية في محيط يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

<sup>1</sup> WILDAVSKY, Aaron, SWEDLOW, Brendon, COYLE, Dennis, et al, **A cultural theory of leadership. In: Cultural Analysis.** Routledge, 2018. p. 253-282.

<sup>2</sup> عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 62.

■ **القيادة التحويلية:** تعد القيادة التحويلية أحد الاتجاهات الحديثة في القيادة، وأحد المدخل المعاصرة التي ركزت عليها البحوث منذ أوائل الثمانينات.

وتعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات **Burns** الذي وصف القيادة بأنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها على أتباعه، وبالتالي ينسحب التأثير على تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات<sup>1</sup>.

يعرف **Burns** القيادة التحويلية على أنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات الأفراد بالمنظمة وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة، أي أنها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه، وتمكينهم من المشاركة في عملية التغيير في المنظمة<sup>2</sup>.

كما يمكن اعتبار القيادة التحويلية تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات مع مراعاة قيم التابعين الأساسية<sup>3</sup>.

وبالتالي يمكن اعتبار القيادة التحويلية كقيادة تغيير تسعى إلى نقل المنظمة إلى وضع أفضل وفق رؤية تطويرية محددة، فهي نمط قيادي يركز على تغيير أحوال وظروف التنظيم وتطوير عمليات المنظمة كمدخل مناسب لتطوير وتحسين الأداء<sup>4</sup>.

■ **القيادة الاستراتيجية:** انحدر مصطلح القيادة الاستراتيجية من أصول عسكرية، إلا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في بيئة الأعمال، والسبب في ذلك يعود إلى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها ما يستدعي قيادة تمتلك القدرة على التعامل مع هذه التعقيدات.

ولقد حظيت القيادة الاستراتيجية ولازالت باهتمام كبير من الكتابات النظرية والدراسات الميدانية محاولين بذلك فهم طبيعتها ومكوناتها<sup>1</sup>. لنجد أن العديد من التعاريف التي قدمت بشأن القيادة الاستراتيجية تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الباحثين والكتاب<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Karl warren Kuhnert, **Transactional and Transformational leadership : a constantine/ developmental analysis**, Academy of management review, 1987, vol.12, No 04, P.649.

<sup>2</sup> Idem, P.648.

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 143.

فقد عرفها **Byrd** (1987) على أنها: "قدرة القائد على المشاركة، التصور، حفظ الرؤية وتمكين الآخرين لخلق تغيير استراتيجي كضرورة"، وعرّفها **Huey** (1994) بأنها: "وظائف متعددة تضم: الإدارة من خلال الآخرين ومساعدة المنظمة للتأقلم مع التغيير والذي يزداد بشدة في البيئة العالمية اليوم، ما يستدعي منها دمج كل الظروف الداخلية والخارجية".

كما عرفها **Ireland et Hitt** (2005): على أنها قدرة الفرد على التوقع والتصوّر والمحافظة على المرونة، والتفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تضمن الاستمرارية للمنظمة".

وتظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف مع تخصيص الوسائل اللازمة لتحقيقها، كما أن وظيفتها في المنظمة تتمثل في إعادة تنظيم الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر في المستقبل قابلة للحل، وهكذا فإن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في دورها في التوفيق بين حاجات الأطراف المختلفة ضمن الخطة الاستراتيجية، من خلال ما تحمله من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام<sup>3</sup>.

بالإضافة إلى ذلك فالقيادة الاستراتيجية تلعب دوراً مؤثراً في عملية الاشراف على تنفيذ الاستراتيجية، عبر القيام بالعديد من المهام والممارسات أو الأفعال القيادية، وقد أورد كل من **Strichland** و **Thomson** (2000) في كتابهما الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات، عدد من الأدوار القيادية التي يمكن أن يمارسها القادة الاستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية، وهي<sup>4</sup>:

- التعرف من مواقعهم على مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلاً عن تشخيص المعوقات التي تعيق عملية تنفيذ الاستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة؛
- إرساء ثقافة تنظيمية عالية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ؛

<sup>1</sup> أحمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، رأس المال البشري، المفاهيم - الأسس - الأبعاد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، ط1، 2019، ص 45

<sup>2</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص ص 332، 333.

<sup>3</sup> نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018، ص 38.

<sup>4</sup> سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص ص 336-337.

- العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استحابة للظروف المتغيرة من خلال التشخيص المبكر للفرص وتوليد الأفكار الجديدة؛

- التأكيد على الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.

■ **القيادة الاستشرافية:** عرف (Kahan, 2008) القيادة الاستشرافية على أنها تعبير عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المخاط بإحساس الثقة والأفضلية، وبين الرأس المال المعرفي، واللدان يمكن من خلالهما إحداث تأثير إلهامي في الآخرين، بنقل الأفكار عبر الكلمات التي تحمل الثقة والأمل والرابط الروحي.

والاستشراف هو محاولة التعرف على المستقبل، وهو علم ومنهجية منظمة تنتج عنها الرؤية التي يقدمها القائد الاستشرافي للمنظمة. أما الرؤية فهي هوية مستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبياً، تتطلب قدراً من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع الكيفية لتحقيقها<sup>1</sup>.

ومنه فإن القيادة الاستشرافية ماهي إلا قيادة تسعى من خلال القادة الذين لديهم إلهام بمستويات غير عادية من الإنجاز، لوضع رؤية ملهمة للمنظمة وجذب الأتباع وحثهم على متابعة تحقيق الهدف المشترك. حيث يعد توصيل الرؤى إلى الآخرين أهم بكثير من مجرد صياغتها أو بلورتها، حيث تولد الرؤية الواضحة والمترابطة الحماس نحو المسار المخطط، وتساهم في توجيه المنظمة بجميع مكوناتها نحو ذلك المسار المستقبلي.

وبالتالي فالقيادة الاستشرافية تلعب دور محوري متميز في مختلف العمليات التنظيمية، ذلك أنها تسعى لبناء ترابط عميق قائم على فهم متبادل بين القادة وباقي منسوبي المنظمة الذين يدركون دور القيادي الاستشرافي في الارتقاء بالجميع.

وقد وصف كولتون 1985 القائد الاستشرافي بأنه: هو من يضع الأهداف والغايات التي تحدد ليس ما نحن عليه، بل ما نسعى إليه، حيث أنه المُلهم، وهو من يواجه التحديات، ويوجه الآخرين التمكين اللازم<sup>2</sup>.

ولعل أكثر ما يجعل القيادة الاستشرافية قيادة داعمة لتبني يقظة استراتيجية بالمؤسسة هي نظرية **Robert house** و **Boas Shamir** والتي تشرح الأسباب التي تجعل سلوك القائد الاستشرافي يرفع أداء أتباعه، حيث يرون أن للرؤية آثار إيجابية على الأتباع تنبع من مفاهيم الذات، ما يخلق لديهم الدوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات

<sup>1</sup> - سالم سعيد القحطاني، مرجع سابق، ص 353، 354.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 359.

مغزى، ويرتبطون بها<sup>1</sup>، ويؤمنون بقدرتهم على تحقيقها. لذلك، هناك أدلة قوية على وجود علاقة بين سلوكيات القيادة الاستشرافية وسلوكيات الأتباع والنتائج التنظيمية.

### الفرع الثاني: الأهمية

أثبتت القيادة اليوم أنها الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المؤسسات والمنظمات على اختلاف طبيعتها وطبيعتها نشاطها بما يسمح لها بتحقيق أهدافها بتميز، كما أنها أصبحت تعتبر معياراً يتم من خلاله تحديد نجاح أي تنظيم إداري. ذلك أنها هي المسؤولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويجفز العاملين لاستخدام أقصى طاقتهم وإمكانياتهم البشرية لخدمة منظماتهم. وتتجلى أهمية القيادة كمتطلب لليقظة الاستراتيجية فيما يلي:

– يتم من خلالها التأثير في الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيههم وإرشادهم لتثيير تعاونهم وتحفيزهم على العمل وعلى تبني مفاهيم وعمليات إدارية حديثة، وهو ما أكدته كل من **kinicki** و **kreitner** في تعريفهما للقيادة كما يلي: "هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>، وعليه فالغرض منها هو تحقيق التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، ما يزرع فيهم الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي للعمل.

– كما يضيف **jonn kotter** (1996) حول أهمية القيادة في المنظمة في هذا الشأن، أن هذه الأخيرة وحدها لها القدرة على عصف مصادر القصور الذاتي في المنظمات، وأن القادة وحدهم يستطيعون دفع وتحفيز الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال لتغيير سلوكهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، وأن القيادة وحدها التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في أذهان الأفراد بالمنظمات<sup>3</sup>، وهو ما أكدته أيضاً رئيس مجلس إدارة شركة كينغ فيشر

<sup>1</sup> Farid Ahmed and Others. **Impact of transformational leadership on Employee Motivation in telecommunication sector**, Journal of management Polivities and practices, june 2014, Vol.2, No.2, PP. 16-17.

<sup>2</sup> حسين حرم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 196

<sup>3</sup> David Autissier, et Auties, « la boite a outils de la conduite du changement et de la transformassions » 2<sup>e</sup> édition Dunod France ,2019, p21

(IanCheshire, 2010) بأن القيادة تعني أن تستطيع أن تجعل الناس تذهب إلى مكان لا يذهبون إليه عادة لو كانوا وحدهم.

كما أكدت الدراسات الحديثة للأعضاء التنفيذيين لمجلس المؤتمر الأمريكي أن 40% من مشاريع تطوير تكنولوجيا المعلومات ألغيت قبل إكمالها، والسبب الرئيسي لهذا الفشل يعود إلى ضعف القيادة، لهذا فهي تعتبر حلقة وصل بين العاملين وبين تحقيق خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، وربط أقسام التنظيم والعاملين فيها بالأهداف التي تسعى المنظمة لها، ومحاولة إيجاد التنسيق التكاملية بينها، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها<sup>1</sup>، بالإضافة إلى تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسة<sup>2</sup>.

## VI . التسيير الاستراتيجي وأهميته كمتطلب لليقظة

"مثل المنظمة بلا استراتيجية كمثل سفينة بلا دفة، تدور وتدور وتدور، لامرأاً لديها تتجه إليه"

Joel Ross, d.Michael Kami

تاريخياً بدأ مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من الكلمة الإغريقية (Stratos) والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) ومعناه (To Lead) أي القيادة، وفي أثينا القديمة (Strategos) تعني القائد المنتخب، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد . ويرى Claueswitz وهو خبير إستراتيجي عسكري - بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. وشيئا فشيئاً ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية والإدارية، ومنها إدارة الأعمال بشكل خاص<sup>3</sup>.

### 1. مفهوم الاستراتيجية

للإستراتيجية مفاهيم متعددة تناولها العديد من الباحثين والمختصين في الشؤون الاستراتيجية، فقد مثلها Mintzeberg بالفيل والمفكرين الذين يحاولون تعريفها بالمكفوفين كذلك أن من يلمس الفيل من رحله يعتبره

<sup>1</sup> John J. and otheis , **The strategic leadership of top executives in high-tech organizations**, organizational dynamics, vol . 34, no 01, P48.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات، مرجع سابق، ص102.

شجرة ومن يلمسه من خرطومه يعتبره ثعبانا أما من يلمسه من ذيله يعتبره حبالا ومن يلمسه من جسده يقول عنه بأنه جدار... إلخ، فكل واحد يتصور الفيل من جهة ملامسته له<sup>1</sup>، ولا أحد رأى الحية كاملة ولا رآها من داخلها.

### الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية

إن أول ما عرفت به الاستراتيجية بعد انتقال مفهومها من المجال العسكري إلى مجال إدارة الأعمال كان من قبل **Peter Drucker** (1957) حيث عرفها على أنها الأفق التصوري Perspective أو هي الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على تساؤلات خمس ما هي مؤسستنا؟ ما هي مهمة المؤسسة؟ ما الذي يجب أن تكون أهداف للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية والأرباح؟<sup>2</sup>.

كما عرفها **Ansoff** 1956 على أنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين محيطها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والغايات التي يجب أن نحققها<sup>3</sup>.

نجد أن كل من **Peter Drucker** و **Ansoff** قد اتفق على أن الاستراتيجية عبارة عن تصور Perspective لما تريد أن تكون عليه المنظمة مستقبلا.

كما ذهب **Chandler** 1962 في تعريفه للاستراتيجية على أنها: تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

وفي نفس السياق عرفها **Rumlet** (1980) على أنها مجموعة من السياسات والخطط الموضوعة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة ومنهجها في البقاء والنجاح<sup>4</sup>.

وعرفها **Glueck** (1980) على أنها مجموعة القرارات والنشاطات المؤدية إلى تطوير الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة<sup>5</sup>.

تتفق تعاريف الباحثين السابقة على أن الاستراتيجية مجموعة القرارات والأعمال المرتبطة باختيار الوسائل وتفعيل الموارد لغرض تحقيق الأهداف ، فهي عبارة عن خطة Plan.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهودة، (دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، طلبة السنة الرابعة إدارة الاعمال، 2004-2005، ص40

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص40

<sup>3</sup> د.مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص125.

<sup>4</sup> Geogio Pellicelli, Idem, P17

<sup>5</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص15

وينظر إليها مؤسس مدرسة التموقع والتحليل الصناعي Michel Porter (1996) على أنها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون<sup>1</sup> ، ومنه فإن لكل مؤسسة استراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف والوسائل المحددة لتحقيق هذه الأهداف من جهة والتكيف مع المحيط من جهة أخرى.

وفي نفس السياق ينظر Thanpson (1994) إلى الاستراتيجية من خلال إطارين يسمى الأول الاستراتيجية التنافسية والتي تهتم بخلق وإدامة الميزة التنافسية للمنظمة ضمن إطار وقطاع الاعمال الذي تعمل فيه، في حين يتعلق الإطار الثاني بتحديد قطاع الأعمال الذي ينبغي على المنظمة أن تدخله والكيفية التي يتم فيها تجميع وهيكله الأنشطة المطلوبة للدخول في ذلك القطاع وطريقة إدارتها بشكل ناجح<sup>2</sup>.

يتفق طرح Thanpson في تعريفه للاستراتيجية بشكل جوهري مع طرح Porter، حيث نجد أنهما يتفقان على أنها Position وضعية تبنيتها المنظمة وتدافع عنها بالأفضلية التنافسية التي تتميز بها عن بقية منظمات القطاع.

الإستراتيجية تصور خطة أو وضعية..... هي كلها معالجات حسب Mintzberg (1987) تعكس جانب من جوانب الإستراتيجية حيث نجد في صياغته لمفهوم الإستراتيجية حاول تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للاستراتيجية، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف Five P's For Strategy فالاستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز Position مستقر وهي في النهاية منظور فكري Preselective يعطي القدرة على الرؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة<sup>3</sup>.

ومهما تكن الاختلافات في معالجة الاستراتيجية فإن هناك نقاط اتفاق يمكن تلخيصها وعرضها فيما يلي<sup>4</sup>:

- وجود الاستراتيجية في مختلف المستويات.
- تحوي الاستراتيجية مختلف أنماط التفكير كما تتميز بطبيعة معقدة.
- تتناول الاستراتيجية المؤسسة والمحيط في نفس الوقت؛
- تتعلق الاستراتيجية بمشاكل الموضوع ومشاكل الشكل في نفس الوقت (ما هي ما الذي كيف)؛

<sup>1</sup> Geogio Pellicelli, Idem, P18

<sup>2</sup> DAVIS, Gerald F. et THOMPSON, Tracy A. **A social movement perspective on corporate control**, Administrative science quarterly, 1994, p. 141-173

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص16

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسيني ، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص16

- ليس جميع الاستراتيجيات مقصودة؛

### الفرع الثاني: أسباب تعدد تعريف الاستراتيجية

يعود الاختلاف الكبير بين تعريف الاستراتيجية حسب رأي المفكر عيسى حيرش إلى ثلاثة عوامل أساسية، هي<sup>1</sup>:

- **العامل الأول:** فهو اختلاف المبادئ من مدرسة إلى مدرسة ومن نظرية إلى نظرية، ولا شك أن هذا يؤثر على مفهوم الاستراتيجية ويجعله يختلف من مدرسة إلى أخرى ومن مذهب فكري إلى غيره؛

- **العامل الثاني:** فيمكن في اختلاف الزوايا التي يتم منها تعريف الاستراتيجية نفسها فمن المعلوم أن الاستراتيجية تكون أولاً تصميمياً - وهو العمل الفكري الذي تتكون من خلاله الأشياء- ثم تتحول إلى قرار عندما يتم تبنيها، ثم تصبح عند تنفيذها ورقابتها مجموعة من العمليات ومن الإجراءات فاختلاف المرحلة التي ينظر منها الباحث عند تعريفه للاستراتيجية يؤدي إلى اختلاف التعريف بدون شك؛

- **العامل الثالث:** فهو تطور المعارف المتعلقة بالاستراتيجية والذي يؤدي إلى تغيير النظرة إلى الاستراتيجية، كما يحدث بالنسبة لباقي مجالات العلوم والمعرفة.

ومنه فالاختلاف بين الباحثين في تعريف الاستراتيجية ليس بالأمر المقلق خاصة وأن كثيراً من هذه التعاريف يكمل بعضه البعض.

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الاستراتيجية على أنها: ذلك العمل الفكري الذي ينتهي بتخصيص الموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل، ويرسم مساحة نشاطها وتحركاتها قصد الحصول على ميزة تنافسية.

### الفرع الثالث: خصائص الاستراتيجية

من التعاريف السابقة للإستراتيجية يمكن أن نعد مجموعة من الخصائص للاستراتيجية كما يلي<sup>2</sup>:

- **عمل فكري:** الإستراتيجية ما هي إلا عمل فكري قبل أن تكون أي شيء آخر، فكل ما هو عمليات، إجراءات، وقرارات، إنما ينتج عن التفكير في بادئ الأمر؛
- **الشمولية:** بما أن الاستراتيجية تصور لوضع مستقبلية تطمح المؤسسة أن تجعلها واقعا، فإن هذا التصور يشمل كافة أجزاء وعناصر ومستويات المؤسسة.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، صص 22، 23.

<sup>2</sup> عبد الملوك، مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، صص 40-41.

- تؤدي إلى تخصيص الموارد: يؤدي تنفيذ الاستراتيجية إلى استغلال وتخصيص جميع الموارد المادية، المالية، التكنولوجية..... إلخ؛
- تلزم المؤسسة للمدى الطويل؛ تلزم الاستراتيجية المؤسسة للمدى الطويل ذلك أن الخيارات الاستراتيجية لا يمكن الرجوع فيها عادة وهي قرارات تتعلق بالمدى الطويل؛
- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية: وهو المبرر الأول للاستراتيجية حيث نجدها تستهدف أساسا الحصول على ميزة تنافسية وذلك ليس من أجل البقاء والاستمرارية فحسب، وإنما قصده التفوق والتميز على المنافسين أيضا؛
- تخص مساحة نشاط المؤسسة: فهي أساسية بالنسبة للمؤسسة باعتبارها تخص كل المساحة التي يمتد إليها نشاط المؤسسة.

## 2. مفهوم التسيير الإستراتيجي

يعتبر ظهور التسيير الاستراتيجي كمصطلح وكممارسة في المؤسسة حديث العهد الذي يرجع إلى مرحلة السبعينيات يأتي ظهوره كمرحلة من مراحل تطور الممارسة الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ويعتبر الباحث I. Ansoff أول من أورد مصطلح التسيير الإستراتيجي والذي قدمه كعملية تضم التخطيط الإستراتيجي وتمزج بين عمليتي، الإعداد والتنفيذ لتعدد أبعاده وتشمل كل من الموارد، التنظيم، العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.... إلخ<sup>1</sup> سعيا منه لإنقاذ استراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة.

## الفرع الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي

يمثل التسيير الإستراتيجي التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمات كنظام شامل وكامل يختلف بطبيعته عن التسيير الجاري، و فهو أكثر غموضا وتعقيدا، يتناول المؤسسة في شموليتها، فهو طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية لصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

وقد أورد الكتاب والباحثون تعاريفا عديدة للتسيير الاستراتيجي، فقد عرفه **Chandler** بأنه: "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات".

<sup>1</sup> عبد الملوك، مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص34.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2002، ص15.

كما عرفه Strickland وThompson على أنه: " العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتطوير الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

يتضح من التعريفين السابقين أن التسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية تمكن من تحديد التوجهات طويلة الأمد للمؤسسة، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب للاستراتيجيات الموضوعة لغرض تحديد الأهداف.

واتفق كل من Higgins 1983، وKotler 1980 في تعريفهما للتسيير الاستراتيجي على أنه عملية تهدف إلى تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة<sup>2</sup>.

أما من زاوية القرارات فقد عرفها كل من Janch وCleuck على أنها: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

وينظر إليه Hitt .M.A 2004 وDess.G.G (2005) من زاوية المزايا التنافسية، حيث يعرفه على أنه: " تلك العملية التي تتضمن في سلسلة من الالتزامات، والقرارات، والأفعال المطلوبة لحصول المنظمة على المزايا التنافسية، وتحقيق معدلات أداء مرتفعة"<sup>4</sup>.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي الذي وبفعل تميزه بالتعقيد وتعدد المتغيرات التي تدخل في مجاله، عرف من جوانب عدة، فهو تلك العملية التسييرية التي تضطلع إلى<sup>5</sup>:

- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد مختلف الوضعيات المرغوبة والمحتومة؛
- تسيير علاقة المؤسسة بمحيطها مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط؛
- تسيير علاقة المؤسسة مع مختلف القوى الفاعلة؛

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 103

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 26.

<sup>3</sup> فلاح حسن الحسيني، نفس المرجع، ص 25.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 104.

<sup>5</sup> AMBROSINI, Véronique et BOWMAN, Cliff. **What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?**. International journal of management reviews, 2009, vol. 11, no 1, p. 29-49

- تحديد وإنشاء الموارد الاستراتيجية وتطويرها والمحافظة عليها؛
- تحضير الخيارات الاستراتيجية ومتابعة تنفيذها؛
- تسيير حافظة أنشطة المؤسسة؛
- هندسة العلاقات الداخلية ومختلف العمليات على النحو الذي يتضمن تعظيم الثروة لمختلف الأطراف.

### الفرع الثاني: أبعاد التسيير الاستراتيجي

يرى **Thiétart** (1993) أن التسيير الإستراتيجي يتمثل في: التوفيق بين قوى أو أبعاد ثلاث ذات طابع عملياتي سيروري، ويتعلق الأمر بكل من السيورة الاقتصادية، السيورة السياسية والسيورة الاجتماعية<sup>1</sup>.

■ **السيورة الاقتصادية:** تقوم المؤسسة بتحليل العوامل الاقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف سعيًا منها لتحقيق أهدافها الاقتصادية ويتضح هذا التحليل من خلال محاولة الإجابة على مجموعة من الأسئلة ما الذي تريد مؤسسة؟ من هي؟ ماذا تريد فعله؟ وماذا ستفعل؟<sup>2</sup>.

حيث تقوم المؤسسة بتحديد كل من رسالتها أهدافها مهماتها محفظة أنشطتها مجالات نشاطها الاستراتيجية كما تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه وتقييم مواردها المختلفة وكذا تحديد الفروقات الاستراتيجية والتعرف على مختلف الاستراتيجيات الممكن تطبيقها وتقييمها واختيار المناسب منها ووضعها في التنفيذ<sup>3</sup>.

■ **السيورة السياسية:** ولأن للمؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة والغير معلنة بين الأطراف التي تتنافس على الموارد المتاحة لتحقيق مصالحها الذاتية، والتي تؤثر على العديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها والتي تعرف بالأطراف ذات المصلحة الفاعلة، وجب الاهتمام بتوازن قوى الأطراف الفاعلة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الخمس: ما هي الأطراف الفاعلة؟ ما الذي يستطيعون فعله؟ ما الذي يمكن فعله معهم و ضدهم؟ ومن الذي ستقرر المؤسسة فعله؟

■ **السيورة الاجتماعية:** بعد الأخذ بعين الاعتبار كل من البعدين الاقتصادي والسياسي يأتي البعد الاجتماعي التنظيمي والذي يلعب دورا هاما في تحديد استراتيجيات المؤسسة، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة في تطبيق استراتيجيتها بشكل فعال يتناول التسيير الإستراتيجي من خلال هذا البعد

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة، دروس في الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> Giorgio pellicelli, Stratégie de l'entreprise, idem , P 20

<sup>3</sup> عبد المللك مزهودة، دروس في الاستراتيجية، نفس المرجع ، ص 37.

الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو التنظيم؟ ما هي عملية اتخاذ القرار؟ ما هو أسلوب تنشيط الأفراد؟ وما هي إجراءات الرقابة؟<sup>1</sup>

### 3. الخطوات الأساسية لوضع الاستراتيجية ومستوياتها

#### الفرع الأول: الخطوات الأساسية لوضع الاستراتيجية

تتم عملية وضع استراتيجية للمؤسسة تمكنها من المنافسة والنمو وتحقيق أداء جيد، وفق مجموعة من الخطوات والمراحل المتسلسلة وفق منهجية منطقية معينة تسمى المسار الإستراتيجي العام تتمثل هذه الخطوات في<sup>2</sup>:

1. تصميم الإستراتيجية: تعتبر هذه الخطوة من أصعب الخطى على الإطلاق في العمل الاستراتيجي حيث يتناول فيها كل من:

- **التشخيص الإستراتيجي:** يعتبر التشخيص الإستراتيجي حجر الزاوية في العملية الإستراتيجية، وقد ورد كمرحلة حاسمة في إعداد الاستراتيجية في مختلف المؤلفات. وهو يمثل ببساطة الدراسة التحليلية لوضعيات المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف من جهة و فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، فهو يهدف إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها لتوجهاتها وتحولاتها المستقبلية.<sup>3</sup>

- **التحليل الاستراتيجي:** يعتبر التحليل الإستراتيجي فهما للوضعية الاستراتيجية للمؤسسة من حيث المحيط الخارجي والموارد والمهارات الداخلية. ومواقف وتأثيرات الأطراف الآخذة، فهو يسلط الضوء على كيفية فهم المحيط ويوجه التفكير نحو الكيفيات الضرورية لتبني الاختيارات الأساسية التي تسمح للمؤسسة بضممان النجاح، وبذلك في التحليل الاستراتيجي يهتم بدراسة المؤسسات سواء تعلق الأمر بعوامل محيطها أو بمواردها أو بالأطراف أخرى لها علاقة بها أو حتى بأهدافها وتطلعاتها. وتعتبر من أدواته: دور حياة المنتج، أثر التجربة، حصة المؤسسة من السوق، التجزئة الاستراتيجية، نموذج Pins، المصفوفات Mckinsey, ADL, BCG جدول القيادة الاستراتيجي، إعادة الهندسة، المعايير... إلخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، دروس في الاستراتيجية، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص32.

<sup>3</sup> عبد الملوك مزهودة، دروس في الاستراتيجية، مرجع سابق، ص67.

<sup>4</sup> مزهودة عبد الملوك، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديفيمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة

باتنة، العدد12، جوان2015 .

■ **الاختيار الاستراتيجي:** وهي العملية تلي عملية التحليل الاستراتيجي حيث تتضمن هي الأخرى مرحلتين هما: تكوين بدائل استراتيجية على ضوء التحليل الاستراتيجي، وتقييم البدائل الاستراتيجية واختيار ما يناسب أوضاع المؤسسة ويحقق أهدافها<sup>1</sup>.

**2- تنفيذ الاستراتيجية:** وهي المرحلة التي تقوم من خلالها السابقة مع مراعاة إحداث تغييرات نتيجة لتطورات المحيط وتقلباته، وتبدأ عملية تنفيذ القرارات وتحميد الاستراتيجية بتخصيص مختلف الموارد الضرورية لذلك<sup>2</sup>. أهمها:

- وجود توافق ما بين الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي؛

- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية؛

- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية.

**3- الرقابة الاستراتيجية:** تلازم الرقابة الاستراتيجية من البداية حتى النهاية رقابة قبلية متزامنة بعدية، حيث تمكن من الكشف عما قد يقع من أخطاء أو انحرافات أثناء التصميم أو التنفيذ وتصحيحها.

إن الخطوات الثلاث السابقة الذكر متكاملة ومتراطة فيما بينها ولا يصح للمؤسسة أن تهتم بمرحلة دون غيرها لتحقيق أقصى فعالية من العمل الاستراتيجي. فإذا كان تصميم الاستراتيجية هو أصعب هذه المراحل و أكثرها من حيث العمل والتفكير فإن المراحل الأخرى تنقص صعوبة وأهمية من حيث لا تنجح الاستراتيجية مهما كان دقة تصميمها إن لم يكن تنفيذها جيداً، ولا تنجح أيضاً مهما كان تصميمها إن لم تجري عليها رقابة محكمة ومستمرة<sup>3</sup>.

**4- صياغة رؤية، رسالة وقيم المنظمة:** تعتبر عملية تحديد رؤية الرسالة وقيم المنظمة من أهم خطوات رسم فلسفة المنظمة، وكذا الأساس الذي تنطلق منه لصياغة أهدافها واستراتيجيات تحقيقها. حيث نجد أن الرؤية تهتم بتحديد الوجهة المستقبلية للمنظمة من خلال تحديد احتياجات العملاء التي تسعى المنظمة لإشباعها مستقبلاً، وقد تكون الرؤية مختصرة أو مفصلة إذن فهي تعبر عن تطلعات وطموحات مستقبلية لقيادات المنظمة بينما تعبر الرسالة عن الغاية أو الغايات من وجود المنظمة، فهي تعبر عن من نحن وماذا نريد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، ط2، دار السيسان للنشر، بغداد، 2019، ص28. عبد المليك مزهودة، دروس في

الاستراتيجية للمؤسسات، ص67

<sup>2</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 32.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار النشر غير متاحة، 2014، ص86

أما قيم المنظمة فتعني المبادئ أو المعتقدات التي تقود أفراد المنظمة تواجههم أثناء سعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : مستويات الإستراتيجية

على الرغم من أن الاستراتيجية تتناول المؤسسة بشموليتها إلى أن تباين مستويات التحليل بها يؤدي للحديث عن عدة مستويات للاستراتيجية، وقد اتفق أغلب الباحثين والمهنيين في حقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للاستراتيجية وهي حسب كل من **Johnson و Sholes (1993)**: الاستراتيجية على مستوى المنظمة، الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال، الاستراتيجية الوظيفية.<sup>2</sup>

#### ■ استراتيجية المنظمة: Corporate Strategy

وهي تلك الاستراتيجية التي تعد لتعكس توجهات العامة للمؤسسة دون التفصيل في أنشطتها أو وظائفها، حيث أنه في هذا المستوى تتم عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة. وتحديد الاتجاه العام لها من حيث: مدى النمو، كيفية إدارة أنشطة المنظمة، وتحديد الصناعات التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة أو تدخل أو تخرج منها. حيث يمكن أن نقول أن هناك ثلاث مسارات في هذا الشأن، تختار المؤسسة من بينهم: النمو، الإستقرار، الإنكماش. وعليه فإن استراتيجية المنظمة تهتم بتحديد وتحليل الفجوة الاستراتيجية، تحديد الأهداف والغايات العامة التي تهدف المنظمة لتحقيقها، تخصيص الموارد اللازمة بين مختلف وحدات الأعمال<sup>3</sup>

وتتميز استراتيجية المنظمة الكلية بكونها استراتيجية طويلة الأجل، تختص بالإجابة على الأسئلة التي ترتبط بالصورة المستقبلية للمنظمة كما يلي:<sup>4</sup>

- ما هي الأسواق والمنتجات التي تعتمد عليها المؤسسة في منافستها؟
- ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- كيف تتم عملية توزيع موارد المنظمة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ما هو مستوى التنوع الذي تعتمد عليه المنظمة؟

<sup>1</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سابق، ص 63.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، نفس المرجع، ص 106-107.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 107.

<sup>4</sup> Georgio Pellicelli, Stratégie de l'entreprise, idem, p26.

- كيف يمكن ضمان التنسيق والتكامل بين وحدات الأعمال المختلفة بما يحقق أفضلية التجميع؟

#### ■ استراتيجية الأعمال: Business Strategy

تتمركز هذه الاستراتيجيات على مستوى نشاط الأعمال حيث تسعى الإدارة الاستراتيجية من خلالها لتحويل الأهداف العامة للمنظمة إلى استراتيجيات محددة للتنافس بكل وحدة من وحدات النشاط، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمنظمة بخصوص المنتجات التي تنتجها الوحدة وتقديمها ضمن قطاع ذوقي معين<sup>1</sup>. حيث تمتاز استراتيجيات الأعمال بكونها أكثر تركيزاً وأقل مدى من استراتيجية المنظمة.

وينصب الاهتمام الرئيسي لاستراتيجية الأعمال على تطوير الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها الوحدة في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد<sup>2</sup>، حيث تختص بالجوانب التالية<sup>3</sup>: تحديد المنتجات المراد تطويرها، والمساحة الجغرافية لكل منها، وكذا تطوير المقدرات الجوهرية التي تمكنها من خلق الميزة التنافسية المستمرة لها، وتنسيق وتكامل نشاطات وحدة الأعمال بما يتوافق واستراتيجية المنظمة.

#### ■ الإستراتيجية الوظيفية: Functional strategy

تعرف الاستراتيجية الوظيفية بأنها ذلك المنهج الذي تتخذه كل وحدة وظيفية (مالية، إنتاج، موارد بشرية...) لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف وحدات العمل واستراتيجياتها. وتختص بتعظيم موارد المنظمة ووحدة الأعمال إلى أقصى ما يمكن، وذلك من خلال تجميع وتنسيق النشاطات والمهارات المختلفة ضمن الميدان الوظيفي المعني لتحسين كفاءة الأداء، وتقديم الدعم والاستناد المطلوبين لاستراتيجيات الأعمال وإستراتيجية المنظمة، ومنه يتمثل الهدف النهائي لها في الإسهام بتطوير وتنمية الكفايات الجوهرية للمنظمة Core competencies والتي تشمل مجالات الاقتدار الأساسية والتي تعتبر مصادر قوة المنظمة<sup>4</sup>.

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينها إلى درجة كبيرة، ذلك أن المنطلق بالتدرج في الإستراتيجيات إلى إستراتيجيات أعمال واستراتيجيات وظيفية هو كونها وسائل لتحقيق الإستراتيجية الرئيسية وبالتالي ضمان نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، مرجع سابق، ص 24

<sup>2</sup> Georgio Pellicelli, Stratégie de l'entreprise, idem, p29.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات ، مرجع سابق، ص 108..

<sup>4</sup> عبد الباري ابراهيم درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، مرجع سابق، ص 180.

## 4. الاستراتيجيات المعتمدة والاستراتيجيات الناشئة

بمقارنة ما يتم تبنيه من استراتيجيات رسمية في المؤسسة وما يتم إنجازه فعلا بعد مرور فترة زمنية معينة يلاحظ أن المسيرين في أغلب الأحيان يكتشفون أنهم لم يقوموا بإنجاز ما تم تسطيره تماما، وأن هناك الكثير من المتغيرات التي فرضت نفسها وأحدث تغيرات في الإستراتيجية المعتمدة أو بعبارة أخرى فإنهم يجدون أنفسهم أمام ما يسمى بالاستراتيجيات الناشئة Emerging Strategies ويرجع السبب في ذلك لكون الاستراتيجية تتم في زمنين متعاقبين: زمن التصور، وزمن التنفيذ.

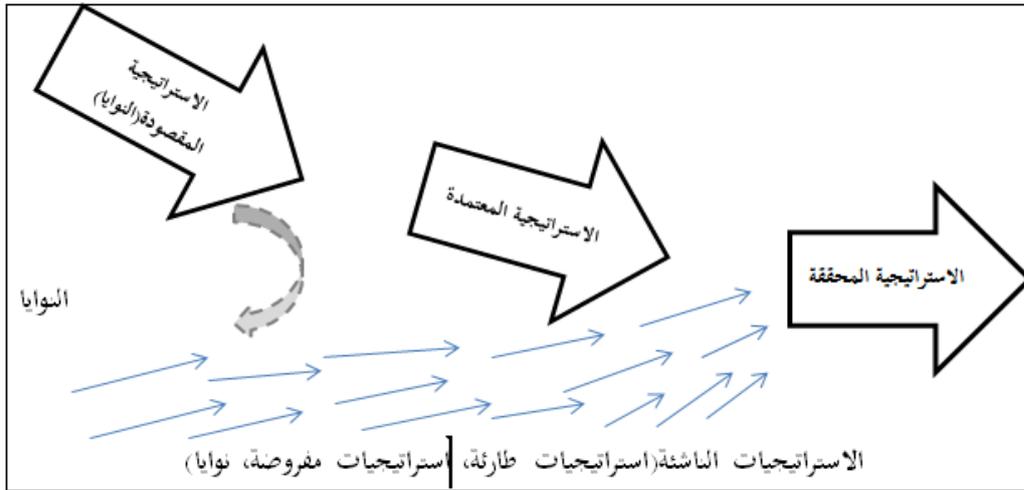
وعليه فالعملية الإستراتيجية من بدايتها إلى نهايتها تفرز الأشكال الأربعة التالية للاستراتيجية كما يلي:<sup>1</sup>

- **الإستراتيجية المقصودة:** وهي الإستراتيجية التي تعكس جميع طموحات وأفكار المسيرين التي ينوون تحقيقها بدون أخذ بعين الاعتبار قدرات المؤسسة.
- **الاستراتيجية المعتمدة:** هي إستراتيجية يتم تبنيها بعد أن تحظى بالاتفاق الرسمي من طرف جميع الأطراف والهيئات في المؤسسة وبعد دراسة وتمحيص في مختلف النوايا وكذا قدرات المؤسسة لإمكانية تحقيقها وتكون بطبيعة الحال أضيق مجالا من النوايا الإستراتيجية المقصودة.
- **الاستراتيجيات الناشئة:** هي الاستراتيجيات التي تفرض نفسها أثناء عملية التنفيذ بفعل التحولات والتغيرات الحادثة في المحيط أو بفعل اتضاح الرؤية أكثر، كأن تعتمد المؤسسة رسميا استراتيجية تخصص لتجد نفسها مجبرة على تقديم تشكيلة متنوعة استجابة لاحتياجات الزبائن. وبالتالي فهي مزيج بين الاستراتيجيات الطارئة والمفاجئة والاستراتيجيات المفروضة.<sup>2</sup>
- **الاستراتيجية المنجزة فعليا (المحققة):** وهي الاستراتيجية التي تم إنجازها فعليا وهي في الحقيقة مزيج بين الاستراتيجية المقصودة والاستراتيجية الناشئة.

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ص 129.

## الشكل رقم (2-01): أشكال الاستراتيجية



المرجع: عبد المليك مزهودة، دروس في الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 45

### 5. أهمية الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قبل التطرق لأهمية الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي كمتطلب لليقظة الاستراتيجية وجب الحديث عن أهمية التسيير الاستراتيجي للمؤسسات والتي أكدتها العديد من الدراسات واجزم عنها جل الباحثين في مجال التسيير والتسيير الاستراتيجي.

فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتسيير الاستراتيجي إلى أن العلاقة التي تربطهما علاقة إيجابية **Hulbert** و **Capon Farly** (1994) ، **Miller Cardinal** (1994)،

وقد أشارت تلك الدراسات أن المؤسسات التي تسيير استراتيجيا تتمتع بأداء يفوق أداء تلك المؤسسات التي لا تسيير استراتيجيا، فقد أثبتت نتائج هذه الدراسات أن التسيير الإستراتيجي أسلوب علمي يهدف لتحسين أداء المؤسسة وضمان تعاملها الفعال مع محيطها المتغير.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك فقد أكد **Ansoff** على ضرورة الإستراتيجية في المؤسسة وأن غيابها يعني رمي المؤسسة نحو المستقبل المجهول، لما تمنحه من مزايا لها وقد أثبت **Thiétrat** (1990) أهمية الاستراتيجية والتسيير الإستراتيجي في المؤسسة من خلال دراسة قام بها على مجموعة من المؤسسات تمت فيها مقارنة الأداء من حيث ثلاث معايير: هي حجم المبيعات، عائد السهم والقيمة السهمية للمؤسسة قبل وبعد إدراج الإستراتيجية. فتبين وجود فارق كبير جدا

<sup>1</sup> Georgio Pellicelli, Stratégie de l'entreprise, idem, p20.

بين الوضعيتين<sup>1</sup>. وتظهر أهمية الاستراتيجية والتسيير الاستراتيجي في المؤسسات من خلال العديد من المزايا والفوائد التي تحققها لها والتي يمكن أن نذكر منها:<sup>2</sup>

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- تساعد على إيجاد التكامل في سلوك العاملين في شكل جهود كلية شاملة محاولة بذلك خلق حالة من التداؤب؛
- تعزز الوعي والممارسة التي تحدد وتحقق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تضع أساسا لتحديد مسؤوليات الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- توفر إطارا لتواصل بين العاملين في المنظمة؛
- التخصيص الفاعل للإمكانيات والمواد؛
- تحديد واستيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير وبهذه الديالكتيكية، فالإستراتيجية تبقى ضرورة تسييرية تملئها طموحات المؤسسة وتحولات المحيط.

أما عن أهمية التسيير الإستراتيجي والإستراتيجية كمتطلب من متطلبات إدماج اليقظة الاستراتيجية فتتجلى بالأخص من خلال الخطوة الأولى من خطوات المسار الاستراتيجي العام والمتمثلة في تحديد رسالة المؤسسة والتي عرفها كل من **Juach و Glueck** بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها حيث يتم من خلالها الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هو مجال نشاط المؤسسة؟ وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلا؟

كما إعتبرها **Kotler 1999** دليل لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة.<sup>3</sup> وهو الشيء الذي سيخدم عملية تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومة، تحديد عناصر ومجالات المحيط التي سيتم مراقبتها وتحديد مصادر المعلومات، وكذا توحيد جهود الأفراد العاملين فيما يخص تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مرجع سابق، ص ص 43-44.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص ص 111-112.

وبالإضافة لما سبق فإنه من خلال الرسالة يمكن نشر ثقافة وممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، باعتبارها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب فيه **Seley** (1992)<sup>1</sup>.

بالإضافة لما سبق فإنه يمكننا إبراز أهمية الاستراتيجية كمتطلب من متطلبات اليقظة الاستراتيجية من خلال أدوار الاستراتيجية التي عرضها **Mintzberg** التالية:<sup>2</sup>

- ترسم الاستراتيجية خط توجه المؤسسة؛
- تسمح بتركيز الجهود وتشجيع وتنسيق التصرفات (تركيز الجهود)؛
- تسمح للمتعاملين فيها ومعها بالتعرف عليها وفهمها ووعي ما نقوم به (التعريف بالمؤسسة)؛
- مصدر للتجانس: فهي تقلص وتخفف من الغموض وتضمن النظام.

## المبحث الثاني: المتطلبات البشرية: تسيير الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري محور ارتكاز مختلف العمليات الإدارية بما له من قدرة على التصور، التحديث، الخلق والابتكار التنفيذ، المتابعة.... إلخ، ومع ذلك فقد جاء التسليم بأهميته متأخرا حتى منتصف القرن العشرين. فقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسة بصفة عامة يتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري بها، هذا المتغير المحوري في المؤسسة والتي تفقد قيمة أصولها المادية بفقدانها هذا العنصر، وأن الحصول عليه وتنميته وتحفيزه والحفاظة عليه أصبح شرطا ضروريا كي تنجح المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها.

### I . مفهوم تسيير الموارد البشرية

#### 1. تعريف المورد البشري

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين: **منظور كلي**: مجتمعي يعني به جميع سكان البلد باعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصاديا، اجتماعيا، سياسيا، ثقافيا وتربويا. و**منظور جزئي**: يعني مجموع العاملين في المؤسسة وهو موضوع اهتمامنا.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، نفس المرجع، ص114.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، دروس في الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 44.

ويعتبر المورد البشري حسب Peter Drucker المورد الحقيقي حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان، ومنهم فالمورد البشري مورد كامل في أي مؤسسة وهو مصدر كل نجاح إذا ما تم إدارته واستغلاله بشكل جيد.

إذ من خلاله يمكنها أداء وظائفها بكفاءة وفعالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة، وهذه بعض التعاريف التي قدمت بخصوص المورد البشري والتي تم إحصائها من مجموعة من المؤلفات:

" مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"<sup>1</sup>.

" جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذي تم توظيفهم بها لأداء كافة وظائفها وإنجاز أعمالها، تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

" تلك الجماعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جيد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها"<sup>3</sup>.

يمكن أن تستخلص من التعاريف المقدمة بشأن المورد البشري مجموعة من الخصائص والتي جعلت منه حلقة التميز في سلسلة موارد المنظمة هي:

- التنوع: المورد البشري يتميز بالتنوع العمري الجنسي الثقافي والتعليمي؛
- المهارات والمعرفة: يملك الأفراد مجموعة متنوعة من المهارات والمعرفة التي تسمح بأداء الأنشطة وإنجاز العمل في المؤسسة؛
- التطوير المستمر: يحتاج المورد البشري للتطوير المستمر من خلال التدريب والتكوين والتعلم؛
- التواصل والعمل الجماعي: قدرة الأفراد على التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض، ما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية؛

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي: دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002، ص18.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص11.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، الموارد البشرية - اتجاهات معاصرة -، مجموعة النيل العربية، القاهرة ط1، 2007، ص31.

- الالتزام والموثوقية: قدرة الأفراد العاملين على الالتزام بواجباتهم وأداء أعمالهم؛
- القيادة والإشراف: يلعب القادة والمشرفون دورا حاسما في توجيه وتحديث المورد البشري؛
- القيم والثقافة التنظيمية: تمثل القيم والثقافة التنظيمية إطارا هاما في تشكيل سلوكيات وأداء المورد البشري.

## 2. تعريف تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية من أهم العمليات والمهام والمصالح الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأكثر عنصر من عناصر الإنتاج إخراجا، وأكثر مورد من موارد المؤسسة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات.

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة إنما هو نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعمل على توفير أنجح الآليات لتسيير الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين<sup>1</sup>.

تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح تسيير الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، إذا يمكن التمييز بين النظرة التقليدية أو الكلاسيكية والنظرة الحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن عملية تسيير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة ما هو إلا نشاط روتيني يشتمل على جوانب تنفيذية كحفظ الملفات وسجلات الأفراد العاملين ومتابعة أوقات حضورهم وانصرافهم، وإجازاتهم وغيرها من الأمور الجارية في متابعة وتقييم الأفراد، أما أصحاب النظرة الحديثة فإنهم يعتبرون عملية تسيير الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية في المنظمة وهذا بعدما تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونه عنصر من عناصر التكلفة التي يجب حفظها إلى كونه أصل من أصول المنظمة التي يجب تطويرها والاستثمار فيها، وفيما يلي يمكن أن نقدم بعض أهم تعاريف تسيير الموارد البشرية كما يلي:

"هي مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، Dessler (2007)"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منير النوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص11.

<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2017، ص5.

"هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتشتمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها<sup>1</sup>.

وعرفه **Ivancevich** (2010) على أنه: "وظيفة من وظائف المنظمة تُعنى بتحقيق كفاءة استخدام العنصر البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية أو الشخصية"<sup>2</sup>.

"هو مجموعة الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتوفير موارد بشرية تتماشى مع احتياجاتها من حيث الكم والنوع"<sup>3</sup>.

وحسب **Schuler** 1995 هو: "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"<sup>4</sup>.

عرضت التعاريف السابقة لتسيير الموارد البشرية جوانب مختلفة ومتعددة لهذا الأخير عكست وجهات نظر مختلفة للباحثين في هذا المجال فمنهم من ركز على الممارسات والعمليات التي يتضمنها تسيير الموارد البشرية ومنها من ركز على الهدف والغاية منه أي على النتائج التي يحققها.

وعليه فتسيير الموارد البشرية بمفهومه الواسع هو مجموع الممارسات والعمليات التي تتم في المؤسسة التي تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة كما ونوعاً لتحقيق أهدافها، حيث تشمل استقطاب وتوظيف هذه الموارد والإشراف عليها وتوجيهها وتقييمها وصيانتها وتطويرها لتحقيق أهداف المنظمة. حيث يتم أداء هذه الممارسات في هيكل إداري يطلق عليه اسم وظيفة الموارد البشرية ويتم استخدام الإدارة هنا بمعناها الوظيفي، أي أن وظيفة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، بمعنى أن هذا الأخير يتم من خلال تأدية مجموعة من الأنشطة ضمن وظيفة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص5.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار النشر غير متوفرة، القاهرة، 2018، ص9.

<sup>3</sup> رائدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص6.

<sup>4</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، مرجع سابق، ص244.

## II. أدوار وأهداف تسيير الموارد البشرية

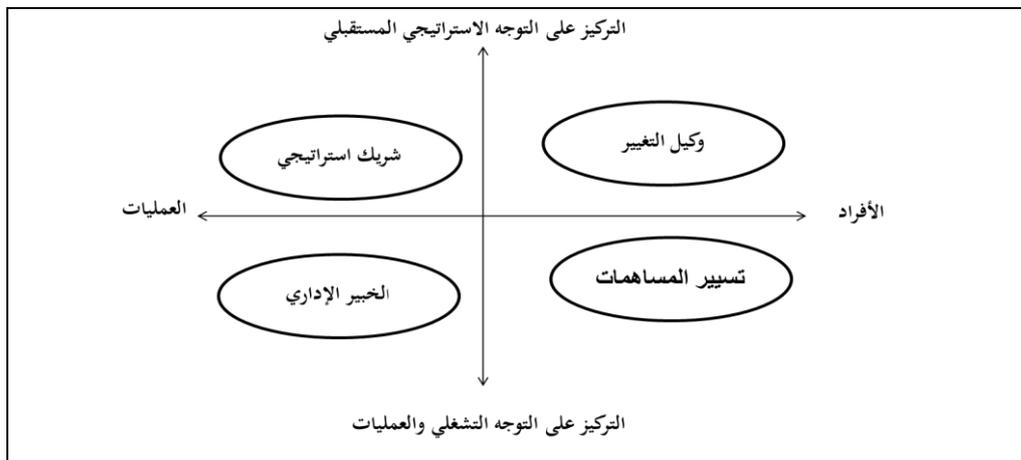
عملياً تختلف أدوار وأهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل منها حجم المؤسسة، مدى اقتناع الإدارة العليا بأهمية تسيير مواردها البشرية، مدى رغبتها في اتباع سياسة اللجوء إلى مصادر خارجية أو التعاقد Outsourcing عند ممارسة بعض الوظائف وغيرها... إلخ.

### 1. أدوار تسيير الموارد البشرية

وبصفة عامة فإنه يمكن عرض مجموع الأدوار التي يمكن أن تلعبها وظيفة تسيير الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- **دور الشريك الإستراتيجي:** يتطلب هذا الدور ربط إستراتيجية تسيير الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة بما يساعد المنظمة على تخطيط وتنفيذ وتقييم استراتيجياتها وتحقيق أهدافها؛
- **الدور الإداري:** ويتجسد من خلال إعداد وتنفيذ مختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية مثل الاختيار، التدريب، التطوير، التعويضات، التقييم... إلخ بالإضافة إلى تحديد كيفية تصميم المؤسسة والوظيفة؛
- **دور تسيير مساهمات الأفراد العاملين:** يتمثل هذا الدور في مساعدة الأفراد العاملين بالمؤسسة وتوجيههم لبذل الجهد المناسب لإنجاز الأعمال وأداء المهام بما يسمح ويمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلالها، وكذا السهر على رفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم نحو العمل من خلال الاختيار الدقيق لأساليب العمل؛
- **دور وكيل التغيير:** حيث تتولى وظيفة الموارد البشرية بإدارة عمليات التغيير بالمؤسسة كاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية أو المحيط الخارجي مثل إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة... إلخ.

شكل رقم (2-02): يوضح أدوار وظيفة تسيير الموارد البشرية



المصدر: مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 11

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 11.

## 2 . أهداف تسيير الموارد البشرية

وكما سبق وأوضحنا فإن الافتراض الأساسي لتسيير الموارد البشرية هو زيادة المساهمة الفعالة والمنتجة التي يقدمها الأفراد للمؤسسة من خلال تطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم ويسد احتياجات المؤسسة،<sup>1</sup> ولا يمكن الوصول إلى هذه الآلية إلا من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها تسيير الموارد البشرية عملياً والتي على ضوءها يتم تقييم مختلف ممارساته وقراراته. يمكن أن نلخص هذه الأهداف فيما يلي<sup>2</sup>:

- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف إلى المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص للمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم، وكذا تمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والمحافظة عليهم من سوء الاستخدام وسوء الاستغلال.
- **الأهداف التنظيمية:** تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية، حيث أن الموارد البشرية ليست هي الغاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه، وتتجسد هذه الأهداف من خلال مثلاً محاولة اقتناء الكفاءات المناسبة لأداء أعمال ومهام المؤسسة، تدريبهم وتكوينهم، المحافظة على القوة العاملة المدربة وذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.... إلخ
- **الأهداف الوظيفية:** تسعى هذه الأهداف إلى تزويد الإدارات والأقسام المختلفة للمؤسسة باحتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً، ومتابعتها لأن الموارد تفقد قيمتها ويتأثر تشغيلها والاستفادة منها مع مرور الوقت إن لم تُسير على أكمل وجه.
- **الأهداف الشخصية:** حيث تسعى إلى مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة ولائهم وائتمائهم للمؤسسة.

## III . ممارسات (وظائف) تسيير الموارد البشرية:

إن واحدة من أهم الركائز التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسات هي ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تسعى إلى جذب المورد البشري الملائم وتوظيفه وتدريبه والمحافظة عليه وتنميته بغية تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تعريف ممارسات تسيير الموارد البشرية على أنها مجموعة خاصة من الممارسات التي تستخدمها المنظمة لتسيير مواردها البشرية

<sup>1</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ص 11.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2016، ص 30.

عن طريق تنمية وتطوير الكفاءات للعاملين فيها من أجل استمرار المؤسسة في تميزها التنظيمي وهذا لما لها تأثير كبير ومباشر على تنمية الأداء والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين<sup>1</sup>.

كما يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والقرارات المهمة والتي تخص تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في جميع مستوياتها ومن أمثلتها: التخطيط، التوظيف، الاختيار، التدريب، التقييم... إلخ"؛

ولهذا تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن القيام بمختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية، وبناء على ما تقدم يمكن عرض مختلف ممارسات -وظائف- تسيير الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

**1. تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة تخطيط الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية التي يتم في ضوءها تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة كما وكيفا تخصصا ومهارة، ومنه القدرة على تنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها وقد عرف **Bonlander** وآخرون 2016 التخطيط للموارد البشرية بأنه: عملية تقدير الاحتياجات وعمل الاستعدادات اللازمة لحركة الأفراد داخل وخارج المؤسسة من أجل استخدام الأفراد بكفاءة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.

كما عرفه كل من **Robbins** و **Decenzo** (2010) بأنه: العملية التي تتحقق من خلالها المؤسسة من توافر احتياجاتها من العمالة بالكمية المناسبة وفي التخصصات المناسبة وفي الوقت المناسب بما يساعد على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية<sup>4</sup>.

إن ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة لتخطيط الموارد البشرية أنه<sup>5</sup>:

- بالإضافة إلى أنه أحد وظائف تسيير الموارد البشرية فهو نظام فرعي من نظام التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛

- تقوم خطة الموارد البشرية على التنبؤ بالمستقبل، حيث تهتم بالتنبؤ بالطلب على العمالة كما ونوعا، وكذا التنبؤ بالعرض الداخلي والخارجي من العمالة؛

<sup>1</sup> Danna B.Minbaeva, « HRM practices and MNC knowledge trasfer »personnel review, vol 34, issua1, 2005,p125.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص83.

<sup>3</sup>

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص78.

<sup>5</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية2، مصر، 2006، ص24.

- تهتم خطة الموارد البشرية بتحقيق التوازن بين الطلب والعرض على العمالة كما تحدد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبحركة العمالة من وإلى المؤسسة؛

- تهتم خطة الموارد البشرية بالاستثمار الأمثل للموارد البشرية من خلال إعداد الاستراتيجيات اللازمة للتخلص من الفائض وسد العجز.

**2. تحليل ووصف الوظائف:** قبل التطرق لمفهوم تحليل و وصف الوظائف، وجب عرض وتحديد مفهوم الوظيفة. حيث يقصد بالوظيفة: مجموع الأنشطة والواجبات المترابطة والمتشابهة والتي قد تؤدي من طرف شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

بينما يقصد بتحليل الوظائف: تلك العملية التي تستهدف الحصول على معلومات عن الوظيفة وتنظيمها وعرضها في قائمتين أساسيتين كما يلي<sup>1</sup>:

**قائمة وصف الوظيفة: Job description** ، وتمثل أهم النقاط التي تشتمل عليها قائمة وصف الوظيفة في: التعريف بالوظيفة، الملخص العام للوظيفة، تحديد العلاقات، المسؤوليات، الواجبات، السلطات، معايير الأداء، ظروف العمل والبيئة المادية.

**قائمة شروط شغل الوظيفة: Job specification** ، تتضمن تحديدا للصفات المطلوبة في المرشح لشغل الوظيفة. حيث وبصفة عامة تشتمل على: مستوى ونوع تعليم شاغل الوظيفة، المهارات والقدرات (مهارات لغوية، إنسانية... إلخ)، المتطلبات الجسمانية أو العضلية للوظيفة (الوقوف، المشي، حمل الأوزان... إلخ).

يتم الحصول على البيانات المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف من عدة مصادر أهمها: شاغلي الوظائف والمشرفين عليهم، المستندات الخاصة بالوظائف، والأفراد المهتمين بالوظائف، حيث يتم الحصول على تلك البيانات بعدة طرق منها: المقابلات الشخصية، الملاحظة، الاستقصاء... إلخ.

أما عن أهمية تحليل و وصف الوظائف فتُمثل هذه الأخيرة نقطة البداية لممارسة جميع وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مخرجاتها بمثابة مدخلات أنظمة الوظائف المختلفة الأخرى: التدريب، التوظيف، التقييم... إلخ<sup>2</sup>. وترجع

<sup>1</sup> J Bratton, J Glod, Ressources Management: théorie and practice, 2nd Edition Books published by Lawrence Erlbaum Associate, great britain, 2003, p250.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 117.

مسؤولية عملية تحليل ووصف الوظائف لأفراد من داخل المؤسسة أو يتم عهدتها إلى جهة متخصصة خارجية مكتب استشاري مثلاً.

**3. التوظيف (الاستقطاب والاختيار):** يعتبر التوظيف ممثلاً في عملية الاستقطاب والاختيار، أحد الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية حيث تسمح كفاءة القيام بها إلى تحقيق أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية ومن ثم أهداف المؤسسة ككل.

■ **الاستقطاب:** يعتبر نشاط أساسي لتسيير الموارد البشرية يهتم بالبحث عن المصادر المختلفة للمرشحين المحتملين للوظائف، حيث يعرفه **Bohlander (2016)** على أنه: عملية تشجيع طالبي الوظائف المحتملين للتقدم للوظائف الشاغرة مع تقديم معلومات عن المواصفات المطلوبة لشغل تلك الوظائف، والفرص والامتيازات التي توفرها المؤسسة للأفراد العاملين بها<sup>1</sup>، ومنه يعتبر الاستقطاب:

- أول مرحلة من عملية التوظيف، تهتم بالبحث عن المرشحين المحتملين للوظائف كمّاً وتخصّصاً في الوقت المناسب؛

- يتطلب الاستقطاب الفعال ضرورة وجود تحليل دقيق للوظائف يُحدد ويصف الوظائف والخصائص المطلوبة لشاغل الوظيفة.

ويتمثل الهدف الأساسي لعملية الاستقطاب في جذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المناسبين لشغل الوظيفة. وتتأثر عملية الاستقطاب بمجموعة من العوامل: حجم وعمر المؤسسة، القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد بعض شروط شغل الوظائف، سمعة المؤسسة، السياسات الداخلية للمؤسسة، طبيعة الوظائف، تكاليف الاستقطاب، وغيرها<sup>2</sup>.

■ **الاختيار:** تعتبر عملية الاختيار وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أي اختيار الشخص الذي تتناسب مواصفاته مع مواصفات الوظيفة، ويعرفها **Jackereson و Mathis (2008)** على أنها: "عملية اختيار الأفراد المؤهلين الذين يتمتعون بالمؤهلات المناسبة لشغل الوظائف بالمؤسسات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> AUST, Ina, MATTHEWS, Brian, et MULLER-CAMEN, Michael. **Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?**. Human Resource Management Review, 2020, vol. 30, no 3, p. 100705.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 144-146.

<sup>3</sup> عمار جبار كاظم، "دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مرجع سابق، ص 47.

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل تختلف من مؤسسة لأخرى، ومن وظيفة إلى وظيفة أخرى، غير أنها عادة تبدأ بتلقي طلبات التوظيف لتمر بالمقابلة الأولية، الاختبارات (اختبارات الذكاء، اختبارات الأداء، الشخصية....) المقابلة المتعمقة، المصادر المرجعية، الاختبارات الطبية وأخيرا التعيين.

**4. التدريب وتنمية الموارد البشرية:** تعد وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية على اعتبار أن المورد البشري المورد الحقيقي للمنظمة ومصدر التقدم والتطور، والذي من خلاله تستطيع المؤسسة متابعة التغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنيات الحديثة في مجالات العمل.

والتدريب هو تلك العملية التي يتم بواسطتها تطوير المهارات والممارسات للأفراد العاملين في المنظمة، حيث يعرفها **vinesh (2014)** على أنه: "تلك العملية المنظمة والنشاط المستمر من أجل تزويد الأفراد العاملين بما يحتاجون إليه من إمكانيات ومهارات تجعلهم قادرين على إنجاز أعمالهم وكذا تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل"<sup>1</sup>. وتتجلى أهمية نشاط التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال<sup>2</sup>:

- تهيئة الأفراد وتأهيلهم للقيام بالمهام الجديدة وإكسابهم المهارة الفكرية، الفنية والسلوكية التي تتطلبها الوظيفة الجديدة، بالإضافة إلى زيادة إنتاجهم لأن التدريب يهتم برفع كفاءة الأفراد؛
- الحد من الحوادث وإصابات العمل، وكذا زيادة الاستقرار والمرونة في التنظيم؛
- يعمل على مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها، بالإضافة إلى أنه يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر الفرصة لتطويرهم بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة المستقبلية.

ويعتبر التدريب:- نشاطا مستمرا ونظاما متكاملا؛

- نشاط واقعي متطور ومتجدد؛

- نشاط إداري وفني إيجابي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص46.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص168

**5. تقييم الوظائف وتصميم نظم التعويضات:** يدل مصطلح تقييم الوظائف على مجموعة من الأساليب المختلفة والتي تتطلب تحليلاً لمحتويات الوظيفة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تقدير أهمية وقيمة كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي.

وقد عرفها كل من **Murlis** و **Prichard** على أنها: "عملية تقوم على تحديد درجات الأهمية - مستوى الأوزان النسبية - لكل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى الموجودة في المنظمة"<sup>1</sup>. لذلك فهي تعتبر السبيل الوحيد لتحديد قيمة كل فرد بالنسبة لباقي الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل منها ووضع هيكل الأجور العادل لمختلف الوظائف، حيث أن الأجور وملحقاتها من مزايا ومكافآت تعتبر أهم عناصر التكلفة التي تتحملها المؤسسة، كما أن وضع نظام أجور عادل يسمح للمؤسسة بالاحتفاظ بالكفاءات المتميزة وجذب الكفاءات المناسبة واللازمة لها.

وتعتبر عملية تقييم الوظائف عملية مستمرة تتسم بالمرونة حيث أن التغيير في الاختصاصات وواجبات الوظائف سواء بالحذف أو الإضافة لا بد أن يتبعها عملية إعادة تقييم لهذه الوظائف وتحديد الأجر الذي يناسب الأعباء الإضافية للوظيفة<sup>2</sup>.

**6. تقييم الأداء:** وظيفة تقييم الأداء هي إحدى وظائف تسيير الموارد البشرية التي تساعد على تحسين الإنتاجية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يعتبر أداء العاملين من أهم محددات نتائج المؤسسة، فقد تختلف مؤسستين متنافستين على الرغم من تماثل الموارد المادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية، وقد يرجع هذا التباين إلى أداء العاملين في كل منهما،

وقد عرفت عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم، ومسلكهم منه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظيفة الحالية التي يشغلونها، وتحمل مسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"<sup>3</sup>.

حيث يقصد هنا بالأداء: الأداء التنظيمي الذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، والذي يقاس من خلال بعديه: أداء المهمة **Task Performance**، والأداء السياقي **Contextual Performance**، ويقصد بأداء المهمة مدى وفاء الفرد في المهام المحددة لوظيفته المدرجة بوصف الوظيفة، بينما

<sup>1</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 207.

<sup>3</sup> J Bratton, J Glod, ibidem, p 245.

يقصد بالأداء السياقي السلوكيات التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تعمل فيها الأنشطة الفنية الرئيسية للمؤسسة، والتي تعمل بدورها كمحفز لتلك الأنشطة<sup>1</sup>.

ويتمثل الهدف الأساسي لتقييم الأداء في الأهداف الإدارية حيث أنه يقدم مدخلات تستخدم كأساس لممارسة مختلف وظائف تسيير الموارد البشرية مثل قرارات التعويضات، النقل، الترقية،... إلخ، وأهداف تطويرية ذلك أنه الأساس في مناقشة نواحي القوة والضعف بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم<sup>2</sup>.

تتم عملية تقييم الأداء وفق عدد من الخطوات هي: تحديد الأهداف التنظيمية، وضع معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، التغذية العكسية لتقييم الأداء<sup>3</sup>.

## VI. أهمية تسيير الموارد البشرية كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حققت الكثير والعديد من الدراسات على مدى العقود القليلة الماضية في أثر ممارسة تسيير الموارد البشرية على نتائج عمل الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث توصلت معظم هذه الدراسات حسب **S.Sudhir** و **M.abdelemotaleb** (2019) إلى أن ممارسات تسيير الموارد البشرية كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع مستوى أداء العمال ومع مواقفهم وسلوكياتهم<sup>4</sup>. فقد أكد كل من **Mathis** و **Jackson** (2003) على أن: عوامل عديدة تقرر نجاح المنظمة، وأن أحد أهم هذه العوامل هي الموارد البشرية التي تعتبر لاعبا استراتيجيا في المنظمة<sup>5</sup>.

كما اعترف **Poter** (1990): بأن تسيير الموارد البشرية يعتبر أهم شرط من شروط الحصول على القدرة التنافسية في السوق. وعليه فإن أهمية تسيير الموارد البشرية تظهر لنا من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات منها التحليلي، التشخيصي، والإبداعي في كل جانب من جوانب ممارستها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم... إلخ)، لتتجسد لنا أهميتها من خلال الآتي<sup>6</sup>:

- التركيز على تنفيذ الاستراتيجية، وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية؛

<sup>1</sup> مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> J Bratton, J Glod, ibidem, p 253.

<sup>3</sup> Ibidem, p 254.

<sup>4</sup> طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة

لاقتصاديات الاعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020، ص 272.

<sup>5</sup> علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنباني، مرجع سابق، ص 256.

<sup>6</sup> محسن ياسين التميمي، وآخرون، تنمية وإدارة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية أساسا في ترشيد لأداء الوظيفي، مجلة الكلية الإسلامية، العدد 51، سنة

2019، ص 153.

- تحقيق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد العاملين من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية؛
- قدرته على المبادرة والاطلاع بالدور الريادي في تحليل المحيط فيما يتعلق بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية كما ونوعا وفقا لطبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن التسيير الناجح والفعال؛
- كما تظهر أهمية تسيير المواد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي يقوم بها، والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة EMERGENT Stratégies وهي الاستراتيجيات غير مخطط لها مسبقا، وكذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطويره لمصادر رأس المال البشري والذي يوفر للمؤسسة الإمكانيات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات المحيط المتغيرة؛
- المساعدة في ترسيخ القيم الثقافية والأخلاقية والاجتماعية في المؤسسة؛
- يهتم بتدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات؛
- جذب واستقطاب نوعية جيدة من الموارد البشرية تتميز بكفاءة ومعرفة عالية وقدرة متميزة؛
- اهتمامه بتأسيس قاعدة مفاهيمية حول الأدوار الحديثة للموارد البشرية والمرتكزات الفكرية لبناء استراتيجيات معاصرة؛
- يعمل تسيير الموارد البشرية على تفعيل الطرق المناسبة للتنظيم وتحسين أساليب الممارسات الإدارية، بما يكفل تخفيض التكاليف والمحافظة على النوعية؛
- مناصرة الأفراد العاملين والعمل على زيادة إسهاماتهم والتزاماتهم اتجاه المؤسسة، وشدهمهم نحو تقديم أفضل النتائج.

## المبحث الثالث: المتطلبات التكنولوجية: تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC

" تكنولوجيا المعلومات هي لغة القرن الواحد والعشرين" بيل غايتس Bill Gates

تعيش المؤسسات اليوم مرحلة جديدة تمثل شبكة المعلومات والاتصال أحد مظاهرها فهي تؤدي دورا أساسيا في صياغة الأنشطة الرئيسية بها، حيث أنه و من خلال إزالة حواجز المكان والزمان أصبح الاتصال الإلكتروني، تبادل الأخبار ونقل المعلومات في أقصر وقت وبأقل التكاليف حقائق ملموسة، ما وضع المؤسسات أمام تحدي امتلاك والتحكم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### I. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكوناتها

#### 1. مفهوم وخصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعددت مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب آراء ووجهات نظر المهتمين والباحثين بها، وقد سميت تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بداية ظهورها بالتكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال NTIC لتحذف كلمة حديثة وتصبح تكنولوجيا المعلومات والاتصال ثم بعد بداية استخدام الإنترنت بشكل موسع وكثيف حذف الكثير من الباحثين والأدبيات كلمة الاتصال لتصبح تكنولوجيا المعلومات TI<sup>1</sup>. وهذه بعض التعريف التي قدمت بشأنها:

عرفها Turban (1999) على أنها<sup>2</sup>: الجانب التكنولوجي من نظام المعلومات والذي يمثل المكونات المادية، البرمجيات، قواعد البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجية التي تعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي نفس السياق عرفها كل من Jane Loudon و Kenneth landon على أنها: أداة من أدوات التسهيل المستخدمة والتي تتكون من العتاد المعلوماتي، البرمجيات، تكنولوجيا التخزين، تكنولوجيا الاتصال والشبكات.

في حين عرفها Slack وآخرون (1998) على أنها<sup>3</sup>: تعني الأدوات والتقنيات والنظم التي يمكن استخدامها للحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها.

<sup>1</sup> نوفل عبد الرضا علوان، محمد زكي عبد الرزاق، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016، ص176.

<sup>2</sup> عدنان قاسم داود اللامي، أميرة شركولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيق، الورق للنشر والتوزيع، 2010، ص7.

<sup>3</sup> محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 1994، ص30.

عرفها **Lucas** هو أيضا من جانب الأنشطة التي تؤديها، على أنها<sup>1</sup>: كل أشكال التكنولوجيا المطبقة للمعالجة، التخزين، وتوزيع المعلومات في شكل إلكتروني، إضافة إلى المعدات المادية المستخدمة لهذا الغرض والمتمثلة في الحاسبات الآلية ومعدات الاتصال والشبكات.

وفي نفس الاتجاه عرفها الزعبي وآخرون بأنها مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في استقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها وطباعتها ونقلها في شكل إلكتروني<sup>2</sup>.

وبناء على ما تقدم يمكن الاتفاق على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال: "هي جميع الوسائل والأجهزة والبرمجيات التي يستخدمها الأفراد في المؤسسة من أجل الحصول على البيانات والمعلومات ومعالجتها لغرض تخزينها واستخدامها عند الحاجة إليها، باستخدام برمجيات الوسائط (سمعية، بصرية، نصية).

**خصائص تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** يميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من الخصائص تتمثل في الآتي<sup>3</sup>:

- القدرة على نقل المعلومات من وسيط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال؛
- القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان (الهاتف النقال) بمعنى من الأجهزة الثابتة إلى المتنقلة؛
- اللامجاهيرية: حيث الرسالة الاتصالية من الممكن أن تتوجه إلى فرد واحد أو إلى جماعة معينة، و ليس إلى جماهير ضخمة كما في السابق؛
- الانتقال من الاعتماد على الثروة المادية إلى الاعتماد على الثروة الفكرية والمعرفية و من الاقتصاد المحلي إلى العالمي؛
- الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري والسرعة في أداء الأعمال، ومن جهة أخرى بالتدفق السريع والكثيف للمعلومات؛
- تشجيع التكوين وتطوير اقتصاديات جديدة (e-economie- Multimédia....).

<sup>1</sup> ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2009، ص141.

<sup>2</sup> عبد الله حسن محسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص126.

<sup>3</sup> حمزة العوي، تكنولوجيا الاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد10، ماي2018، ص176.

## 2. مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال

باعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من التقنيات المتمثلة في الكيان المادي والمكونات البرمجية والموارد البشرية، بالإضافة إلى الإجراءات المستخدمة في إطار تنظيم عمل هذه الأجزاء مع بعضها البعض من أجل تسيير البيانات والمعلومات بكفاءة فإنها تتكون من أربع مكونات أساسية هي:

- **المكونات المادية:** وتشمل المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وخزنها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها و بثها للمستفيدين كما أنها تتضمن أجهزة الحاسوب وما يرتبط بها من أجهزة.
- **البرمجيات:** وهي جميع البرامج التي تشغل الحاسوب وتجعله قادرا على تنفيذ العمليات فهي برامج تعمل على إدارة المكونات المادية وتشغيلها.

تساهم البرمجيات في معالجة المعلومات وتسجيلها وتقديمها كمخرجات مفيدة لأداء العمل وإدارة العمليات وتصنف برمجيات الحاسوب بشكل عام إلى: برمجيات ضرورية لتشغيل الحاسوب وتنظيم علاقة وحداته ببعضها البعض وتسمى: "برمجيات النظام"، وبرمجيات تعنى بترجمة التعليمات والإيعازات المكتوبة بأحد لغات البرمجة تسمى "برمجيات التآليف"، وبرمجيات معدة لتشغيل عمليات معينة ذات طبيعة منطوية تختص بمعالجة البيانات وكيفية تنفيذها تسمى ب "البرمجيات التطبيقية". وتعد البرمجيات ضرورية جدا لأداء عمليات منظمات الأعمال حيث تتوفر برمجيات خاصة ب أساليب الرقابة، وطرق التنبؤ بالطلب والمحاكاة وغيرها... إلخ، فضلا عن مساهمتها في النظم الداعمة والتي تتضمن نظم المعلومات ونظم دعم القرار.

- **قواعد البيانات:** وتعتبر قواعد البيانات وسائل تقنية تستخدم في إعداد، حفظ واسترجاع البيانات والمعلومات، حيث يتم استعادتها لأجل تعديلها ومراجعتها أو الإضافة عليها إذ يمكن تحديثها باستمرار لتواكب المتغيرات والمستجدات. وتنظم قواعد البيانات عادة في أربع مستويات منطقية وذلك وفقا لدرجة تجميع وتسلسل البيانات بداخلها كما يلي: قواعد البيانات - الملفات - السجلات - عناصر البيانات.

تصنف قواعد البيانات إلى الأنواع التالية:

- **قواعد بيانات تشغيلية:** تخزين البيانات التفضيلية لدعم العمليات التجارية وعمليات المؤسسة؛
- **قواعد البيانات التحليلية:** يخزن هذا النوع بيانات ومعلومات مستخلصة من قواعد بيانات تشغيلية وخارجية؛

- **قواعد البيانات الموزعة:** يمكن أن تكون هذه القواعد متوفرة على شبكة الويب العالمية أو الشبكات الداخلية والخارجية للمؤسسات، حيث يسمح للمتعاملين الخارجيين الذين تحددهم المؤسسة من الاطلاع عليهم. ويمكن لقواعد البيانات الموزعة أن تكون نسخ من قواعد البيانات التشغيلية أو التحليلية أو قواعد بيانات الوسائط السريعة أو المناقشة أو أي نوع آخر.

- **مخازن البيانات:** تحتفظ وتخزن جميع البيانات التي تم استخراجها من مختلف العمليات الخارجية وقواعد البيانات الأخرى الخاصة بالمؤسسة وتعتبر المصدر المركزي للبيانات التي تم تطبيقها، تحويلها، تحليلها، وتصنيفها.

- **قواعد البيانات الخارجية:** هي قواعد بيانات خارجية لمقدمي الخدمات التجارية أو من مصادر أخرى عديدة على شبكة الويب العنكبوتية تكون متاحة مقابل الرسوم أو مجانية، توفر عدد لا متناهي من الصفحات والملفات التي يمكن نسخها أو تحميلها، حيث تعتبر مصدر رئيسي للحصول على البيانات والمعلومات من المحيط الخارجي.

- **قواعد بيانات الوسائط السريعة:** هي قواعد بيانات تخزين معلومات وبيانات مواقع الويب المختلفة.

- **شبكة الاتصالات عن بعد<sup>1</sup>:** هي عبارة عن مجموعة من التجهيزات المرتبطة فيما بينها عن طريق قنوات اتصال حيث تسمح بمرور عناصر معينة فيما بينها حسب قواعد محددة وتتكون من قسمين: ناقل ومنقول. "القسم الناقل" هو قسم ضروري يشتمل على التجهيزات وقنوات الاتصال و"القسم المنقول" الذي وقع عليه فعل النقلة ووجوده ضروري لعملية الشبكة لكنه غير حتمي لإقامة وتنصيب الشبكة.

وتعتمد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أساسا على الاتصال الإلكتروني من خلال شبكات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وإرسال وتبادل البيانات والمعلومات إلكترونيا، وتوفر بيئة ملائمة تسمح بتسيير أعمال الأفراد والمؤسسات بشكل فعال وبسرعة كبيرة.

وتصنف الشبكات وفق عدة معايير كما يلي:

أولا: حسب النطاق الجغرافي الذي تغطيه الشبكة: ونميز الأنواع التالية:

**\*\*شبكات النطاق المحدودة LAN:** وهي شبكة تغطي مساحات نفس البناية من خلال سلك أو عدة أسلاك؛

**\*\*شبكات النطاق المتوسط MAN :** وهي شبكة تمتد تغطيتها إلى مساحة أكبر من الشبكة المحلية تستخدم على مساحات جغرافية متوسطة نسبيا مثل مدينة وما جاورها من مدن مثلا؛

<sup>1</sup> إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص22.

**\*\*شبكة النطاق الواسع WAN** : وهي شبكة تغطي مساحات جغرافية واسعة، تستخدم لربط الشبكات المحلية المتباعدة جغرافياً. حيث ترتبط أجهزة الحاسوب بها عن طريق خطوط متخصصة وميكروويف واتصالات عبر الأقمار الصناعية.

ثانياً: حسب الأنماط الهندسية لبنية الشبكات: ونميز ما يلي:

**\*\*شبكة النجمة**: تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب مع بعضها البعض بواسطة حاسوب مركزي تمر عبره جميع الاتصالات؛

**\*\*الشبكة الخطية**: وهي شبكة تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض بواسطة خط رئيسي عن طريق الأسلاك.

**\*\*الشبكة الحلقية**: وهي شبكة تستخدم لربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض على شكل حلقة أو دائرة مغلقة بواسطة ناقل، حيث يتم نقل المعلومات والبيانات في هذه الشبكة على مدار الحلقة في اتجاه واحد.

ثالثاً: حسب وظائفها: وتصنف الشبكات حسب وظائفها إلى:

**\*\*شبكة الأنترنت Internet**: الأنترنت عبارة مشتقة من العبارة: International Network الشبكة العالمية، وتعني لغوياً: ترابط الشبكات. وهي مجموعة شبكات وحواسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الاتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى بـ: **TCP/IP** (١). فهي شبكة دولية واسعة النطاق غير خاضعة لأي حكم مركزي، ذات قدرات غير محدودة، وتضم بداخلها مجموعة من الحواسيب المنتشرة في جميع أنحاء العالم<sup>2</sup>، وقد استخدمت الأنترنت على نطاق واسع في الأغراض التجارية، وفتحت المجال واسعاً أمام المؤسسات لتقديم المعلومات الخاصة بمنتجاتها وخدماتها لشرائح عريضة من الزبائن والمتعاملين، ومن أبرز هذه الخدمات حصول الزبائن على ردود فورية على استفساراتهم وملاحظاتهم (مستندة في ذلك عدة أنظمة مؤتمتة للرد على المشاكل المحددة بدقة)، ورفعت هذه الخدمات -مجتمعة- من نسبة بيع البضائع وشرائحها عن طريق الأنترنت، بل أصبحت أعمال التجارة الإلكترونية

(١) **TPC/IP** هي اختصار لـ: **Transmission Control Protocol/ Internet Protocol** أو بروتوكول الأنترنت/ بروتوكول ضبط الاتصال، ومهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر و في نفس الوقت تعمل على ضبط دقة العمل و تحديد سرعته.

<sup>1</sup> Dictionnaire Atlas net, [www.atlas.net](http://www.atlas.net)

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، طارق طه أحمد، محاضرات في هندسة الإعلان والإعلان الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 389.

من أكثر النشاطات شيوعاً في فضاء الإنترنت، وسمح ذلك لعدد أكبر من المؤسسات في أن تزيد من سرعة وصولها إلى الأسواق العالمية<sup>1</sup>.

**\*\*شبكة الإنترنت Intranet**: هي شبكة خاصة بالمؤسسة وهي عبارة عن التطبيق العملي لاستخدام تقنيات الإنترنت والويب في الشبكة الداخلية للمؤسسة حيث تستعمل البروتوكولات والقواعد التي تبنى عليها في شبكة الإنترنت حتى يتمكن الأفراد والعاملين من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى المعلومات بطريقة أسرع وأفضل وأكثر كفاءة وأقل تكلفة، كما تسمح شبكة الإنترنت خدمة الولوج إلى الإنترنت مع منع العكس حيث لا يمكن لغير المسجلين في شبكة الإنترنت الولوج إليها عن طريق الإنترنت.

وباعتبار أن شبكة الإنترنت هي أساس اتصال المؤسسة في الداخل فهي العمود الفقري لسير العمل داخل المؤسسة والذي يمكنها من تقليص التكاليف وتوفير الوقت بالإضافة إلى تسخير خدمات الإنترنت.

**\*\*شبكة الاكسترنات Extranet**: شبكة الاكسترنات هي نتائج اللي تزاوج كلا من الإنترنت والإنترانت فهي عبارة عن شبكة إنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها، قصد الاستجابة للتعامل مع هذا المحيط الخارجي لتوفير السهولة والسرعة في التعامل مع الأطراف الخارجية<sup>2</sup>.

## II. أهداف ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يؤكد الباحثون في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى أن السبب من وراء إنتشار هذه الأخيرة يعود لجملة من الأهداف التي تحققها في المؤسسات والمتمثلة في<sup>3</sup>:

- **زيادة الإنتاجية**: ويعنى بالإنتاجية، إنتاجية كل من الموارد البشرية، المادية والطبيعية كما وكيفا ومن أمثلتها زيادة إنتاجية عمال المصانع حيث أثبتت تكنولوجيا المعلومات قدرة فائقة على تقليل تكاليف الإنتاج والخدمات من خلال تقليل العمالة وتوفير المواد الخام، كذلك زيادة إنتاجية عمال المكاتب من خلال ظهور أتمته المكاتب.
- **تحسين الخدمات**: تهدف أساساً تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين الخدمات القائمة، واستحداث خدمات جديدة لم تكن متوفرة من قبل نذكر منها على سبيل المثال: خدمات المصارف، المواصلات، الإتصالات وغيرها.

<sup>1</sup> إبراهيم بخي، التجارة الإلكترونية، مرجع سابق، ص 37-39.

<sup>2</sup> إبراهيم بخي، نفس المرجع، ص 25

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 127-128.

- **السيطرة على التعقيد:** تهدف تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى توفير وسائل علمية عملية لمحاصرة ظاهرة التعقيد منها: نماذج المحاكاة، ووسائل تحليل النظم والبيانات، حيث باتت تكنولوجيا المعلومات والاتصال عاملا مساعدا وفعالا في حل الكثير من التعقيد والمشاكل في البيئة الإدارية.

- **المرونة:** تعتبر المرونة الوجه الآخر للعملة فيما يخص ظاهرة التعقيد وسرعة التغيير، في خضم هذا الكم الهائل من الظواهر التي يصعب التنبؤ بها تعتبر المرونة عاملا أساسيا لضمان سرعة تكيف النظم وتجاوبها مع المتغيرات والمطالب العديدة، وهو ما تسعى إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال مختلف تطبيقاتها ووظائفها بالمؤسسات.

وباعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجموعة من التقنيات والأدوات التي تستخدم لجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات والبيانات بشكل فعال، فإنه يمكن تحديد مجموع وظائفها التي تقوم بها في المؤسسة كما يلي<sup>1</sup>:

**\*\* تحسين إدارة المعرفة والمعلومات:** تهتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتحسين عمليات إدارة المعارف والمعلومات من خلال الأجهزة والبرامج التي توفرها وتطورها والتي تسمح بتخزين عدد هائل من المعلومات، بالإضافة إلى قدرتها على استرجاعها وقت الحاجة.

**\*\* تسيير الأنظمة والشبكات:** تضمن تكنولوجيا المعلومات والاتصال توفير وصيانة أنظمة الكمبيوتر والشبكات لضمان استمرارية التشغيل.

**\*\* تطوير البرمجيات:** تهتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتصميم وتطوير البرامج والتطبيقات المختلفة لتلبية احتياجات المؤسسة والأفراد العاملين بها والأطراف المتعاملة معها.

**\*\* دعم المستخدمين:** تقديم المساعدة الفنية وحل المشكلات للمستخدمين الذين يواجهون مشاكل تقنية.

**\*\* أمن المعلومات:** حماية البيانات والمعلومات من الاختراق والسرقة من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات أمان حيث تعتبر هذه الوظيفة من بين أهم وظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

**\*\* تسيير البيانات والمعلومات:** تهتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بتنظيم وتخزين البيانات والمعلومات بشكل فعال وضمان توافرها واستخدامها بشكل صحيح.

**\*\* تكامل النظم:** ربط مكونات متعددة مثل الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية للتكنولوجيا لضمان توافرها والتنسيق

بينها

<sup>1</sup> إبراهيم بختي، مرجع سابق، ص 46، 47.

**\*\* تحليل البيانات والمعلومات:** تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات لاستخلاص أفضل القرارات وتحليل الاتجاهات والتوقعات.

**\*\* تصميم وإدارة الأنظمة والخدمات:** تصميم وإدارة الأنظمة والخدمات التي تتيح الاتصال والتفاعل بين الأفراد والمؤسسات عبر الإنترنت وشبكات الاتصال.

### III. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المؤسسات

في اقتصاد جديد التنافسية أثبتت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنها تحمل كل مفاتيح النجاح للمؤسسة لما لها من تأثيرات مختلفة وعديدة سواء على المنتجات العمليات والممارسات أو على الأفراد العاملين بها. ويمكن إبراز ذلك من خلال ما يلي:

- **تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المنتجات:** تظهر تأثيراتها على المنتجات وجودتها من خلال مساهمتها في تحسين جودة المنتجات وخفض نسبة أخطائها بشكل متميز؛ كما أنها تمكن المؤسسة من تقديم وتطوير إنتاجات جديدة<sup>1</sup>.
- **تأثيرها على الأداء واتخاذ القرار:** تشير نتائج الكثير من الدراسات على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الداخلي للمؤسسات، حيث أصبحت مورداً أو نشاطاً مهماً وجزءاً مكملًا لاستراتيجية المؤسسة. إذ يظهر من خلال مفهوم سلسلة القيمة أن تكنولوجيا المعلومات هي من ضمن الأنشطة الداعمة للأنشطة الأساسية للمؤسسة والمساعدة لتحقيق مستويات أداء عالية للمؤسسة<sup>2</sup>.
- **أما عن تأثيرها في عملية اتخاذ القرار فنجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تبسط مهمة أصحاب القرار في اتخاذ القرارات وذلك من خلال توفير المعلومات بالدقة والوقت المناسب وتوفير قنوات اتصال جيدة تساعده في زيادة تدفق وتبادل المعلومات<sup>3</sup>.**
- **تأثيرها على الأفراد العاملين:** تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تدعيم عملية الاتصال داخل وخارج المؤسسة ما يسمح بإدارة الوقت بكفاءة وتقليل درجة الغموض في مناخ العمل ما يؤدي إلى تنمية السلوك الإيجابي للأفراد وزيادة ولائهم للمؤسسة. بالإضافة إلى أنها تؤثر على عملية تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم الأمر الذي يسمح بتعزيز قيمتهم السوقية وهو ما يؤثر مباشرة على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Laila ben rais, **TIC et performances des salaires**, imprimés de l'institut d'administration des entreprise N°= 714, paris,2005, p03.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 239.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 240.

<sup>4</sup> ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص 142.

- **تأثيرها على العمليات:** تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدخال تحسينات على مختلف العمليات التنظيمية بالمؤسسة من إنتاج تسويق وغيرها حيث يمكن عرض هذه التأثيرات من خلال الأبعاد التالية:
  - فعالية العمليات: تعمل على جعل المؤسسة أكثر فعالية وذلك من خلال تمكين مسيرها وأفرادها من إحداث تحسينات فائقة في أعمال المؤسسة بتوفيرها للمعلومات الجيدة لاتخاذ قرارات فعالة تدعم في تحقيق أداء منظمي فعال<sup>1</sup>.
  - كفاءة العمليات: ونعني بالكفاءة أداء العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة حيث تمكن تكنولوجيا المعلومات من تخطي القيام بالأعمال الروتينية ما يترتب عليه إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة<sup>2</sup>.
  - ابتكار العمليات: ويعني ابتكار العمليات أداءها بصورة مبدعة وحديثة وهو ما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث يسمح استخدامها في إنجاز العمليات والوظائف من تطوير هذه الأخيرة وإنجازها بطريقة مبدعة.
- **تأثيرها على حجم المؤسسات:** تقوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الأعمال بالمؤسسات وهو ما أثر على تقليص حجم المنظمات (الترشيق) وتقليص عدد المستويات التنظيمية وتبني هياكل تنظيمية شبكية بدل التقليدية.

## VI . أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمتطلب لليقظة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتضح أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمتطلب من متطلبات ادماج نظام اليقظة في المؤسسة من خلال:

### 1. بعض وسائل، أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداعمة لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة

تقع تقنيات ووسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي وفرتها في صلب عملية تسيير نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات لما تملكه من قدرات هائلة في مجال تخزين ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات وهذه بعض الامثلة عنها<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> يسرى عبد العزيز محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة، دراسة ميدانية، المجلد 1، العدد 16، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2019، ص 381.

<sup>2</sup> نفس المرجح السابق، ص 387.

<sup>3</sup> نويري مجدي، مرجع سابق، ص 137، 136.

- نظم أتمته المكاتب (الادارة الاوتوماتيكية): تتمثل في النظم الالكترونية الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات من والى الاشخاص داخل وخارج المنظمة، حيث تهدف الى تسهيل اجراءات العمل، اختصار الوقت الدقة والوضوح في اجراءات العمل تسهيل اجراء الاتصال داخل المنظمة، منها: معالج الكلمات Words Processing ، البريد الالكتروني Electronic Mail System البريد الصوتي Voice Mail system، التقويم الالكتروني Electronic Calenaning System، الاجتماعات السمعية Audio Conferencing System، الاجتماع التلفزيوني Tv Conference ، اجتماعات الفيديو Vedio Conference ؛
- نظم التنقيب عن البيانات Data Mining Systems : تتيح هذه النظم تقنيات متعلمة للبحث والتنقيب عن البيانات المهمة والكشف عن علاقات مفيدة بينها وبين ابعاد اخرى مخفية لنفس البيانات الموجودة في قواعد بيانات أخرى؛
- الميليميديا متعددة الأوساط Multimedia : تشير الى برمجيات الكومبيوتر التي تفرز المعلومات بأشكال فيزيائية مختلفة كالصوت والصورة والرسوم المتحركة بشكل يجعل من الممكن استخدام عرض المعلومات في نصوص تتزامن مع صوت وصورة وحركة؛
- البرمجيات الجماعية Groupware : توفر ابرمجيات الجماعية فضاءات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعرفة، من أهم المنتجين التجاريين لمثل هذه البرمجيات لوتس نوتس Lotus Notes وأوبن تكست ليفلنك Open Text's Livelink
- برمجيات الفريق Teamware :وهي مجموعة تطبيقات تعمل من خلال الانترنت لغرض بناء عمل فريقي والمشاركة بالأفكار والوثائق، والعصف الذهني Brain-stomming ، ومن الأمثلة على هذه البرامج : تكنولوجيا الغرفة الالكترونية'E-Room Technology' ، ولوتس كويك بلايس Lotus Quickplace.
- أدوات مؤتمرات الويب Web Conferencing Tools : وهي لقاءات ومؤتمرات وعروض على الخط المباشر تتجهز بطاولة افتراضية تمكن المشاركون من عرض ومراجعة وتعديل الوثائق والمشاركة بافكارهم وملاحظاتهم، ومن الأدوات المستخدمة حاليا لوتس Lotus ، وميكروسفت Microsoft وبلايس وير Placeware... الخ
- الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence : وما يوفره من تطبيقات تحاكي و تساير عمل الانسان ولا تخضع لتأثير المشاعر البشرية من قلق أو ارهاق أو حتى روتينية الأعمال، فهو عبارة عن خزان للمعلومات والمعرفة يحميها من الضياع او التسرب في حالة انتقال الخبر او استقالته أو حتى موته، وهذه بعض النظم التي تضمها عائلة الذكاء الاصطناعي:

- **النظم الخبيرة Expert Systems**: النظم الخبيرة من اهم تطبيقات المشكلة لعائلة الذكاء الصناعي، وهي برامج حاسوبية تستخدم المنطق البشري لحل المشكلات والفكرة من ورائها هي تضمين المعارف والمهارات لبرنامج الحاسوب كالتى يستخدمها الانسان؛
- **الشبكة العصبية الدقيقة Neural Network**: هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار بنية الدماغ لمحاكاة طريقة عمله، حيث تحاول عمل نفس عمل الدماغ من خلال الربط الداخلي للمعالجات التي تعمل بالتوازي وتتفاعل بطريقة ديناميكية بين الانماط والعلاقات الموجودة في البيانات التي تقوم بمعالجتها ما يعني انها تتعلم وتستخدم المعرفة لتنفيذ عدة محاولات على نفس البيانات، حيث تستعمل الطرق الاحصائية للوصول الى الامثلية للأوزان الداخلية التي تربط كل عنصر من عناصر المدخلات مع النتائج المحتملة لكل منها، من دون الاستناد على نماذج رياضية او احصائية عكس الانظمة الخبيرة فهي نظم ديناميكية تتعلم من خلال التجربة وتكتسب خبراتها من خلال التدريب والتعلم بالممارسة؛
- **منظومات الذكاء على اساس الحالات Case Based Reasoning**: تتعامل هذه التقنية مع المعرفة والخبرة المتراكمة للمنظمة حيث تعمل على اكتسابها وتخزينها واستثمارها لاحقا.
- **الوكيل الذكي Smart Agent**: وهي حزمة برمجيات تستخدم لتنفيذ مجموعة مهام وواجبات محددة ذات طبيعة متكررة روتينية أو تنبؤية للمستفيد لغرض دعم نشاط أعمال أو تطبيقات أخرى.

## 2. أهميتها كمتطلب لليقظة

1. يمكن القول أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي مجموعة العناصر والكفاءات التقنية التي تستخدم في جمع المعلومات والبيانات وتخزينها وتحليلها ومعالجتها معتمدة في ذلك على أساليب وتقنيات تكنولوجية تتميز بالدقة والسرعة، وعليه تتضح أهميتها كمتطلب من متطلبات إدماج نظام اليقظة الاستراتيجية فيما يلي:
  1. تهتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمعالجة البيانات وفق تقنيات وأساليب حديثة تسهل على الأفراد والمستخدمين الحصول على المعلومة؛
  2. يرى **Millr (1996)** أن أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال تكمن من خلال توفيرها معلومات واسعة ودقيقة للمسيرين مما يساعدهم في السيطرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009، ص142.

3. يرى **Turban** (1999): أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل مميز وأن المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن توازن بين كثرة المعلومات وندرتها، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي من تساعدها على تحقيق ذلك؛
4. كما وصفها **Sanders** (2007) بأنها: المقدرة التكنولوجية للحصول على البيانات ومعالجتها وتبادلها بهدف اتخاذ قرارات فعالة في المؤسسة<sup>1</sup>؛
5. قدرتها على الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة وحتى الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلوكية واللاسلكية أرضية وفضائية ثم تخزينها واستعمالها حيث تهتم وتركز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة المعلوماتية من جهة وعلى عمليات البث الاتصال من جهة أخرى، ذلك أنها نتيجة تلاحم وتكامل التكنولوجيا الحديثة الآلية وتكنولوجيا الاتصال<sup>2</sup>؛
6. ويؤكد **Daft** (2001): على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تمكن المؤسسات من زيادة قدرة التنسيق بين أقسامها، وبين المؤسسات مع بعضها البعض من خلال ماتوفره من شبكات الاتصال الحديثة وربط الحواسيب مع بعضها<sup>3</sup>؛
7. أكد **Laudon** (2000) على: أهميتها في تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها وتحديثها وتحويلها إلى أشكال مفهومة ومفيدة من خلال برمجيات الحاسوب حيث تتألف هذه الأخيرة من تعليمات مبرمجة ومفصلة تهدف للتحكم في مكونات الأجهزة المادية لنظام المعلومات والتنسيق بينها<sup>4</sup>؛
8. تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال على بناء قاعدة معلومات استراتيجية لما لها من قدرات فائقة للتعامل مع المعلومات<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان-جمهورية العراق- كلية الإدارة والاقتصاد، ص44.

<sup>2</sup> سليمان مصطفى الدلاهمة، أساسيات نظم المعلومات الحاسوبية والتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص94.

<sup>3</sup> يسرى عبد العزيز محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة، دراسة ميدانية، مرجع سابق، ص381.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص383.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص381.

## خلاصة الفصل

من خلال ماتم عرضه والتطرق اليه في هذا الفصل تظهر جليا أهمية كل من المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، والمتطلبات البشرية والتكنولوجية في ارساء وتفعيل عمليات وممارسات اليقظة الاستراتيجية، حيث نجد أن البنية التنظيمية- الثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمي والقيادة- والاستراتيجية بمثابة دليل لعمل الأفراد والأقسام في المؤسسة، إذ من خلالها يستطيعون العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة، وهو الشيء الذي سيخدم عملية تحليل احتياجات المؤسسة من المعلومة، تحديد عناصر ومجالات المحيط التي سيتم مراقبتها وتحديد مصادر المعلومات، وكذا توحيد جهود الأفراد العاملين فيما يخص تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية.

كما أن وظيفة تسيير الموارد البشرية تسمح بتحقيق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد العاملين من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية؛ كما أن لها القدرة على المبادرة والإطلاع بالدور الريادي في تحليل المحيط فيما يتعلق بتوفير المعلومات عن الموارد البشرية كما ونوعا وفقا لطبيعة الأعمال ومتطلباتها وبما يضمن التسيير الناجح والفعال، في حين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد المؤسسات في الحصول على المعلومات المطلوبة لأداء أعمالهم بشكل مميز وأن المنظمة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن توازن بين كثرة المعلومات وندرتها، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي من تساعدنا على تحقيق ذلك.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة واجراءاتها

"مهما كان البحث فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة"

Festinger et Katz

## تمهيد

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة- وذلك بإسقاط أهم عناصر الدراسة النظرية على الواقع التطبيقي-، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج ، والتي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها. وقد تناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع وللمجتمع الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة وشرح الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل الاستبيان والحصول على النتائج التي تعكس أثر المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية المفترضة على ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة كنموذج تطبيقي للدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث منهجية الدراسة المعتمدة وأهم خطواتها بداية باستمولوجيا الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة وكذا وحدة المعاينة.

### I. ابستمولوجيا الدراسة

تهدف من خلال توضيح التموقع الابستمولوجي للدراسة لتحديد نوع المساهمة في المعرفة التي يمكن تقديمها كنتيجة للبحث، كون الابستمولوجيا تعتبر فرع من فروع الفلسفة التي تتفق مع تعارض الأفكار وتسمح بجرية بناء المعرفة وتتطلب تحديد الوسيلة والمنطق المعتمد عليه في ذلك، حيث أن اختيار منهج معين يعطي الباحث نوع من الوضوح في اختيار طرق البحث، بناء فروضه والخروج بنتائج مبررة تحظى بدرجة من الثقة والقبول. وقد تم الاعتماد في تحديد التموقع الابستمولوجي للدراسة الحالية على العناصر التي اقترحتها (Mark N.K. Saunders et al,2019) والتي سماها **Research Onion** والموضحة في الشكل رقم (3-1) متمثلة في: فلسفة البحث، مقاربات تطوير النظرية، الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث، الأفق الزمني للدراسة<sup>1</sup>، كمايلي:

#### شكل رقم(3-01): يوضح مراحل تطور البحوث

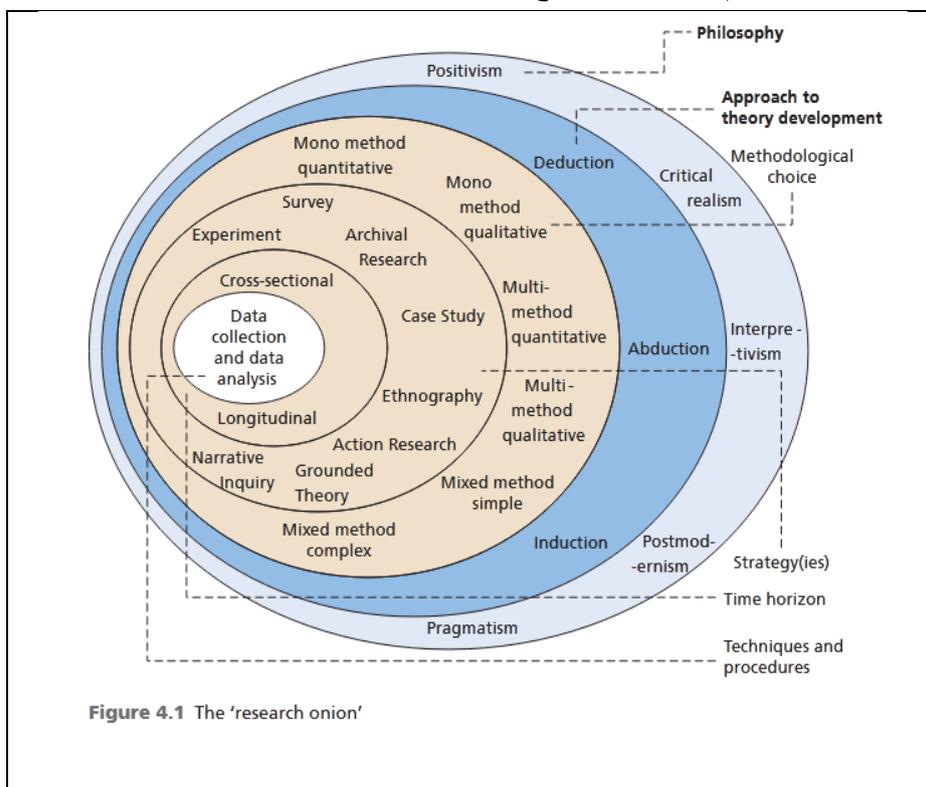


Figure 4.1 The 'research onion'

المصدر: Mark N.K. Saunders, et al, Opcit, p 130

<sup>1</sup> Mark N.K. Saunders, et al, Research Methods for Business Students, 8 edition, Pearson, 2019, pp 130.131

1- **فلسفة البحث:** تتموقع الدراسة الحالية ضمن الفلسفة الوضعية، لأنها تهدف لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين قابلين للقياس والتنبؤ حيث تم الانطلاق من مجموعة من النظريات والمفاهيم ، والتي على أساسها تم طرح مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار وتصميم استبيان وفق مقاييس موضوعية بالاستناد على الدراسات السابقة بهدف قياس أثر مجموعة من العناصر التي تم افتراضها كمتطلبات لإدماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مسار اليقظة بذات المؤسسات، كما تم تحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام أساليب إحصائية معينة تسمح بتكرار الدراسة مرة أخرى.

2- **مقاربات تطوير النظرية:** انطلاقاً من الطرح السابق، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الطريقة الاستنتاجية وبالتحديد المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (Hypothetico-deductive) ، وتتضمن هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية: تحديد مجال المشكلة الواسع، تحديد بيان المشكلة صياغة الفرضيات تحديد المقاييس، جمع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسير النتائج، وقدمت من خلال الدراسة الحالية البحث في علاقات وأثر المتطلبات المفترضة على مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة وقياس فعالية المسار من خلال تجري أثره في تحقيق الأهداف المرجوة منه والمتثلة في :مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية كمتغير استجابي، وصياغة الفرضيات، بعد ذلك تم تحديد المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتمكن من قياس هذا الأثر، وأخير تم تفسير النتائج المتوصل إليها بناءاً على البيانات التي تم جمعها في ظل الفرضيات المطروحة.

3- **الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث:** تتعدد الخيارات المنهجية التي يمكن للباحث استخدامها في تحقيق أهداف دراسته والاجابة على الأسئلة المطروحة وأثبت الفرضيات الموضوعية، وبغية ذلك فقد استخدمنا منهج البحث الكمي أحادي الطريقة في هذه الدراسة أين تم تصميم وتوزيع استبيان موجه لمسيرى ومتخذي القرار بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة .وعلى الرغم من استخدام المقابلة إلا أن الباحثة لم تصنف هذه الدراسة ضمن المنهج المختلط الذي يجمع بين الخيارين المنهجيين الكمي والنوعي وذلك لأن المقابلة التي تم إجراؤها كانت أولية ولم تساهم بصفة مباشرة في تفسير فرضيات الدراسة وإنما كانت أداة مساعدة للتحقق توافر الشروط الموضوعية لاختيار المؤسسات ضمن عينة الدراسة.

4- **الأفق الزمني للدراسة التطبيقية:** أحد أعمدة تصميم البحوث العلمية التطبيقية هو الأفق الزمني للدراسة التطبيقية، إذ يجب تحديد ومعرفة هل يكون البحث في وقت معين أو هو تمثيلاً من الأحداث على مدى فترة معينة، ولأن معظم المشاريع البحثية التي يتم إجراؤها في الدراسات الأكاديمية مقيدة بالوقت وبالتالي مقطعية، فلذلك تدرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية (Cross-sectional) والتي تتضمن دراسة ظاهرة معينة في وقت معين، لأنها استخدمت أداة الاستبيان لفترة زمنية محدودة .

## II. منهج الدراسة

يعنى بمنهج الدراسة مجموعة القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من أجل الوصول إلى نتيجة معلومة أو بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>1</sup>، حيث تنقسم المناهج إلى ثلاث أنواع، يرتبط هذا التقسيم بطبيعته أدوات البحث في كل علم وكذا الغاية التي نتوخاها منه.

استخدمنا في الدراسة الحالية "المنهج الوصفي التحليلي"، الذي يصف الحالة ويكشف ويحدد الخصائص وطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة كما يلي:

- **الوصفي:** من خلال تقديم الإطار النظري والفكري لمتغيرات الدراسة بالاستناد إلى الكتب والمراجع العلمية الموثقة والتعليق عليها.
  - **التحليلي:** ويختص في تحليل البيانات تحليلاً متعمقاً محاولين استكشاف متطلبات إدماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم عمل المقارنات مع الدراسات السابقة التي تم إجراؤها على المتغير الرئيسي للدراسة في بيئة وظروف مختلفة.
- و المنهج الوصفي التحليلي لا يقتصر على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها وتحليلها تحليلاً متعمقاً، بل يتضمن قدراً من التفسير لهذه النتائج.

## III. مجتمع وعينة الدراسة

### 1. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، والتي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، ولهذا يسعى إلى إشراك أكبر عدد ممكن من مفرداته. وينقسم مجتمع البحث إلى:<sup>2</sup>

#### ■ المجتمع العام أو النظري

وهو يعني كل الأفراد ممن تتمثل بهم الظاهرة أو المشكلة التي يود الباحث دراستها بغض النظر عن إمكانية الوصول لبعضهم دون الآخر، أو وجود إطار يضمهم جميعاً أو لا يوجد.

<sup>1</sup> عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلو الإنسانية، ط1، دار النمر، سوريا، 2001، ص1.

<sup>2</sup> فارس رشيد البياتي، الحاوي في مناهج البحث العلمي، ط1، الأردن، 2018، ص278.

ويتمثل المجتمع العام للدراسة الحالية في "جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

### ■ المجتمع المستهدف

المجموعة التي يهتم بها الباحث والتي يهدف إلى تطبيق نتائج دراسته عليها ويتمثل المجتمع المستهدف لدراستنا في جميع "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" والمتمثلة في جميع المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية والتي تقوم بإنتاج سلع أو خدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربع ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية<sup>1</sup>. حيث يعني بمعايير الاستقلالية ألا تكون مملوكة من طرف مؤسسة أخرى لا تتوفر فيها صفة المؤسسات ص.م بأكثر من 25% من رأس مالها.

### ■ المجتمع المتاح

ويعني به المجتمع المحدود الذي يستطيع الباحث تحديد أفراده ويختار منه العينة المناسبة لدراسته ويعمم عليه النتائج.

ويتمثل المجتمع المتاح لدراستنا "جميع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ولاية قسنطينة والتي تملك نظام إداري".

## 2. نبذة عامة عن مجتمع الدراسة (واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)

### "Small is beautiful"

ف.أ.شوماخر

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنصر هام من عناصر التنمية بما حقته من إنجازات في العديد من البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء، في مجال تحسين ومعالجة أوضاع إجتماعية واقتصادية ومعيشية بدرجة تفوق ما حقته المؤسسات كبيرة الحجم وهو ما جعلها ترتقي إلى مرتبة متقدمة ضمن أولويات معظم الدول.

والجزائر على غرار باقي الدول، فقد بدأ الاهتمام فيها بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ 1995، أي منذ إبرام الاتفاق مع صندوق النقد الدولي للشروع في برنامج التصحيح الهيكلي حيث أعطت الدولة في ظل ذلك مجالا واسعا لدعم نمو وترقية هذه المؤسسات، إذ يعتبر إصدار السلطات الجزائرية العمومية للأمر 01-03 الصادر بتاريخ

<sup>1</sup> القانون التوجيهي التطويري م ص م رقم 17-02 المؤرخ في 11-01-2017م بالجريدة الرسمية، ص 05.

20 أوت 2001، والمتعلق بتطوير الاستثمار وإصدار القانون التوجيهي 01-18 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤرخ بتاريخ 12 ديسمبر 2001 الخطوة الفعلية الأولى لتطوير هذا القطاع في الجزائر<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

على الرغم من الاعتراف المطلق بأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تشجيع التشغيل الذاتي والمبادرات الفردية وإطلاق الطاقات الشابة، مما يسهم بفعالية عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وبفضل ما تتميز به من خصائص إلى أن مفهومها لا يزال يلفه بعض الغموض، حيث اختلف الباحثون والمختصون حول إيجاد تعريف موحد لها يتفق عليه المهتمون بشؤون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ينسب هذا الأخير للأسباب التالية<sup>2</sup>:

- اختلاف درجة النمو بين اقتصاديات الدول؛

- تنوع النشاط الاقتصادي؛

- تعدد المعايير المعتمدة في تعريفها بين المعايير الكمية والنوعية.

أما عن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعتمد في الجزائر فهو التعريف الوارد في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 17-02 والمؤرخ في 11-01-2017 والذي ينص على التالي:

«تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها أربع ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية»<sup>3</sup>. حيث يعنى بمعايير الاستقلالية ألا تكون مملوكة من طرف مؤسسة أخرى لا تتوفر فيها صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 25% من رأس مالها. ويمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> شادلي شوفي، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات ص م الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير م ص م، جامعة ورقلة، ص 56

<sup>2</sup> ياسر عبد الرحمان "براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد الثالث، جوان 2018، ص 216.

<sup>3</sup> القانون التوجيهي التطويري م ص م رقم 17-02 المؤرخ في 11-01-2017م بالجريدة الرسمية، ص 05.

## جدول رقم (3-1): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الاعمال السنوي (دج)	مجموع الميزانية السنوية	الاستقلالية المالية
مؤسسة صغيرة	من 01 الى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	
مؤسسة صغيرة	من 10 الى 49	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	ضرورة توفر معيار
مؤسسة متوسطة	من 50 الى 250	بين 400 مليون و 4 مليار	بين 200 مليون و 1 مليار	الاستقلالية <sup>1</sup>

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المواد 08 / 09 / 10، الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 11-01-2017، ص6.

حيث اعتمد المشرع الجزائري في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريف الاتحاد الأوروبي الذي حدده سنة 1996.

## ثانيا: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال فترة(2003-2022):

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر تطورا بالغ الأهمية مع بداية الألفية الثانية وذلك بفعل التسهيلات التي وفرتها الدولة بشأن إنشاء هذه المؤسسات من جهة، وتطور ثقافة المقاولاتية لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى حيث أن أكثر ما يميز هذا القطاع هو أنه قطاع فتي يغلب عليه الطابع الخاص.

وتشير الإحصائيات المتوفرة أن أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها ما بين 2001- 2007 بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001، وكذا مع بروز الآليات التي أنشأتها الدولة من أجل دعم إنشاء وتسيير هذه المؤسسات.

وسنورد في ذات السياق تطورت تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على مدى العشرون سنة الأخيرة.

<sup>1</sup> يُعنى بمعايير الاستقلالية ألا تكون مملوكة من طرف مؤسسة أخرى لا تتوفر فيها صفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأكثر من 25% من رأس مالها.

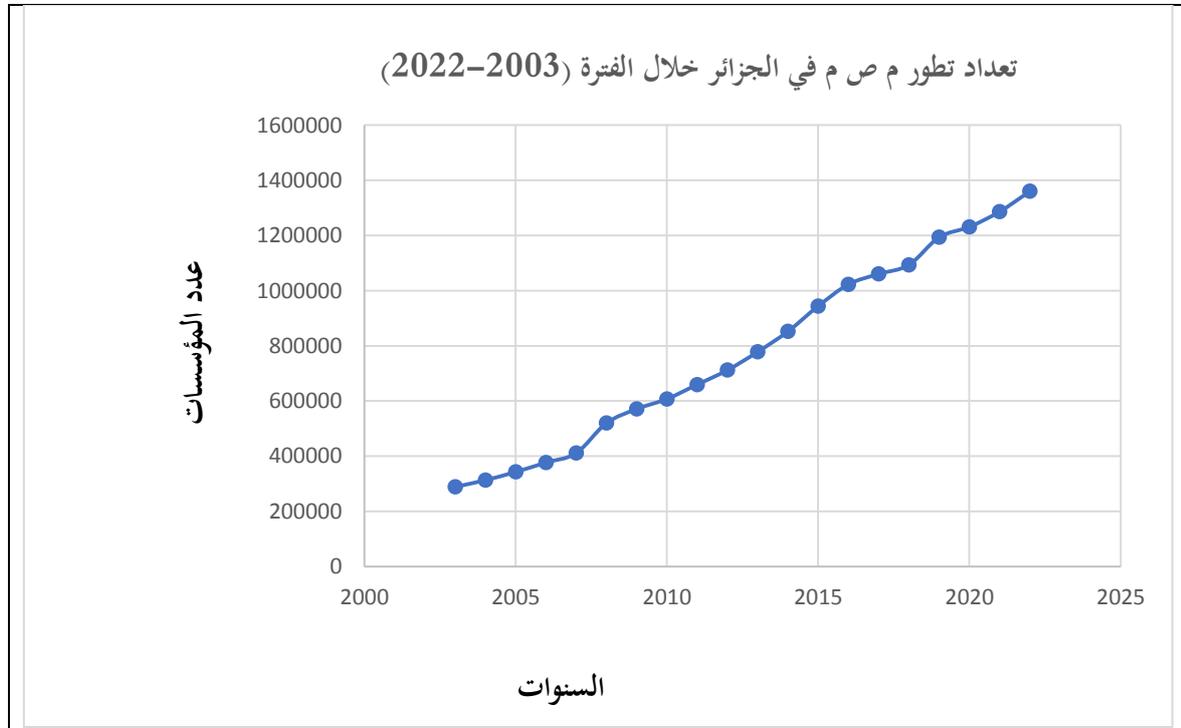
## جدول رقم(3-02): تعداد تطور م ص م في الجزائر خلال الفترة (2003-2022)

السنوات	عدد المؤسسات	السنوات	عدد المؤسسات	السنوات	عدد المؤسسات
2003	288587	2010	607297	2017	1060489
2004	312959	2011	659309	2018	1093170
2005	342788	2012	711832	2019	119339
2006	376767	2013	777818	2020	1231073
2007	410959	2014	852052	2021	1286365
2008	519526	2015	943569	2022	1359803
2009	570838	2016	1022621	--	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من خلال الجدول نلاحظ النمو المستمر لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث أنتقل عددها من 288587 مؤسسة سنة 2003 الى 1359803 مؤسسة سنة 2022 .

## شكل رقم(3-02): يوضح تعداد تطور م ص م في الجزائر خلال الفترة (2003-2022)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### ثالثا: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر الى غاية ديسمبر 2022:

تعتبر مختلف المصادر المعتمد عليها في احصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر غير كافية لإعطاء صورة صادقة ودقيقة عن هذا القطاع، فقد كشفت المؤشرات الاحصائية المعتمدة في تقييم أوضاع هذا القطاع وجود نقائص كبيرة في مجال تعريف واحصاء هذا النوع من المؤسسات، ليبقى الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي CNAS الوسيلة الأكثر مصداقية ومتابعة على المستوى القانوني والمستوى الجبائي لعرض تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعدد الأجراء بها. وفيما يلي عرض لتعدادها حسب مجموعة من المعايير :

#### ■ حسب ملكية رأس المال: وللإشارة فإن قطاع م ص م بالجزائر يتشكل من:

**\*\* المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة:** وهي مؤسسات رأس مالها ملك للقطاع الخاص، والذي قد تكون عبارة عن أشخاص معنويين أو طبيعيين أو مؤسسات حرفية، وهي الأكثر انتشارا، ويمكن أن تكون ناتجة إما عن عملية إعادة الهيكلة التي تمت على مستوى عدد كبير من المؤسسات العمومية، أو أنشئت من طرف الخواص، وتمثل العنصر الأكثر فاعلية في الاقتصاد من حيث التشغيل وجودة المنتجات المقدمة؛

**\*\* المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية:** وهي مؤسسات تابعة للقطاع العام رأس مالها ملك للدولة.

ويوضح الجدول التالي إحصائيات حول عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى غاية نهاية سنة 2022:

عنوان الجدول (3-03): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب ملكية رأس المال إلى

غاية 31 ديسمبر 2022

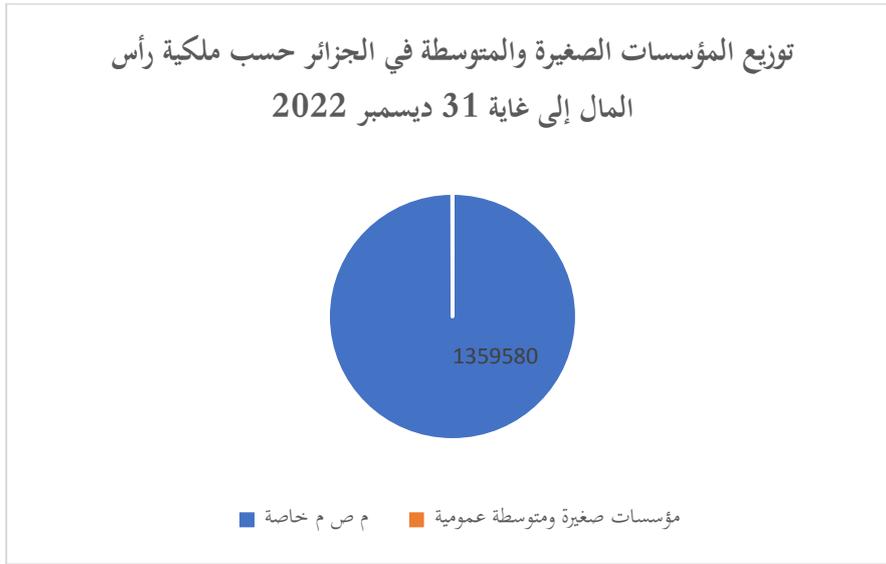
النسبة المئوية%	عدد م ص م <sup>1</sup>	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
56.09	762769	شخص معنوي	م ص م خاصة
20.06	272726	شخص طبيعي: مهن حرة	
23.83	324085	شخص طبيعي: نشاطات حرفية	
99.98	1359580	المجموع	
0.02	223	مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية	م ص م عمومية
0.02	223	المجموع	
100	1359803	المجموع	

المصدر: Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, Bulletin d'Information Statistique de

la PME, N°042, Avril 2023, P06

وعليه بلغ العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بـ 1359803 مؤسسة بسيطرة مطلقة للقطاع الخاص بنسبة 99.98% مقارنة مع القطاع العام. ويرجع ذلك إلى عمليات التصنيفية والخصوصية التي باشرتها الدولة في إطار التوجه نحو اقتصاد السوق.

شكل رقم(3-03): يوضح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب ملكية رأس المال إلى غاية 31 ديسمبر 2022



المصدر: نفس المرجع السابق

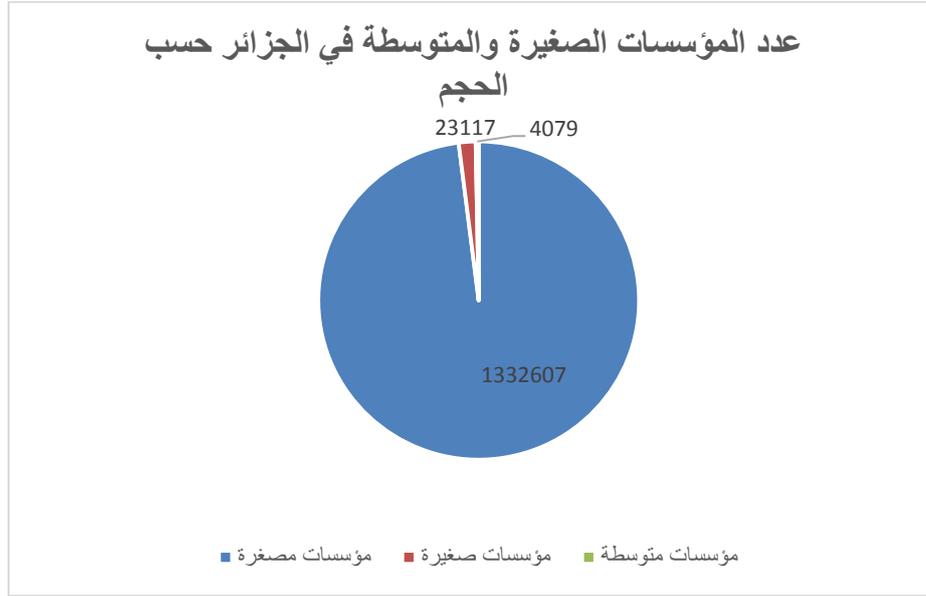
■ حسب الحجم: بالنسبة لعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم فيمكن عرضه وتفصيله في الجدول التالي:

عنوان الجدول (3-04): عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم

النسبة %	العدد	نوع المؤسسة
98	1332607	مؤسسات مصغرة
1.7	23117	مؤسسات صغيرة
0.30	4079	مؤسسات متوسطة
100	1359803	المجموع

المصدر: نفس المرجع السابق

## شكل رقم (3-04): يوضح عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم



- حسب توزيع الجغرافيا: تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجميع جهات الوطن حيث تختلف كثافتها من منطقة إلى أخرى حسب الطبيعة المناخية لهذه المناطق وكثافتها السكانية، وكذا الإمكانيات المتوفرة للمستثمرين لإنشاء وإقامة المشاريع بها، ويمكن توضيح توزيعها الجغرافي إلى غاية نهاية 2022 في الجدول التالي:

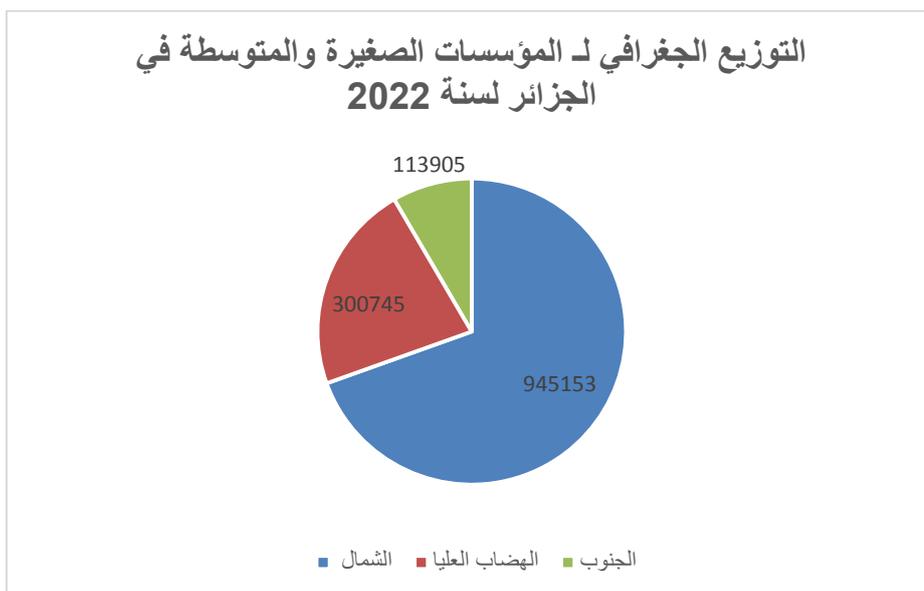
## جدول رقم (3-05): التوزيع الجغرافي ل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2022

النسبة المئوية %	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	المناطق الجغرافية
61.51	945153	الشمال
22.12	300745	الهضاب العليا
8.38	113905	الجنوب
100	1359803	المجموع

المصدر: المصدر السابق ص11

حيث تتمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المناطق الشمالية بنسبة كبيرة تقدر ب 69.51% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

شكل رقم(3-05): يوضح التوزيع الجغرافي ل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2022



المصدر: المصدر السابق ص11

- حسب قطاع النشاط: تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف فروع النشاط الاقتصادي، إذا يختلف هذا التوزيع من قطاع إلى آخر وذلك حسب النشاط الأكثر أهمية وممارسة بالنسبة للمجتمع والدولة، ويمكن توضيح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائر على قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(3-06): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات النشاط

النسبة %	المجموع	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة		قطاع النشاط
		العمومية	الخاصة	
0.62	8404	82	8322	الزراعة
0.25	3371	02	3369	الطاقة والمناجم
15.03	204452	14	204438	البناء والاشغال العمومية
32.36	440077	71	440006	الصناعة
51.73	703499	54	703445	الخدمات
100	1359803	223	1359580	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع السابق، ص 9-10.

نلاحظ من خلال ما تم عرضه من معطيات في الجدول السابق وجود تباين في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مختلف قطاعات النشاط حيث أن نصف هذه المؤسسات ينشط في قطاع الخدمات بنسبة 51.73% ما يدل على التسهيلات الكبيرة التي تميز هذا القطاع والتي يجدها المستثمرين كحافز لهم للاستثمار في هذا القطاع، بالإضافة لما يميز هذا الأخير من انخفاض درجة المخاطرة، ليحل قطاع الصناعة في المرتبة الثانية بنسبة 32.36% بـ 440077 مؤسسة منها 324085 مؤسسة تعمل في مجال الصناعة التقليدية، ليأتي قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 15.03 وهي نسبة معتبرة مقارنة مع باقي القطاعات وهذا راجع حسب اعتقادنا إلى سياسة الدولة التي تدعم المشاريع والمؤسسات التي تساهم في إنشاء البني التحتية، ثم تأتي باقي القطاعات والمتمثلة في قطاع الطاقة والمناجم والخدمات المتعلقة بها بنسبة 0.25% وقطاع الزراعة بنسبة 0.62%.

#### رابعا: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني للفترة 2018-2022:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم روافد التنمية الاقتصادية ، حيث أنها تساهم في تطوير الإقتصاد الوطني من خلال مساهمتها الفاعلة والمؤكدة في توفير مناصب الشغل وفي زيادة الناتج المحلي وتنمية الصادرات، وكذا تحقيق التنمية الصناعية في تكاملها مع المؤسسات الكبيرة من خلال عملية التعاقد من الباطن ، وفي ما يلي جانب من مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني لسنة 2022:

- **التشغيل:** يعد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويره من الآليات التي اعتمدها الجزائر في الحد من ظاهرة البطالة وتحقيق الاندماج المهني، ويمكن توضيح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل للفترة 2018-2022 من خلال الجدول التالي:

#### عنوان الجدول(3-07): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب الشغل

الوحدة:منصب شغل

طبيعة المؤسسات	2018	2019	2020	2021	2022
م ص م الخاصة	2668173	2 864 566	2 968 618	3 114 860	3 288 213
م ص م العمومية	22073	21085	2 989 516	20 108	19 608
المجموع	2690246	2 885 654	2 989 516	3 134 968	3 307 821

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال الجدول نلاحظ زيادة مستمرة في عدد مناصب الشغل التي توفرها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد تم خلق 3 307 821 منصب عمل لغاية سنة 2022 ، وترجع هذه الزيادة في مناصب الشغل إلى نمو المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تشغل أكثر من 98% من العمال، وهذا ما ساهم في انخفاض معدلات البطالة التي انتقلت من 27.30% سنة 2001 إلى 14.24% سنة 2020 .

- القيمة المضافة خارج المحروقات: كما ذكرنا سابقا فإن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور هام في خلق القيمة المضافة والتي تقيس حجم الانتاج الذي تنتجه وتبيعه كل المؤسسات في مختلف القطاعات، وتمثل القيمة المضافة على الصعيد الوطني الناتج الاجمالي الخام PIB.

### عنوان الجدول(3-08): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة خارج المحروقات

الوحدة:مليار دينار جزائري

السنوات	مساهمة م ص م العمومية في خلق القيمة المضافة	مساهمة م ص م الخاصة في خلق القيمة المضافة	المجموع
2017	القيمة	8815,62	10106,76
	النسبة%	12.775	87.225
2018	القيمة	1362.21	10886,62
	النسبة%	12,51	87,49
2019	القيمة	1449,22	11450,6
	النسبة%	12,66	87.34
2020	القيمة	1299,91	10626,46
	النسبة%	12.233	87.767
2021	القيمة	1426,61	11760,74
	النسبة%	12.13	87.87

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشریات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نلاحظ أنه نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة قد بلغت قيمة 11760,74 مليار دينار جزائري بنسبة 87.87% تعود للقطاع الخاص و 12.13% للقطاع العام بعدما كانت 10106,76 مليار دينار جزائري، ويعود ذلك لخصوصية المؤسسات العمومية ودخول القطاع الخاص وجعله المهيمن الأكبر والتي تعتبر من اجراءات الدخول لاقتصاد السوق.

- تنمية الصادرات: تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق التوازن في الميزان التجاري من خلال توفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة أو توفير سلع بديلة للسلع المستوردة، والجدول التالي يوضح بعض الأرقام فيما يخص مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات في الجزائر:

### عنوان الجدول (3-09): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات

الوحدة: مليون دولار

السنوات	قيمة صادرات م ص م	نسبة التغير في قيمة صادرات م ص م	نسبة المساهمة في الصادرات الكلية
2018	19 828	12.56+	2.68
2019	35 823,54	55.34+	3.71
2020	23 796,60	33.57-	4.70
2021	39 280,83	65.07+	5.27
2022	60 384,02	53.72+	--

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نشرات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ما يلاحظ من الجدول أعلاه التذبذب الكبير في صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا بسبب هيمنة المؤسسات المصغرة على القطاع وتمركز أغلبية المؤسسات في قطاعات لا تتيح لها تقديم إنتاج قابل للتصدير حيث نجد فقط ما نسبته " 9,79 % من المؤسسات تنتمي إلى قطاع الصناعات التحويلية"، ومنه يمكن القول أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التصدير جد ضئيلة.

من خلال ما سبق فإنه يمكن القول أن أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مازال ضعيفا بالرغم من كل الإصلاحات المتخذة لتطويره وترقيته وهذا يعود لعدة عراقيل وقيود سنتعرف عليها في العنصر الموالي

**خامسا: العراقيل والقيود التي تقف أمام نمو وتقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:**

تمثلت أهم العراقيل والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتي تهددها في بقائها وتعيقها في تنميتها في ما يلي<sup>1</sup>:

- **قيود بيئة الاستثمار:** فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الجزائر لتشجيع الاستثمار ودعم المقاولاتية إلا أن مناخ الأعمال لم يتحسن، وهذا ما يؤكد تقرير ممارسة الأعمال الصادر عن البنك الدولي "Doing Business"، حيث سجلت الجزائر تراجعا من المرتبة 128 من أصل 183 اقتصاد سنة 2005 إلى المرتبة 136 / 183 سنة 2010 ، ثم المرتبة 163/189 سنة 2016 ، لتكسب 7 أماكن وتحتل المرتبة 156 من أصل 190 اقتصاد في سنة 2017 ، وهذا نتيجة مجموعة من الإصلاحات التي اتخذتها الدولة في مجال انشاء المؤسسات، والحصول على رخصة البناء، الربط بالكهرباء، وتسديد الضرائب وغيرها.
- **القيود المالية:** إن حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القروض الطويلة وحتى القصيرة الأجل هو أمر في غاية الصعوبة ، وخاصة بالنسبة للمؤسسات المصغرة و التي ترجع إلى عدة أسباب منها: شروط الإقراض والضمانات المطلوبة، ثقل الإجراءات وطول مدة معالجة ملفات القرض ارتفاع معدلات الفائدة، ضعف

<sup>1</sup> بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، "تقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد (19)، 2018، ص ص 282، 283.

الهندسة المالية وعدم توفر منتجات مالية تلاءم طبيعة هذه المؤسسات، بالإضافة لعدم وجود بنوك متخصصة في تمويلها.... إلخ.

- **القيود المرتبطة بالمعلومات:** تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية في بيئة معلوماتية ضعيفة جدا وهذه الوضعية لا تساعد بأي حال من الأحوال على نموها وتنميتها وذلك بسبب: عدم وجود نظام معلومات وطني وانعدام بنوك المعلومات الإحصائية، نقص المعطيات ودراسات السوق الوطني، الجهوي المحلي بالإضافة لصعوبة الوصول إلى مصادر المعلومات المتخصصة ... إلخ.
- **القيود المرتبطة بسوق العمل:** والتي يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:
  - نقص اليد العاملة المؤهلة: خبراء في الإدارة التسيير، تقنيين المؤهلين ... إلخ.
  - عدم التوافق بين التكوين المقدم من طرف الجامعات والاحتياجات الحقيقية للمؤسسات في مجال التقنيات الحديثة في الإدارة، التسيير، التسويق ... إلخ.
  - عدم وجود معاهد متخصصة في التكوين وضعف البرامج المعتمدة.
  - صعوبة التحكم في اللغات الأجنبية من قبل حاملي الشهادات.
- **القيود المرتبطة بالعقار الصناعي:** إن الحصول على العقار الصناعي يعتبر من أهم العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لعدة أسباب والتي يمكن أن نذكر بعضها:
  - نقص العقارات الصناعية وارتفاع تكاليف الحصول عليها.
  - نقص الشفافية في دراسة الملفات بالإضافة إلى ثقل إجراءات وطول مدتها متوسط مدة الحيازة ما بين سنة و5 سنوات.
  - مشكلة عقود الملكية التي لا تزال قائمة في الكثير من جهات الوطن.
  - نقص وغياب أحيانا الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق وكيفيات وآجال وشروط التنازل على الأراضي وموضوع استخدامها ومتابعة ذلك لاحقا.

### 3. العينة وطريقة المعاينة

"مهما كان نوع البحث، ومن أجل تحديد نوع المعاينة الذي سيُستعمل، لابد من مراعاة عاملين هامين: إمكانية الانجاز

والتكلفة" **Therese Baker**

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث المتاح والمثلة لمفرداته أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالمة<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 277.

تم عملية اختيار العينة بعدة خطوات تبدأ من تحديد مجتمع الدراسة بشكل واضح ودقيق من حيث التسمية والسمات والخصائص التي تميز مفرداته عن غيرهم ليتسنى تحديد أو تبيان حجمه لأن ذلك يؤثر في عدد مفردات العينة ونوعيتها<sup>1</sup>. وقد تم في دراستنا الحالية تحديد وحصر مجتمع الدراسة في مجموعة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة التي تتوفر فيها الشروط التالية:

- تملك نظام إداري وتسييري؛
- حجم عمالتها لا يقل عن خمسة أفراد؛
- خبراتها في المجال لا تقل عن ثلاث سنوات؛
- حيازتها مكانة مقبولة في السوق.

وقد تم التأكد من توفر هذه الشروط في مؤسسات عينة الدراسة من خلال مقابلة قمنا بها مع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية التي تتواجد بولاية قسنطينة على مستوى مناطق النشاط الصناعي على مستوى الولاية (قسنطينة) والتي يقدر عددها بسبع مناطق كما يلي:

- منطقة النشاطات ديدوش مراد.
- منطقة النشاطات الحامة بو زيان.
- منطقة النشاطات بو الصوف.
- منطقة النشاطات عين السمارة.
- منطقة النشاطات ابن باديس - الخروب.
- منطقة النشاطات المدينة الجديدة علي منجلي.
- منطقة النشاطات وادي حميميم - الخروب.

وبعد التأكد من توافر الشروط الموضوعية والمذكورة أعلاه في المؤسسة يتم توزيع الاستبيان.

وقد تم اللجوء إلى هذه الطريقة لعدم توافر البيانات والمعلومات بشأن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عموماً وولاية قسنطينة خاصة، ناهيك عن خصوصية هذا النوع من الدراسات بهذا النوع من المؤسسات والقطاعات. لهذا كانت عينة الدراسة عينة غير احتمالية بل قصدية ومستهدفة Purposive Sample.

كذلك سجلنا عزوف الكثير من مسيري المؤسسات عن استقبال الباحثة بحجج مختلفة أغلبها كان عدم وجود وقت للمقابلة وللإجابة على الاستبيان وكذا امتناعهم بسبب الاحتياطات الصحية بسبب وباء كوفيد-19؛ لتكون بذلك عينة الدراسة من 64 مفردة؛

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم خضر، اعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، ط1، عدم توفر الناشر، القاهرة، مصر، 213، ص187.

حيث تم توزيع 70 استبيان على 70 مؤسسة صناعية صغيرة أو متوسطة على مستوى ولاية قسنطينة، تم استرجاعها كلها ، وتم استبعاد ست(06) استمارات غير قابلة للتحليل حيث نسبة القيم المفقودة بها عالية، وبالتالي تم تحليل 64 استبيان بنسبة 91% وهي نسبة مقبولة جدا.

حيث أن حجم العينة المناسب يعتمد على الغرض الذي تجرى الدراسة من أجله، وعلى طبيعة مجتمع البحث بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، وكذا نمط العلاقات التي يرغب في الكشف عنها<sup>1</sup>.

#### 4. وحدة التحليل

وحدة التحليل في الكيان الرئيسي الذي يتم تحليله في الدراسات فهي: ما أو من تتم دراسته، ففي أبحاث ودراسات العلوم الاجتماعية نجد أن وحدة التحليل قد تكون فرد، مجموعة، مؤسسة أو مجموعة مؤسسات.

ويختار الباحث وحدة التحليل حسب طبيعة المتغيرات التي سيقوم بدراستها والهدف من الدراسة.

وبما أن متغيرات الدراسة الحالية لا يمكن قياسها إلا على مستوى المؤسسات، لهذا فإن وحدة التحليل ستكون المؤسسة وبالتحديد المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 187.

## المبحث الثاني: مصادر ووسائل جمع البيانات والمعلومات

### I . مصادر جمع البيانات والمعلومات

بغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية اعتمدنا على مصدرين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- **مصادر ثانوية:** تم الاستعانة في جمع البيانات والمعلومات على المتغيرات المختلفة للدراسة من خلال:
  - الكتب والدراسات والأبحاث، الرسائل العلمية الجامعية، بالإضافة إلى المجلات والدوريات العلمية المحكمة؛
  - التقارير والنشرات الاقتصادية والإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- **مصادر أولية:** تم الاعتماد على المصادر الأولية للحصول على بيانات ومعلومات جمعت لأول مرة عن المتغيرات التي تم دراستها، ويتمثل هذا المصدر في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة المتمثلة في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة.

استهدفنا الحصول على المعلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات التي تلبي حاجتنا لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم جمع البيانات من الأفراد الذين يشغلون مناصب استراتيجية بالمؤسسة وأصحاب القرار فيها.

### II . وسائل جمع البيانات والمعلومات

يوضح **Vilatte** أن: « الاستبيان هو أسلوب جماعي يندرج ضمن المقاربة الكمية حيث يوزع على مجموعة من الأفراد (عينة) ويستند إلى الاستدلالات الإحصائية، على عكس المقابلة والملاحظة والتي قد تكون فردية أو جماعية، فالاستبيان يسمح بإنتاج أرقام تساعد وفقا لمؤيدي هذا النهج بتحقيق الموضوعية باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية، وهذه الأرقام قد تكون وصفية مثل التكرارات والنسب وقد تكون تفسيرية مثل معاملات الارتباط ». ولهذا تم الاعتماد في جمع البيانات والمعلومات بالدرجة الأولى على الاستبيان وفقا لمقياس ليكارت الخماسي **likert's scale** بالاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات النموذج، حيث تم تحكيم الاستبيان ومراجعته وتوزيعه على أفراد العينة المستهدفة معتمدين في ذلك على النموذج الورقي.

بالإضافة للاستبيان فقد تم إجراء مقابلات مع كل من مسؤولي مديرية اليقظة الاستراتيجية بوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمدير الولائي للصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة قصد جمع معلومات بخصوص مجتمع الدراسة والمحيط الاقتصادي للمؤسسات محل الدراسة.

## 1. تطوير أداة جمع البيانات

تم تطوير الاستبيان كأداة للدراسة بالاعتماد على الجانب النظري لليقظة الاستراتيجية (مساها، فوائدها أو مزاياها) وكذا متطلباتها المفترضة (الميكال التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة الاستراتيجية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية).

حيث أنه تم الاستفادة من مجموعة من الدراسات مثل:

Ines Boulifa 2008, Marie cristine chalus 2000, Manel Guechetouli 2004, Francois Brouard 2007, بن خديجة منصف، 2012.

وقد تم اللجوء لتحكيم الاستبيان إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجال إدارة الأعمال ونظم المعلومات من إختصاص الباحث، ومحكمين من ذوي الكفاءة في تصميم الاستبيان في مجال الإحصاء التطبيقي (الملحق رقم 02: يوضح أسماء المحكمين وصفتهم وتخصصاتهم)، حيث عُرض الاستبيان في نسخته الأولى على عشر خبراء أكاديميين للاستفادة من آرائهم في بناء وملائمة العبارات والفقرات، وفي السلامة اللغوية للعبارات ومدى شمولية الاستبيان لجميع أبعاد ومحاور الدراسة وفي ضوء ذلك تم إجراء التعديلات والتحسينات اللازمة إلى أن أخذ نسخته النهائية والمدرجة ضمن الملحق رقم 01 .

## 2. وصف أداة الدراسة

عند تصميم الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة الجوانب النظرية للدراسة ، وتلبي جميع المتغيرات ذات التأثير على فرضيات الدراسة مع مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.

وقد تم تقسيم الاستبيان من الناحية التنظيمية إلى أربع أقسام كما يلي:

- **القسم الأول:** تضم بيانات عامة عن المؤسسة (فرع نشاطها عدد العمال الخبرة في المجال، نطاق السوق وضعية المؤسسة في السوق، مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه، القائم بإدارة المؤسسة).
- **القسم الثاني:** تضم العبارات التي صممت لقياس توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية بعينة الدراسة حيث تكون من ثلاث (03) أبعاد.
- **القسم الثالث:** تضم عبارات صممت لقياس مسار اليقظة الاستراتيجية بعينة الدراسة وتكون من بعدين (02) رئيسيين: بعد المراقبة [تحديد الحاجات من المعلومات البحث عن المعلومة]، و بعد الاستغلال [تحليل معالجة واستخلاص المعلومات، نشر واستخدام المعلومات].

➤ القسم الرابع: تضمن عبارات صممت لقياس مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة حيث تكون من أربع (04) أبعاد.

جدول رقم (3-10): يوضح توزيع عبارات الاستبيان على الأبعاد وترميزهم

المتغير	أبعاد المتغير	عدد العبارات	أرقام العبارات	ترميز العبارات
متطلبات اليقظة الاستراتيجية	المتطلبات الهيكل التنظيمي*	05	5-1	x1,x2,x3,x4,x5
	المتطلبات الثقافية التنظيمية*	05	10-6	x6,x7,x8,x9,x10
	المتطلبات التنظيمية والقيادية*	05	16-11	x11,x12,x13,x14,x15,x16
	المتطلبات الاستراتيجية والاستراتيجية*	05	21-16	x17,x18,x19,x20,x21
	المتطلبات البشرية	07	28-22	x22,x23,x24,x25,x26,x27,x28
مسار اليقظة الاستراتيجية	المتطلبات التكنولوجية	06	34-29	x29,x30,x31,x32,x33,x34
	المراقبة* تحديد الحاجات من المعلومات	03	35-33	z1,z2,z3
	المراقبة* البحث عن المعلومة	11	46-36	z4,z5,z6,z7,z8,z9,z10,z11,z12,z13,z14
الاستراتيجية	تحليل واستخلاص المعلومات*	05	51-47	z15,z16,z17,z18,z19
	الاستغلال* نشر واستخدام المعلومات	05	56-52	z20,z21,z22,z23,z24
مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية	دعم التخطيط واتخاذ القرار	03	59-57	y1,y2,y3
	الاستجابة التنافسية	03	62-60	y4,y5,y6
	الاستكشاف والاستباق	03	65-63	y7,y8,y9
	الابداع والابتكار	03	68-66	y10,y11,y12

المصدر: من اعداد الباحثة

## III. مقياس الدراسة

تم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي Likert's Scale المتدرج والذي يتكون من خمس مستويات تتراوح ما بين بدرجة كبيرة جدا وبدرجة قليلة جدا<sup>1</sup> وهذا التناسب هذا الأسلوب مع طبيعة الدراسة ومجتمعها وهو الأسلوب الأكثر شيوعا حيث تم إعطاء أرقام لهذه العبارات في عملية التحليل كما هو مبين من خلال الجدول التالي:

عنوان الجدول(3-11):مقياس درجة الموافقة

التقدير اللفظي للدرجة الاستجابة	الوزن النسبي	المدى	الدلالة الاحصائية
بدرجة كبيرة جدا	5	من 4.21 الى 5	كبيرة جدا
بدرجة كبيرة	4	من 3.41 الى 4.20	كبيرة
بدرجة متوسطة	3	من 2.61 الى 3.40	متوسطة
بدرجة قليلة	2	من 1.81 الى 2.60	منخفضة
بدرجة قليلة جدا	1	من 1 الى 1.80	منخفضة جدا

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على: المرجع السابق، ص540

<sup>1</sup> مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص540.

## المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتبر التحليل بالأساليب الإحصائية أداة أساسية للباحثين في العلوم الاجتماعية لتحليل وفهم العلاقات الأكثر تعقيدا، وقد توسعت تطبيقاته بشكل كبير من ظهور أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإحصائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة والمتمثلة في مسيري وأصحاب القرار الأول عن عينة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية قسنطينة تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة والمتمثلة في كل من برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS<sup>1</sup>، وبرنامج النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية Smart-PLS<sup>2</sup>، وهذا بعد ترميز وإدخال البيانات وتحديث طول خلايا المقياس الخماسي (likert's scale).

يمكن عرضه وشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة على النحو التالي:

### I . التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

يعتبر برنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS من أهم البرامج الإحصائية المستخدمة في عملية إدخال البيانات وتحليلها وفي عملية تصميم وإنشاء الجداول والرسومات البيانية وقد تم الاستعانة به للحصول على التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التحليلية كما يلي:

- **الأسلوب الوصفي:** تم استخدام هذه الأساليب كأدوات للإحصاء الوصفي بهدف عرض البيانات في صورة ملخصة من خلال جداول وأشكال لإعطاء دلالة عامة عند إجراء التحليل والمناقشة المبدئية لنتائج الدراسة الميدانية، وقد تضمنت كل من: التكرارات والنسب المئوية قصد التعرف على خصائص عينة الدراسة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وكذا معامل الفاكرونباخ cronbach's alpha لقياس درجة ثبات محاور الاستبيان ومصداقية إجابات العينة على عبارات الاستبيان.
- **الأسلوب الاستدلالي التحليلي:** وتضمن الأسلوب الإحصائي الاستدلالي المستخدم هو معامل ارتباط الرتب سبيرمان Spearman والذي يقيس مقدار قوة واتجاه الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية، فهو اختبار لا معلمي حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على قوة العلاقة وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على ضعف العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى أن إشارة المعامل

<sup>1</sup> Statistical Package for social sciences

<sup>2</sup> Smart PLS

توضح نوع العلاقة، حيث إذا كانت موجبة فهي تدل على علاقة طردية في حين إذا كانت سلبية فهذا دليل على أن العلاقة عكسية.

## II. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart-PLS

على ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها، اعتمدنا كأساس لدراستنا الإحصائية بالإضافة إلى برنامج SPSS و برنامج Smart PLS وهذا لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات في النموذج النظري، وذلك لخصوصية برنامج النمذجة بالمعادلة الهيكلية لطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM والتي تتماشى مع خصوصية دراستنا الحالية وهي كالآتي:

- أكثر ما يميز طريقة PLS أنها صالحة في حالة بناء النظريات والعلاقة وكذلك في حالة اختبار النظريات والعلاقات على حد سواء، أي أنها مناسبة للاستخدام في حالة رغبة الباحث في بناء نظرية جديدة تحتوي على فرضيات/ علاقات لم يسبق اختبارها من قبل لأجل التأكد من سلام تركيبها علميا ونظريا وقابليتها للاختبار الإحصائي مستقبلا، أو نظريات/ علاقات متأصلة في الأدبيات السابقة ولكن لم تدرس في مجال التخصص أو لم يتم دراستها في نموذج البحث الحالي كذلك في دراسة فرضيات ربما صغرية وبديلة معا وليس هناك ما يدعمها من دراسات سابقة سوى تنظيرات ورؤى وتوضيحات ينطلق منها الباحث، أو مقاييس غير كافية العدد أو مقاييس ثباتها غير قوي؛

- قدرة PLS على تحليل البيانات الإحصائية للعينة صغيرة الحجم أقل من 100 ابتداء من 30 بالإضافة لقدرتها على تحليل بيانات العينات كبيرة الحجم؛

قدرة Smart PLS على تحليل النماذج البحثية Research Models الكبيرة والمعقدة والتي تحتوي على الكثير من التركيبات المتغيرة الكامنة Latent Variables والمقاييس Items ؛

- كذلك عدم حاجة Smart PLS إلى ضرورة اتباع البيانات الإحصائية للتوزيع الطبيعي لأنها غير معلمية<sup>1</sup>.

وقد تم استخدام التحليلات الإحصائية الخاصة ب Smart PLS في تقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث الكامنة وعناصر القياس الداخلية التابعة لها أو المستخدمة في قياسها، وكذلك تقييم جودة اختبار العلاقة بين متغيرات البحث الكامنة بعضها مع بعض داخل نموذج البحث.

<sup>1</sup> جوزيف ف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، PLS SEM، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الاكاديمي، عمان، 2019، ط1، ص42.

### III. النمذجة بالمعادلات البنائية Structural Equation Modeling

تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية SEM\* جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء، ذلك أن اختبار صحة العلاقات المفترضة بالنموذج دفعة واحدة بدون تجزئتها أو تفصيلها إلى علاقات جزئية من شأنه إمداد الباحث بصورة أدق عن سلوك المتغيرات الحقيقية<sup>1</sup>.

فالنمذجة الإحصائية هي أقرب صيغة رياضية إحصائية شاملة يتم النظر فيها إلى المشكلة موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديد كميها من خلال بناء نموذج قياسي يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، ويتم اختبار مدى صدق نموذج القياس الذي تم بناؤه من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة.

تهدف النمذجة البنائية إلى تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة حيث أنه إذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فإنه من الممكن افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا كان العكس ولم تدعم البيانات المجموعة النموذج فيتم إما تعديل النموذج الأصلي وإعادة اختباره أو تطوير نماذج نظرية أخرى<sup>2</sup>.

#### 1. أنواع النمذجة بالمعادلات البنائية

هناك نوعان من النماذج بالمعادلات البنائية هي:

##### ■ نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغيرات المشتركة:

وتعرف أيضا بنمذجة الارتباط وأشهرها أموس AMOS وليزل Lisrel ، ايكوس EQS ، ام بلاص M Plus، Ramona، وتستخدم لتأكيد نظريات البحث أو رفضها وهي نمذجة تعتمد على تحليل مصفوفة الارتباط وبدأت أو بزغت عام 1970 على يد كارل جوريس كوك، حيث تشترط وجود مقاييس قوية وكثيرة العدد وفرضيات علمية

\* عرفت نمذجة المعادلات البنائية/الهيكلية عدة مسميات منها مثلا: نمذجة بنية التغيرات Structure Modeling، نمذجة المتغيرات الكامنة Causal Modeling.

تحليل بنية التغيرات Covariance Structure Analysis..... الخ

<sup>1</sup> أحمد بوزيان تيفزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص115.

<sup>2</sup> فهد أحمد غالب المعقب، التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في البنوك اليمنية- أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2020، ص146-147.

متجذرة في الأدبيات التي تعتبر نمذجة معقدة وصلبة كما أنها تتطلب حجم عينات يفوق 200 للحصول على نتائج موثوقة<sup>1</sup> [التنبؤ وفقاً لنظرية قوية].

### ▪ نمذجة المعادلة الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى: Partial Least Squar SEM (PLS-SEM)

ويعتبر من أشهر برامجها **PLS graph, warp PLS, Smart-PLS**<sup>2</sup>، حيث تستخدم أساساً لتطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، وذلك من خلال التركيز على شرح التغيرات في المتغيرات التابعة عندها فحص نموذج البحث فهي نمذجة تعتمد على تحليل التباين.

وقد ظهرت عام 1974 على يد العالم الاقتصادي Wold وتطورت بوصفها تقنية من تقنيات النمذجة الإحصائية، وتم استعمالها في تخصصات متنوعة. وهي من تقنيات الجيل الثالث من طرق تحليل بيانات متعددة المتغيرات حيث استحوذت على اهتمام كبير من الباحثين في مختلف المجالات العلمية في السنوات الأخيرة (ما بعد 2000).

تعمل PLS-SEM على تقييم واختبار جودة المقاييس أو المؤشرات المستخدمة في متغيرات للبحث الكامنة Latent variables ، وكذلك على تقييم واختبار العلاقة الترابطية بين عناصر متغيرات البحث الكامنة بعضها مع بعض المستخدمة في نموذج البحث، كما تقوم بتقييم العلاقة التنبؤية المستخدمة في نموذج البحث وتختبر إلى أي مدى يمكن للمتغيرات الكامنة الخارجية أي (المتغيرات المستقلة المستخدمة في نموذج البحث أن تتنبأ بالتغير في قيم المتغيرات الكامنة الداخلية أي (المتغيرات التابعة أو الغير مستقلة)<sup>3</sup>.

فهي تهدف إلى الاستكشاف والوصف والتوضيح، استكشاف النموذج أو العلاقات أو الفرضيات ومعرفة وضوح الظاهرة المدروسة.

كما نجد أن نماذج PLS-SEM تعمل بكفاءة مع العينات الصغيرة والنماذج المعقدة كما لا تتطلب أي افتراضات مسبقة حول البيانات المستعملة في الدراسة، فهي لا تفترض أي توزيع طبيعي للبيانات لأنها غير معلمية<sup>4</sup>. كما تتميز بالكفاءة العالية في تقدير المعاملات Parameter Estimation والتي ينتج عنها قوة إحصائية من شأنها تقديم علاقات محددة ذات دلالة إحصائية قوية في مجتمع البحث.

<sup>1</sup> ناصر العريفي، محاضرة في النمذجة بالمعادلات البنائية: مفاهيم واسس، عبر صفحة الفيسبوك الخاصة به، 2018، رابط المحاضرة:

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>3</sup> عادل العريفي، الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة pls وبرنامج smart-pls الإصدار الأول، 2014، ص 4.

<sup>4</sup> جوزيف. ف. هار، واحرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية pls-sem، مرجع سابق، ص ص 47-48.

وعليه فتمذجة PLS-SEM (نمذجة التباين) تعتمد في دراسة النظريات والعلاقات في طور البناء والتطوير والإعداد بين نماذج توضيحية استكشافية<sup>1</sup>.

## 2. العناصر الأساسية للنمذجة بالمعادلات البنائية

تتألف النمذجة بالمعادلات البنائية من العناصر التالية و الموضحة في الشكل أسفله:

### 1- المتغيرات: ويمكن تمييز التالي منها:<sup>2</sup>

- **المتغيرات الظاهرة: Manifest Variables** وهي كل المتغيرات التي تكون على شكل فقرة أو استبيان أو متغير يقيس المتغير الكامل أي أنها كل المتغيرات التي يمكن قياسها بشكل مباشر.
- **المتغيرات الكامنة Latent Variables**: وهي متغيرات غير مشاهدة (افتراضية) يستدل عليها من المتغيرات مشاهدة، بمعنى آخر هي المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات/ المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات.
- **المتغيرات الخارجية Exogenous Variables**: هي متغيرات مستقلة تؤثر ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج مثل أخطاء القياس أو المتغير المعدل، فهي تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.
- **المتغيرات الداخلية Endogenous Variables**: وهي المتغيرات التي تتأثر بغيرها داخل النموذج ومن أمثلتها المتغيرات الكامنة، التابعة والوسيطية، و باختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.
- **المتغيرات المباشرة Direct Effect**: هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج.
- **المتغيرات غير مباشرة Indirect Effect**: هي المتغيرات التي تؤثر في متغير آخر داخل النموذج عن تاريخ متغير ثالث.

### 2- النماذج Models: يعرف النموذج في النمذجة بالمعادلات البنائية بأنه نمط Pattern مفترض للعلاقات

الخطية المباشرة وغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة<sup>3</sup>، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وتصنف إلى<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 46.

<sup>2</sup> فهد أحمد غالب المعقب، مرجع سابق، ص 149.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 148.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 148.

- النماذج الانعكاسية: يفرض أن جميع عناصر مؤشرات ناتجة عن نفس البنية.
- النماذج التكوينية: تفترض أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له.
- النماذج الانعكاسية التكوينية: هي نماذج معقدة تستخدم النماذج الانعكاسية والتكوينية في نموذج واحد وهي نادرة الاستخدام.

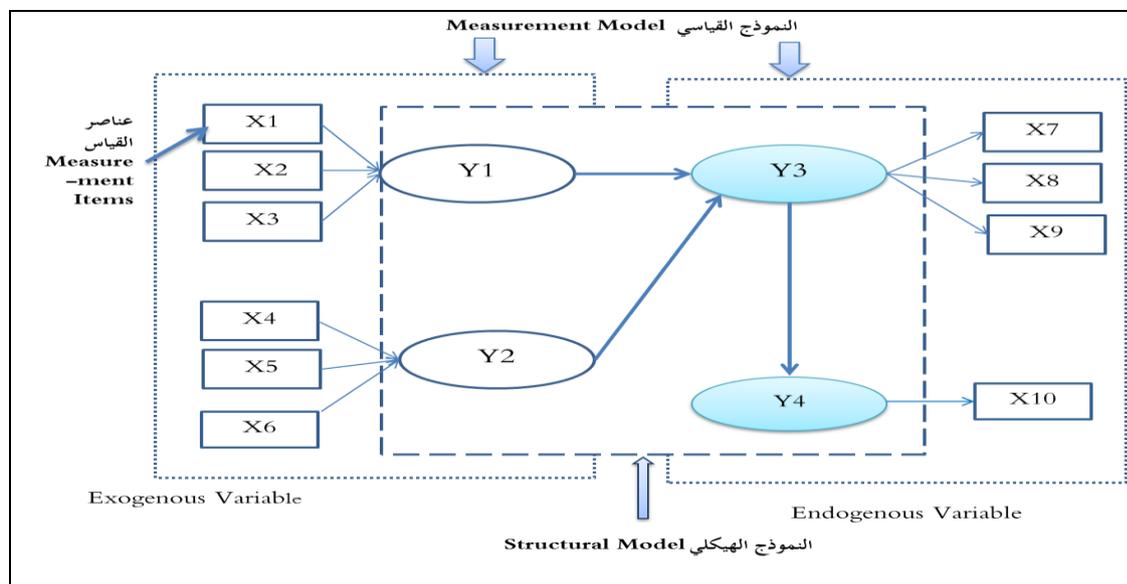
### 3- نموذج القياس Measurement Model: هو ذلك الجزء (كما قد يكون الكل) من نموذج المعادلة

البنائية، والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة-العبارات- والمتغيرات الكامنة-غير المشاهدة-، بالإضافة إلى أنه يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.<sup>1</sup>

### 4- نموذج البناء Structure Model: يحدد نموذج البناء مختلف العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات

الكامنة، حيث يحدد أي المتغيرات الكامنة-غير المشاهدة- يؤثر (بصورة مباشرة أو غير مباشرة) على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج، وقد يضم أكثر من نموذج<sup>2</sup>. ومنه يمكن القول أنه يربط المتغيرات الكامنة من خلال سلسلة من العلاقات المتكررة وغير المتكررة.

### الشكل رقم (3-06): أنواع المتغيرات والنماذج المكونة لمنذجة العادلات البنائية



المصدر: Josef F.Hair, et all, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE: 2014, P11

Publications, Los Angeles, 2014, P11

<sup>1</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، " النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، 2016، ص 70.

<sup>2</sup> عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، نفس المرجع السابق، ص 71

### 3. مبررات استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية

إن ما يبرر استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية في دراستنا هو الاعتبارات التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: من حيث هدف الدراسة:** بما أن هدف الدراسة هو شرح التباين في متغيرات الدراسة واستكشاف ووصف وتوضيح العلاقات السببية بينها، كون كل متغير يتسبب في حدوث الآخر، فإن طريقة النمذجة SEM-PLS هي الطريقة أو الوسيلة الإحصائية الأنسب لتحقيق ذلك لأنها قائمة على التباين.

**ثانياً: من حيث تعقيد النموذج:** ولأن الدراسة الحالية تتكون من العديد من المتغيرات الكامنة والمقاييس، ما يجعل من النموذج البحثي كبير ومعقد، فإن طريقة النمذجة SEM-PLS هي الأنسب ذلك أن تعقيدية النموذج لا تطرح إشكالا لها طالما أن البيانات المناسبة تلي الحد الأدنى من متطلبات حجم العينة. فهي تمتلك قدرة عالية في تقدير النماذج المعقدة.

**ثالثاً: من حيث حجم العينة:** بما أن حجم العينة في الدراسة الحالية يقدر بـ 64 مفردة فإن SEM-PLS هي الطريقة الأنسب، فقد أكد Reinartz (2009) وآخرون في دراسة محاكاة أجروها إلى أن نمذجة SEM-PLS تكون خياراً جيداً عندما يكون حجم العينة صغيراً.

**رابعاً: توافق البيانات الإحصائية مع قانون التوزيع الطبيعي:** إن استخدام SEM-PLS لا يفرض على الباحث التمييز بين البيانات التي تتوزع طبيعياً والتي لا تتوزع<sup>2</sup>. بالرغم من أن التوزيعات الطبيعية هي المرغوبة. وفي الأخير تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية SEM-PLS منهجية إحصائية متينة لتحديد العلاقات في أبحاث العلوم الاجتماعية، وقلما يمكن أن يوجد لها نظير<sup>3</sup>.

### 4. تركيب نموذج الدراسة احصائياً

نوضح من خلال هذا العنصر النموذج الإحصائي للدراسة ومختلف علاقات المسار المفترضة، بعد ما تم توصيف النموذج المعرفي نظرياً بالاعتماد على الدراسات والنظريات العامة التي تم تناولها في الجزء النظري. ويهدف تحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج القياس وفق نمذجة المعادلات البنائية التي تسمح بالتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، وتحدد مختلف العلاقات بينها من خلال دراستها لمختلف علاقات المتغيرات المتعددة واعطاء صورة أشمل، وكذا صدق وثبات المتغيرات المشاهدة، وبالإضافة الى أن النمذجة البنائية تتعامل مع المتغيرات الكامنة متعددة

<sup>1</sup> Josef F.Hair, et all, Op Cit, P14

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 51.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 59.

المستوى- النماذج الهرمية-، وتستخدم تحليل المسار لإظهار التأثيرات الحاصلة في النموذج، وأيضا تسمح بوجود ارتباطات بين المتغيرات المستقلة، وتستخدم التحليل العاملي التوكيدي<sup>1</sup>.

كما تهدف النمذجة البنائية إلى اختبار ما إذا كان النموذج الافتراضي المستند إلى نظرية يؤيد أو يتحقق بواسطة البيانات التي تم جمعها<sup>2</sup>.

وقد اعتمدت الدراسة على بناء النموذج وفقا للنمذجة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares، حيث استخدمت الدراسة النموذج التكويني<sup>3</sup> بحسب الآتي:

**\*\* النموذج التكويني:** يفترض هذا النموذج أن كل متغير كامن هو توليفة خطية مع متغيراته المقاسة المناظرة له، وقد تم استخدامه لقياس المتغيرات الكامنة .

ومن خلال ما سبق واستنادا إلى قواعد وأسس النمذجة البنائية تم بناء النموذج الهيكلية البنائي ونموذج القياس، وفقا للآتي:

**\*\* نموذج البناء وهو النموذج الداخلي للدراسة:** ويتمثل في المتغيرات الكامنة ذات المستوى الأول: (أبعاد المتغيرات المستقلة، وأبعاد المتغيرات التابعة والمستوى الثاني: (المتغيرات المستقلة، والمتغيرات التابعة )

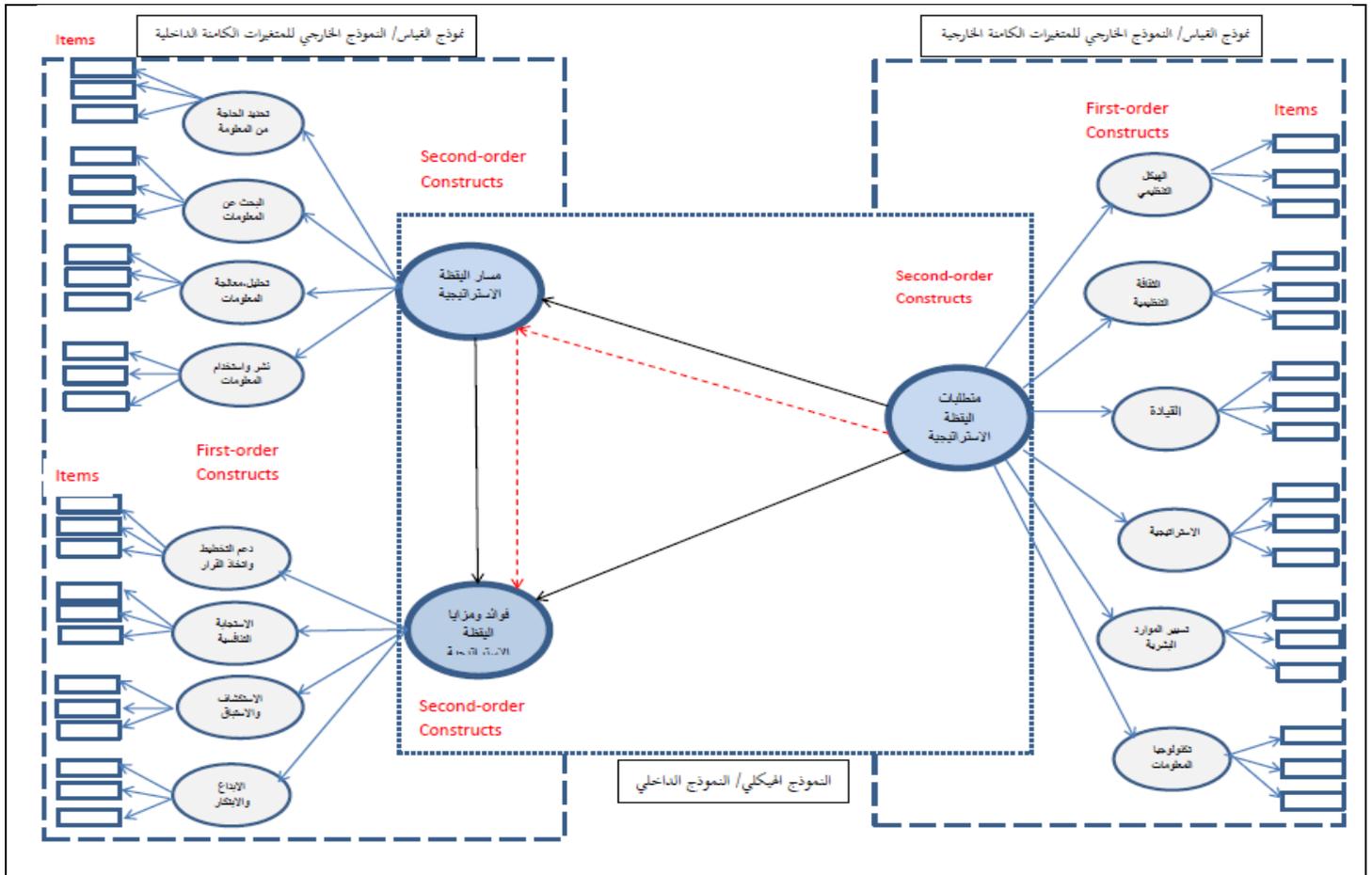
**\*\* نموذج القياس وهو النموذج الخارجي:** وهو الذي يوضح العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة، حيث تمثل المتغيرات المشاهدة العبارات المقاسة عبارات الاستبانة (أبعاد المتغيرات، والنموذج الداخلي-البنائي أوالهيكلية-، والخارجي-القياس- ومحملهم يمثل النموذج المتكامل للدراسة.

<sup>1</sup> جوزيف، ف.هار، وآخرون، مرجع سابق، ص 35

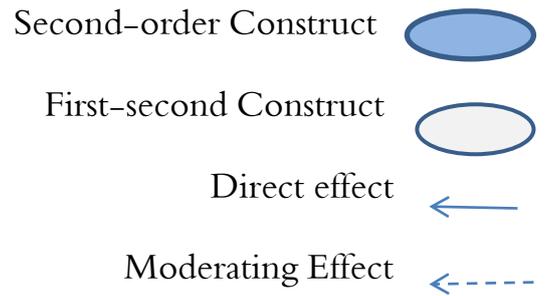
<sup>2</sup> محمد بداوي، " النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، ديسمبر 2016، ص 22

<sup>3</sup> جوزيف، ف.هار، وآخرون، مرجع سابق، ص 34

شكل رقم (3-07): النموذج التكويني للدراسة بطريقة المربعات الصغرى الجزئية



المصدر: من إعداد الباحثة



## خلاصة الفصل:

تم توضيح من خلال هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، والتي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتناسب مع أهداف الدراسة ويسمح بالتحقق من فرضيات النموذج النظري للبحث، مع اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والذي تم توزيعه على عينة قصدية ومستهدفة Purposive Sample، تكونت من 64 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولاية قسنطينة، وقد تم توضيح طريقة المعاينة، وكذا الأخذ بالشرح والتفصيل مجتمعة الدراسة كذلك شرحنا طريقة النمذجة بالمعادلات الميكلمية و النمذجة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares و مبررات اعتمادها وفي الأخير قمنا بعرض التركيب الاحصائي لنموذج الدراسة.

الفصل الرابع

## نتائج الدراسة ومناقشتها

"يمثل الإطار العملي عنصرا هاما [...] في البحث باعتباره المحدد لما نصبوا إلى تحليله بدقة للتحقق من فرضيتنا. سواء تعلق الأمر بالتحقق من الفرضية أو من الاستدلال العلمي، فلا بد من إنجازه بأكثر دقة ومنطق ممكنين"

Gordon Mace

## تمهيد الفصل

يحتوي هذا الفصل على تحليل بيانات الاستبيان ووصف متغيرات الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المعتمدة من برنامج SPSS، واختبار الاعتمادية لمتغيرات ونموذج الدراسة من خلال نتائج اختبارات الصدق التقاربي والصدق التمايزي بالإعتماد على البيانات المستخرجة من برنامج Smart-pls. بالإضافة الى اختبارات الارتباط من خلال تحليلات المسارات وعلاقات التأثير وعرض مختلف النتائج المتوصل اليها كماً، ومناقشتها بخصوص متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجال الدراسة، ومدى توافر هذه المتطلبات ومستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بها. ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل، قمنا بتقسيمه للأربعة أقسام التالية:

- عرض وتحليل البيانات؛
- تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة ؛
- تقييم المسارات واختبار الفرضيات؛
- مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات

## I. خصائص عينة الدراسة

احتوى الاستبيان على سبعة عناصر أساسية في القسم الأول منه، هدفنا من خلالها تحديد خصائص عينة الدراسة متمثلة في كل من: فرع نشاط المؤسسة، عدد العمال، الخبرة في المجال، نطاق السوق، وضعية المؤسسة في السوق، مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة والقائم على إدارة المؤسسة، كما هو موضح في الجدول رقم (4-01).

الجدول رقم (4-01): خصائص عينة الدراسة

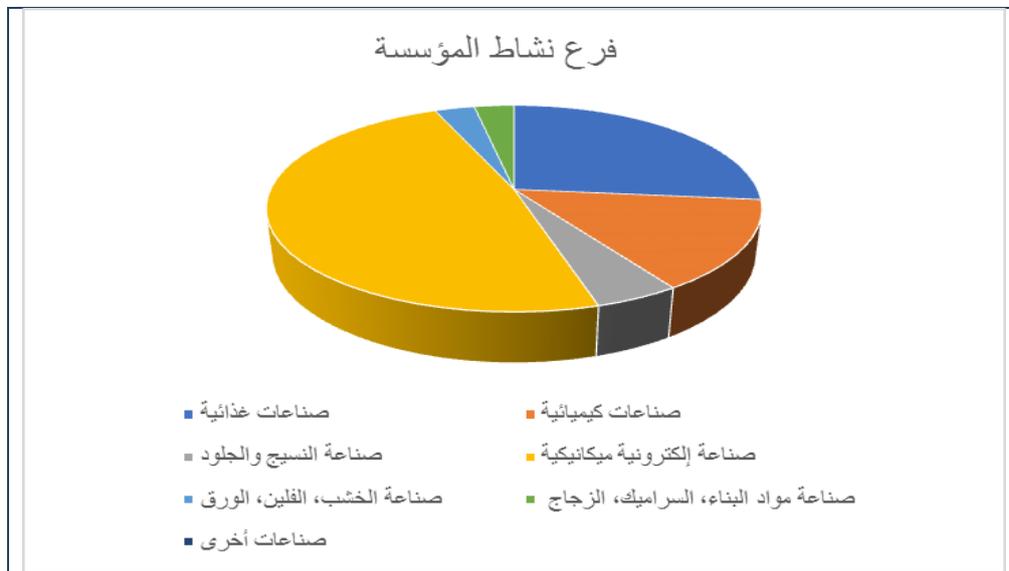
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
فرع نشاط المؤسسة	صناعات غذائية	17	26.60
	صناعات كيميائية	09	14.10
	صناعة النسيج والجلود	03	04.70
	صناعة إلكترونية ميكانيكية	31	48.40
	صناعة الخشب، الفلين، الورق	02	03.10
	صناعة مواد البناء، السراميك، الزجاج	02	03.10
	صناعات أخرى	00	00
عدد العمال	أقل من 10 عمال	02	03.10
	من 10 عمال إلى 49 عامل	06	09.40
	من 50 عامل إلى 250 عامل	56	87.50
الخبرة في المجال	أقل من 5 سنوات	04	06.30
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	19	29.70
	أكثر من 10 سنوات	41	64.10
نطاق السوق	محلي	05	07.80
	وطني	32	50
	وطني/دولي	27	42.20
وضعية المؤسسة في السوق	حصة سوقية قوية (أكثر من 50%)	13	20.3
	حصة سوقية متوسطة (ما بين 20% و 50%)	45	70.3

09.4	06	حصة سوقية ضعيفة (أقل من 20%)	
56.3	36	جد تنافسي	مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة
42.2	27	تنافسية نسبية	
1.6	01	غير تنافسي	
37.5	24	المالك	القائم على إدارة المؤسسة
62.5	40	المسير	

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS<sub>22</sub>

1. فرع نشاط المؤسسة: يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 48.4% من عينة الدراسة هي مؤسسات تعمل في مجال الصناعات الإلكترونية والميكانيكية، ونسبة 26.6% منها هي مؤسسات تعمل في مجال الصناعات الغذائية، ونسبة 14.1% من العينة هي مؤسسات تعمل في الصناعات الغذائية، أما المؤسسات التي تعمل في مجال النسيج والجلود، ومؤسسات صناعة الخشب، وكذا مؤسسات صناعة مواد البناء، السيراميك والزجاج، فقد مثلت نسب ضعيفة من عينة الدراسة حيث قدرت بـ 04.70%، 03.10%، 03.10% على التوالي.

الشكل رقم (4-01): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث فرع نشاط المؤسسة

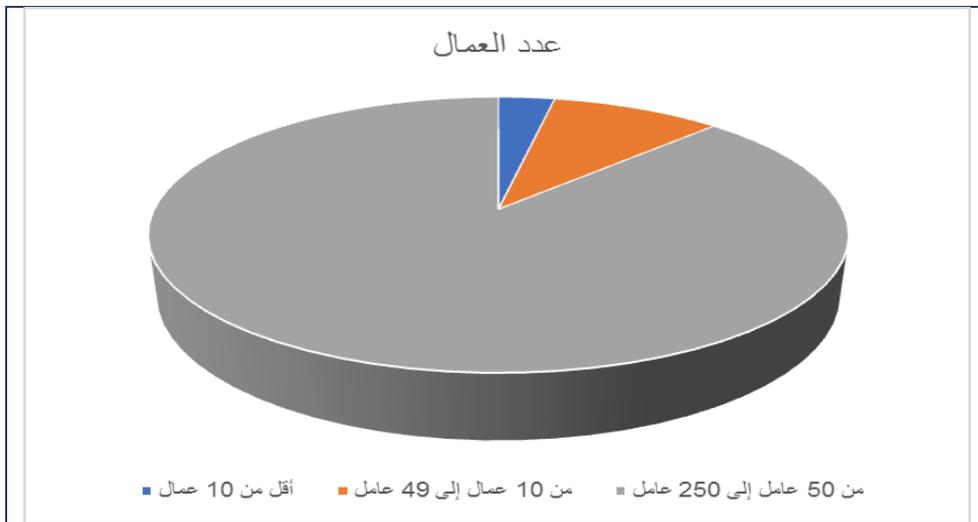


المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS<sub>22</sub>

2. عدد العمال: يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 87.50% من مفردات عينة الدراسة هي مؤسسات متوسطة يتراوح عدد عمالها ما بين 50 و250 عامل، وما نسبته 09.40% يمثل المؤسسات

(الصناعات) الصغيرة التي يتراوح عدد عمالها ما بين 10 و 49 عامل، أما المؤسسات المصغرة والتي يتراوح عدد عمالها ما بين 01 و 09 عمال فقد شكلت نسبة 03.10% من عينة الدراسة.

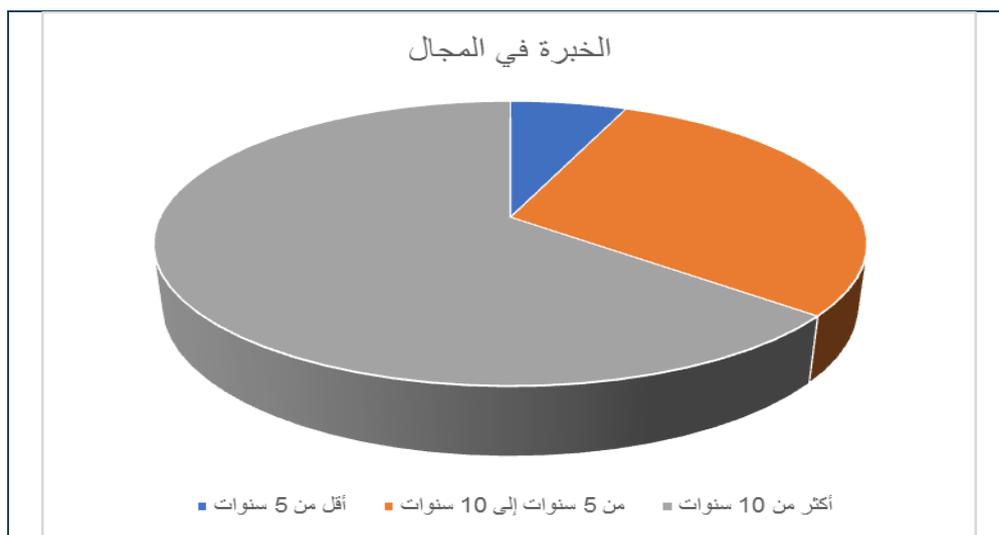
الشكل رقم (4-02): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث عدد العمال



المصدر: مخرجات برنامج SPSS<sub>22</sub>

3. الخبرة في المجال: يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته 64.10% من عينة الدراسة تمثل صناعات صغيرة ومتوسطة تملك خبرة في مجالها تفوق 10 سنوات، أما الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتي تتراوح خبرتها ما بين 5 و 10 سنوات فقد مثلت نسبة 29.70%، مما يؤثر على صدق الإجابات في استبيان الدراسة لتليها الصناعات الصغيرة والمتوسطة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 06.30%.

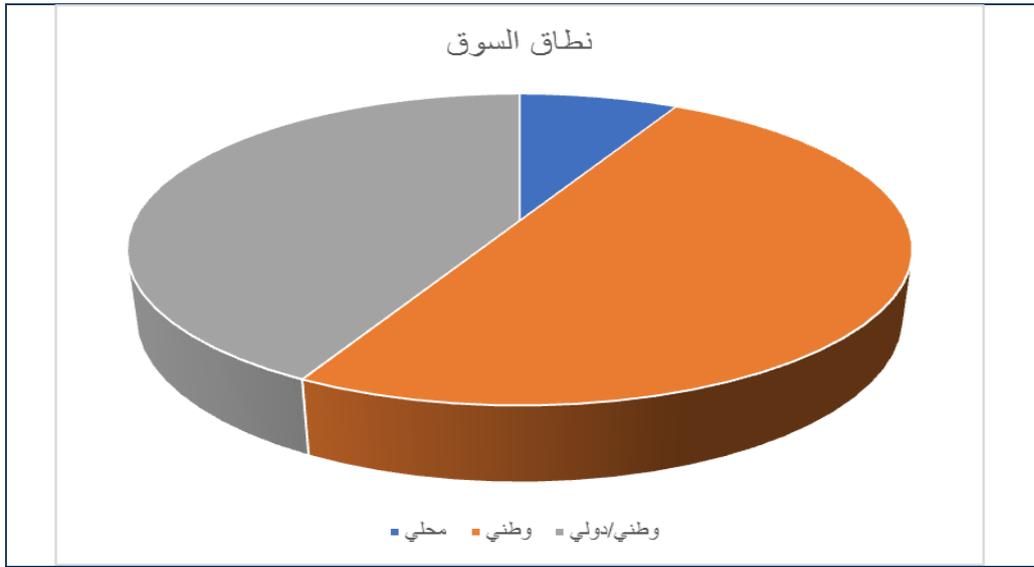
الشكل رقم (4-03): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة في المجال



المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS<sub>22</sub>

4. نطاق السوق: إن ما يتضح من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تشكلت من نسبة معتبرة من الصناعات التي تعمل على المستوى الوطني بنسبة 50%، لتليها الصناعات التي تعمل على المستويين الدولي والوطني فقد شكلت 42.20% منها، أما الصناعات التي تعمل محليا فقد شكلت نسبة ضعيفة قدرت بـ 07.80%، وهو ما يؤكد دورها الهام في العملية التنموية من خلال مساهمتها الفعالة في زيادة الناتج المحلي وكذا مساهمتها في تنمية الصادرات.

الشكل رقم (4-04): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث نطاق السوق

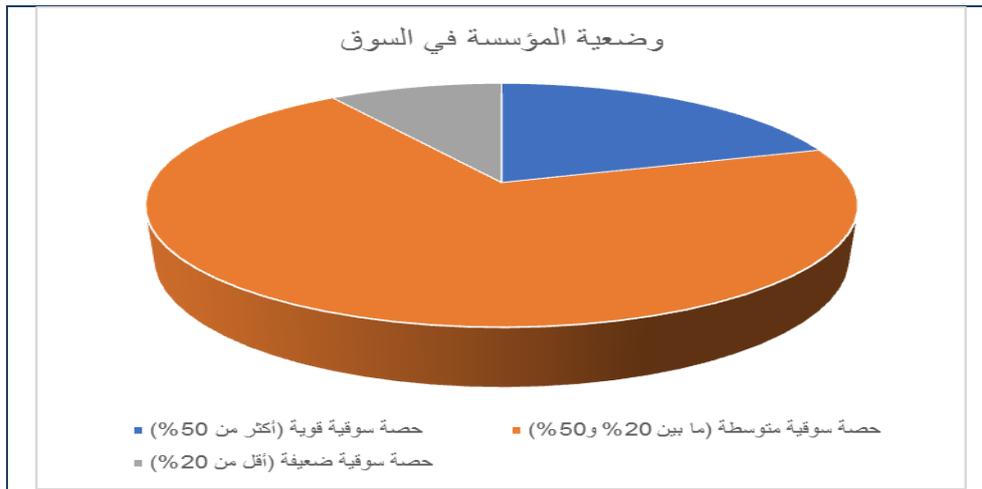


المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS<sub>22</sub>

5. وضعية المؤسسة في السوق:

إن ما يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة المؤسسات التي تملك حصة سوقية متوسطة تتراوح ما بين 20% و 50% تمثل النسبة الأكبر والتي قدرت بـ 70.3%، لتليها المؤسسات ذات الحصة السوقية القوية والتي تتجاوز 50% بنسبة 20.30%، أما المؤسسات ذات الحصة السوقية الضعيفة فقد شكلت ما نسبته 09.40% فقط من عينة الدراسة.

الشكل رقم(4-05): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث وضعية المؤسسة في السوق

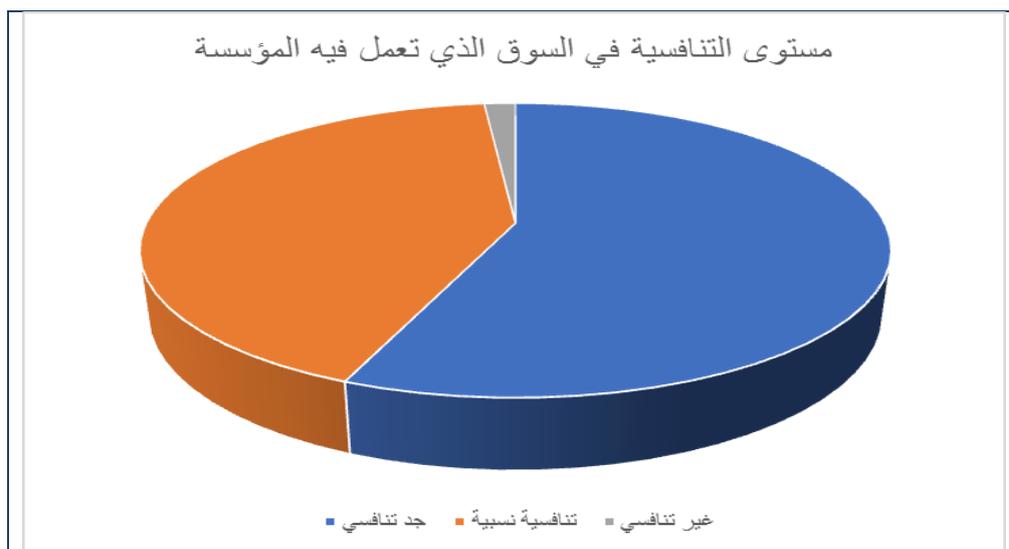


المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS22

#### 6. مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

ما يوضحه الجدول أعلاه أن ما نسبته 56.3% من مؤسسات عينة الدراسة تعمل بسوق جد تنافسي، وما نسبته 42.2% هي مؤسسات سوقها يتميز بالتنافسية النسبية، أما المؤسسات التي تعمل في سوق غير تنافسي فقد شكلت نسبة ضئيلة جدا قدرت بـ 1.6%.

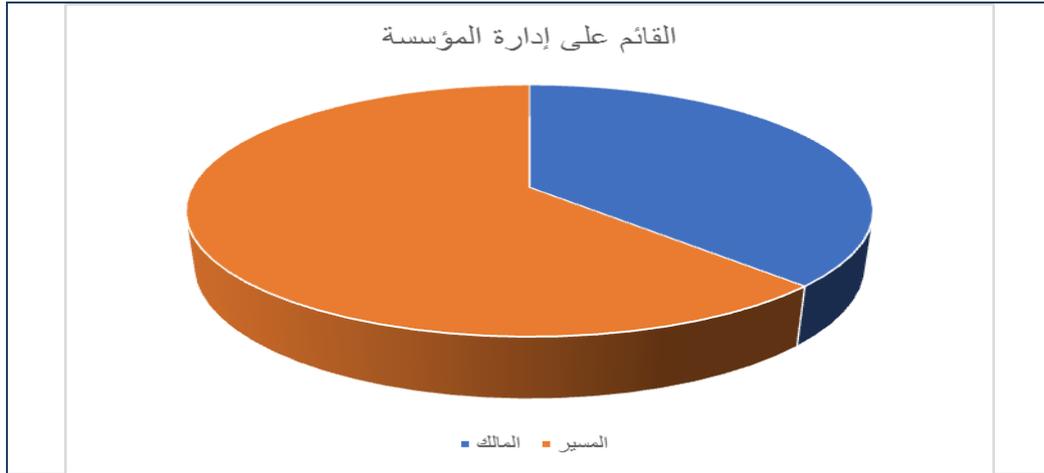
الشكل رقم(4-06): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS22

7. القائم على إدارة المؤسسة: ما يلاحظ من الجدول أعلاه هو أن ما نسبته 62.5% من مؤسسات عينة الدراسة تدير من طرف مسيرين (تسيير منفصل عن الملكية)، و37.5% منها يتم تسييرها من طرف مالكيها، ذلك أن أغلبها مؤسسات متوسطة.

الشكل رقم (4-07): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث القائم على إدارة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS22

إن ما يلاحظ من خصائص عينة الدراسة أنها تعكس وتفسر وتحترم ما تم وضعه من شروط لاختيار عينة الدراسة بما يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

## II. الإحصاء الوصفي لأبعاد وعبارات مقياس الدراسة

تتناول هذه الفقرة نتائج الإحصاء الوصفي لعبارات وأبعاد الاستبيان من خلال تحليل البيانات التي أسفرت عنها نتائج التحليل والتي تم عرضها في جداول، حيث تم استخدام أساليب التحليل الوصفي لعبارات وأبعاد الاستبيان بحسب سلم (مقياس) ليكارت Likert الخماسي الذي يتراوح بين [بدرجة كبيرة جدا إلى بدرجة قليلة جدا]، حيث تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط آراء عينة الدراسة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في الإجابات، حيث تتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين [0-3]، إذ كلما كانت أقرب من الصفر كان التشتت في إجابات العينة جد بسيط، وكلما اقتربت قيمته من (3) كان التشتت كبير في إجابات العينة. وسنستعرض فيما يلي نتائج اختبار الإحصاء الوصفي لمختلف أبعاد متغيرات الدراسة.

أولاً: متطلبات اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم (4-02): خلاصة نتائج متطلبات اليقظة الاستراتيجية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي (الموزون)	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مستوى التوفر
1	المتطلبات الهيكل التنظيمي	3.69	0.73	0.74	بدرجة كبيرة
4	القيادة	3.37	0.98	0.67	بدرجة متوسطة
3	الثقافة التنظيمية والاسراتيجية	3.39	0.84	0.68	بدرجة متوسطة
2	الاسراتيجية	3.56	0.88	0.71	بدرجة كبيرة
		3.50	0.77		
6	المتطلبات البشرية	3.20	0.80	0.64	بدرجة متوسطة
5	المتطلبات التكنولوجية	3.27	0.91	0.65	بدرجة متوسطة
	المتوسط	3.41	0.77	0.68	بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>22</sub>

من خلال الجدول (4-02) يتضح الآتي:

أن متوسط إجابات أفراد العينة على متطلبات اليقظة الاستراتيجية جاءت بمستوى عال بشكل إجمالي، حيث جاءت بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.77)، حيث بلغت موافقة العينة على توفر متطلبات اليقظة الاستراتيجية (0.68)، وجاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بنسبة توفر بلغت (0.74)، تلتها الاستراتيجية بنسبة توفر (0.71)، لتأتي الثقافة التنظيمية بنسبة توفر (0.68)، وبعدها القيادة بنسبة (0.67)، وبذلك تحتل المتطلبات التنظيمية والاسراتيجية بمختلف أبعادها [الهيكل التنظيمي، الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية والقيادة] الصدارة في توافرها في مؤسسات عينة الدراسة، وأعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.50) وانحراف معياري (0.77)، وجاء في المرتبة الثانية المتطلبات التكنولوجية بمتوسط حسابي (3.27) بدرجة متوسطة وبلغت نسبة التوفر (0.65)، أما المتطلبات البشرية فقد جاءت بأقل متوسط حسابي قدر بـ (3.20) بدرجة متوسطة ونسبة توفر بلغت (0.64)؛

تفسر هذه النتيجة توفر متطلبات اليقظة الاستراتيجية بشكل كلي متوسط (مقبول جداً)، وكذا على مستوى الأبعاد والفرقات، حيث تأتي المتطلبات التنظيمية بأبعادها في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبخاصة الهيكل التنظيمي والذي يعزى لخاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سهولة وبساطة تنظيمها، الذي يتحقق منه عادة التحديد الدقيق للمسؤوليات، تقارب مستوياته التي تؤدي لوضوح القواعد والأسس التي يلتزم بها العاملون أثناء أداء أعمالهم وكذا سهولة التطوير والتعديل لهذا التنظيم الهيكلي<sup>1</sup>.

لتليه الاستراتيجية ذلك أن أغلب المؤسسات المبحوثة تعمل على مستوى وطني ودولي يتميزان بمستوى تنافسية معتبر في مجالات النشاط الذي تعمل فيه، ما يجعل مهمة وضع استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي وتحولاته من ضمن أولوياتها. غير أننا نجد أن كل من الثقافة التنظيمية والقيادة جاءت بمستويات متوسطة، حيث يعزى هذا لضعف اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالثقافة التنظيمية بشكل عام وكذا افتقار أغلب مسيري هذا النوع من المؤسسات للمواصفات القيادية.

أما المتطلبات التكنولوجية والتي جاءت في المرتبة الثانية فيرجع ذلك أن المؤسسات تركز اهتمامها بالتكنولوجيا على العمليات الإنتاجية، وليس العمليات الإدارية وتسيير المعلومات.

لتحتل المتطلبات البشرية المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وهو ما يعني وجود اهتمام لا بأس به فيما يتعلق بتأهيل المورد البشري وتكوينه وتقييمه فيما يخص رصد المحيط، وجمع وتحليل المعلومات، وفي مجال المعلوماتية.

ومنه فإن مستوى توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة بشكل كلي

متوسط (مقبول جداً)

ومنه نؤكد صحة الفرضية الأولى

<sup>1</sup> علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، (1999)، ص 18.

## 1. مسار اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم (4-03): خلاصة نتائج مسار اليقظة الاستراتيجية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي (الموزون)	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مستوى التوفر
4	تحديد الحاجة من المعلومات	3.39	0.83	0.67	بدرجة متوسطة
2	المراقبة	3.51	0.79	0.70	بدرجة كبيرة
1	الاستغلال	3.67	0.83	0.73	بدرجة كبيرة
3	نشر واستخدام المعلومات	3.47	0.82	0.69	بدرجة كبيرة
	المتوسط	3.51	0.73	0.70	بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول أعلاه يتضح الآتي:

أن متوسط إجابات أفراد العينة على مسار اليقظة الاستراتيجية جاءت بمتوسط حسابي (3.51) بانحراف معياري (0.73)، وبلغت موافقة المؤسسات المبحوثة على ممارسات اليقظة الاستراتيجية (0.70)، بدرجة كبيرة بشكل كلي.

فقد جاءت عملية تحليل معالجة واستخلاص المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.83) وبنسبة توفر بلغت (0.73)، لتليها عملية البحث عن المعلومات بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري قدر بـ (0.79) ونسبة توفر (0.70)، وفي المرتبة الثالثة كانت عملية نشر واستخدام المعلومات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.47) وانحراف معياري (0.82)، كما توفر هذا البعد (0.69).

وأنت في المركز الأخير عملية تحديد الحاجات من المعلومات بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.83) وبنسبة توفر بلغت (0.67).

ومنه نستنتج وجود مستوى جيد من ممارسات اليقظة الاستراتيجية على الرغم من أنه يتم تنفيذها بشكل عشوائي وعفوي وبطريقة غير رسمية وغير مخطط لها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

## 2. مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم (4-04): خلاصة نتائج مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

الرتبة	الأبعاد	المتوسط الحسابي (الموزون)	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مستوى التوفر
1	دعم التخطيط واتخاذ القرار	3.70	0.74	0.74	بدرجة كبيرة
2	الاستجابة التنافسية	3.65	1.06	0.73	بدرجة كبيرة
4	الاستكشاف والاستباق	3.38	1.02	0.67	بدرجة متوسطة
3	الإبداع والابتكار	3.64	1.09	0.72	بدرجة كبيرة
	المتوسط	3.59	0.88	0.71	بدرجة كبيرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

## من خلال الجدول (4-04) يتضح ما يلي:

أن متوسط إجابات أفراد العينة على مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية بمؤسستهم جاءت بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.88)، كما بلغت موافقة عينة الدراسة (0.71)، وهو مستوى عال بشكل كلي.

حيث جاء بُعد دعم التخطيط واتخاذ القرار في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) ونسبة توفر بلغت (0.74)، والاستجابة التنافسية في المرتبة الثانية بنسبة توفر بلغت (0.73)، ليليها الإبداع والابتكار بنسبة توفر بلغت (0.72) ليحتل الاستكشاف والاستباق المرتبة الرابعة والأخيرة بنسبة توفر (0.67) تفسر هذه النتيجة مجالات استفادة المؤسسات المبحوثة من عمليات رصد محيطها وعمليات البحث عن المعلومات وتحليلها حيث أنها تهدف من خلالها لدعم التخطيط واتخاذ القرار بالدرجة الأولى، أما الاستجابة التنافسية فقد جاءت في المرتبة الثانية، حيث يأتي اهتمام المؤسسات لرصد المحيط والحصول على المعلومات لتقييم التحركات التنافسية وتصحيحها في الوقت المناسب، ويأتي الإبداع والابتكار في المرتبة الثالثة ما يفسر محاولات المؤسسات المبحوثة

لانتهاج سياسات التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها، ليحتل الاستكشاف والاستباق المرتبة الرابعة والأخيرة والذي يغزى لقصور هذه المؤسسات في التنبؤ برغبات وحاجيات الزبائن المستقبلية، وعدم ايلاء الاهتمام للاستباق بل تكتفي بردود الأفعال وهو السلوك المميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً.

## المبحث الثاني: تحليل وتقييم النموذج العام للدراسة

يمر تحليل النموذج العام المعتمد في الدراسة بمرحلتين هما<sup>1</sup>:

أولاً: تقييم النموذج القياسي (النموذج الخارجي): ويعتبر النموذج القياسي ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة الهيكلية الذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

ثانياً: تقييم النموذج البنائي / الهيكلية (النموذج الداخلي): يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر - بصورة مباشرة أو غير مباشرة - على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج<sup>2</sup>.

## I . تقييم النموذج القياسي Measurement Model

تهدف عملية تقييم النموذج القياسي Measurement Model إلى التأكد من قوة النموذج القياسي التي تؤدي بالضرورة إلى قوة النموذج البنائي (الهيكلية)، حيث تمكننا من تحديد مدى ملائمة العلاقات النظرية العلمية التي نحن بصدد دراستها للبيانات العملية، وتختلف طريقة التقييم باختلاف نماذج القياس المختارة (نماذج قياس تكوينية، نماذج قياس عاكسة أو مزيج بينهما)<sup>3</sup>. ولأننا اعتمدنا نماذج قياس تكوينية فقد تم استخدام الآتي من المؤشرات لتقييم النموذج:

<sup>1</sup> غوتي محمد، أثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص طرق كمية للتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018، ص 68

<sup>2</sup> ياسر فتحي الهنداوي المهدي، " منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، مجلة التربية والتنمية، السنة 15، العدد 40، أفريل 2008، ص ص 9-41.

<sup>3</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص 151.

## 1. الصدق التقاربي Convergent Validity

الصدق التقاربي هو مؤشر يفسر مدى تقارب وتوافق الأسئلة (العبارات) مع بعضها البعض، ويتحقق لنا الصدق التقاربي من خلال المعايير التالية:

- 1- موثوقية الاتساق الداخلي الفاكرونباخ Cronbach's Alpha ؛
- 2- معيار Rho De Joreskog ؛
- 3- معامل الثبات المركب أو الموثوقية المركبة Composit Realiability ؛
- 4- متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted ؛
- 5- معامل التحميل Factor Loading .

أولاً: مؤشرات الصدق التقاربي: (AVE, CR, Rho-A, Cronbach's Alpha)

وهو ما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم (4-05): مؤشرات الصدق التقاربي للمتغيرات

المتغيرات الكامنة	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
الهيكل التنظيمي	0,775	0,798	0,857	0,603
الثقافة التنظيمية	0,906	0,910	0,930	0,727
القيادة	0,889	0,891	0,916	0,645
الاستراتيجية	0,911	0,916	0,934	0,740
المتطلبات البشرية	0,900	0,904	0,924	0,670
المتطلبات التكنولوجية	0,860	0,873	0,895	0,588
متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,967	0,970	0,970	0,502
تحديد الحاجات من المعلومات	0,852	0,862	0,910	0,773
البحث عن المعلومات	0,916	0,922	0,932	0,631
تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات	0,886	0,893	0,917	0,689
استخدام المعلومات	0,878	0,885	0,911	0,673

0,539	0,960	0,959	0,956	مسار اليقظة الاستراتيجية
0,689	0,868	0,831	0,779	دعم التخطيط واتخاذ القرار
0,888	0,960	0,938	0,937	الاستجابة التنافسية
0,853	0,946	0,914	0,914	الاستكشاف والاستباق
0,837	0,939	0,904	0,903	الابداع والابتكار
0,655	0,957	0,958	0,948	مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-PLS3

يعتبر معامل Cronbach's Alpha المعيار التقليدي للاتساق الداخلي (الصدق، القدرة على قياس المطلوب) والذي يوفر تقديراً للاعتمادية على أساس الارتباطات المتبادلة لمتغيرات المؤشرات المشاهدة، حيث تعتبر القيم الأكبر من أو تساوي 0.70 قيمة ذات اعتمادية عالية، في حين أن القيم الأكبر من 0.60 تعتبر قيمة ملائمة.

إن ما يتضح لنا من خلال الجدول (4-5) أن قيم Cronbach's Alpha جميعها أكبر من 0.7 [أقل قيمة فيه هي: 0.775] وبالتالي تعتبر قيم ذات اعتمادية عالية، مما يدل على وجود اتساق داخلي عالي، وبناءً عليه، فإن جميع العبارات يمكن الاعتماد عليها على حد سواء، ما يعني أن جميع العبارات لها تحميلات خارجية متساوية على البناء.

وبالإضافة لمعامل Cronbach's Alpha فقد تم الاعتماد على معاملات ومؤشرات أخرى أكثر دقة منه، مثل معامل Rho de Joreskog ، وكذا معيار الموثوقية المركبة (CR) ، ومتوسط التباين المستخرج AVE ، وهذا لأن النمذجة بالمعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM تعطي الأولوية للمؤشرات وفقاً لموثوقيتها الفردية.

فبالنسبة للموثوقية المركبة (CR) فيمكن اعتبار القيم الأكبر من 0.70 مقبولة إحصائياً وذات اعتمادية عالية، ومن خلال الجدول (4-5) نلاحظ أن جميع معاملات (CR) معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من 0.7، وهو ما يعني وجود ترابط بين فقرات الدراسة لقياس المتغيرات الكامنة وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

ونفس الشيء بالنسبة لمعيار Rho de Joreskog ، حيث تعتبر جميع القيم الأكبر 0.70 مقبولة وذات اعتمادية عالية، ومن خلال ما لاحظناه في الجدول رقم (4-5) فإن جميع قيمه  $0.70 <$  ما يؤكد على الاتساق العالي بين عبارات هذه المحاور.

أما متوسط التباين المستخرج AVE ، فتشير قيمة AVE التي تساوي أو تفوق 0.50 إلى أن البناء يفسر في المتوسط أكثر من نصف التباين في مؤشراتته وعلى العكس، فإن قيمة  $AVE > 0.5$  فتدل على أن التباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء، ومن خلال الجدول لأعلاه نلاحظ أن جميع قيم معاملات AVE معنوية ومقبولة إحصائيا، وهو ما يؤكد على الاتساق العالي للمتغيرات.

### ثانيا: معامل التحميل (التشبع): Factor Loading

يعتبر معامل التحميل أحد اختبارات الصدق التقاربي لعبارات الاستبيان، حيث يفسر مدى توافق وانسجام العبارة مع البعد أو المتغير الذي تنتمي إليه وتقيسه، وحتى يتم اعتماد العبارة في القياس يجب أن يكون لها معامل تحميل (تشبع) يفوق **0.70**، أما إذا كان أقل من 0.70 وأكبر من أو يساوي 0.40 ( $\geq 0.40$ ) فيجب التحقق من أنه لا يؤدي إلى زيادة في قيمة الموثوقية المركبة (CR) أو متوسط التباين المستخرج (AVE) لتصبح أعلى من قيمة العتبة، أما إذا كان أقل من **0.40** فيتم حذفه مباشرة<sup>1</sup>.

والجدول التالي يوضح نتائج تحليل قيم التحميل لكافة عبارات الاستبيان:

<sup>1</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص 161.

## عنوان الجدول رقم (4-06): معاملات التحميل لعبارات المتغيرات الكامنة

معامل التحميل	العبارة	المتغيرات الكامنة	معامل التحميل	العبارة	المتغيرات الكامنة
0.875	X17	الاستراتيجية	تم مسحها	X1	الهيكل التنظيمي
0.761	X18		0.802	X2	
0.847	X19		0.617	X3	
0.907	X20		0.794	X4	
0.903	X21		0.870	X5	
0.794	X22	المتطلبات البشرية	0.874	X6	الثقافة التنظيمية
تم مسحها	X23		0.897	X7	
0.780	X24		0.857	X8	
0.813	X25		0.842	X9	
0.890	X26				
0.879	X27		0.789	X10	
0.745	X28				
0.741	X29	المتطلبات التكنولوجية	0.745	X11	القيادة
0.775	X30		0.813	X12	
0.820	X31		0.822	X13	
0.847	X32		0.793	X14	
0.699	X33		0.850	X15	
0.705	X34		0.790	X16	
0.716	Y1	دعم التخطيط واتخاذ القرار	0.879	Z1	تحديد الحاجات من المعلومات
0.895	Y2		0.936	Z2	
0.869	Y3		0.818	Z3	
0.947	Y4	الاستجابة التنافسية	0.755	Z4	البحث عن المعلومات
0.966	Y5		0.872	Z5	
0.913	Y6		0.808	Z6	
0.920	Y7	الاستكشاف والاستباق	تم مسحها	Z7	
0.933	Y8		0.757	Z8	
0.918	Y9		0.768	Z9	
0.910	Y10	الابداع والابتكار	0.856	Z10	
0.925	Y11		0.831	Z11	

0.910	Y12		0.692	Z12	
			تم مسحها	Z13	
			تم مسحها	Z14	
			0.752	Z15	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
			0.773	Z16	
			0.891	Z17	
			0.863	Z18	
			0.863	Z19	
			0.810	Z20	نشر واستخدام المعلومات
			0.860	Z21	
			0.873	Z22	
			0.830	Z23	
			0.721	Z24	

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

وحسب القاعدة المذكورة أعلاه ومن الجدول (4-06) يتبين لنا الآتي:

➤ اثنا وستون (62) عبارة من أصل سبعون (70) عبارة سجلت معاملات تحميلات خارجية مقبولة إحصائياً، حيث فاقت قيمة معامل التحميل الخارجي للعبارة (0.70).

➤ ثلاث (03) عبارات وهي  $(Z_{12}, X_{33}, X_3)$  وهي تنتمي لأبعاد مختلفة سجلت معاملات تحميلات خارجية (0.617، 0.699، 0.692) على التوالي وهي معاملات أقل من 0.70 لكنها تفوق 0.40، تم التحقق منها، في أنها لا تؤثر على زيادة قيمة الموثوقية المركبة CR، ولا على متوسط التباين المستخرج AVE ليصبح أعلى من قيمة العتبة. وهو ما جعلها مقبولة في النموذج ولا تحذف.

➤ خمس (05) عبارات وهي  $(Z_{14}, Z_{13}, Z_7, X_{23}, X_1)$  تم مسحها حيث أن معاملات التحميل الخاصة بها أقل من 0.40، ويمكن تفسير عدم تشبع العبارات الخمسة بدرجة كافية إلى صعوبة فهمها من قبل المستجوبين.

ومنه أصبح بعد الهيكل التنظيمي يتشبع بـ أربعة (04) عبارات لقياسه وبعد المتطلبات البشرية بـ ستة (06) عبارات، وبعد البحث عن المعلومات يتشبع بثمانية (08) عبارات لقياسه.

ومنه ومن خلال ما سبق يتضح أن العبارات تفسر الأبعاد المكونة لها بقيم كبيرة ومقبولة جداً.

ومن خلال الجداول (4-5) (4-6) يتبين أن الصدق التقاربي لنموذج القياس عال جدا مما يعطي الموثوقية والمصدقية لنتائج الدراسة.

## 2. الصدق التمايزي: Discriminant Validity

يعرف الصدق التمايزي بأنه المدى الذي يكون فيه البناء الخاص بالمتغير الكامن متميزا فعلا عن بناءات المتغيرات الكامنة الأخرى بالنموذج، أي أنه يقيس لنا مدى تباعد وتنافر الأسئلة (العبارات) بشكل منطقي بحيث يسمح لنا من التأكد من أن الأسئلة أو العبارات غير متداخلة وغير متكررة. وبالتالي فإن إثبات صحة التمييز يعني أن البناء هو فريد من نوعه . ويتم تقييم الصدق التمايزي من خلال معيارين كما يلي:

### أولاً: التباين بين الأسئلة (التحميلات المتقاطعة) Cross Loading

والذي يسمح لنا بالتحقق من أن الأسئلة التي تقيس متغيرا كامنا معين لا تقيس متغيرا كامنا آخر، وذلك بأن تكون قيمة العلاقة بين السؤال ومتغيره الكامن أكبر من قيمة علاقته مع متغير كامن آخر، حتى نتمكن من الحكم على أن الأسئلة مستقلة، وهذا ما يتفق مع نموذج الدراسة، حيث يوضح الجدول (4-07):

أن جميع العبارات الخاصة بالاستبيان وعددها خمسة وستون (65) عبارة هي عبارات مستقلة ومرتبطة فقط بالمتغير الكامن الخاص بها.

جدول رقم (4-07): التباين بين الأسئلة Cross Loading

العبارة	الميكمل التنظيمي	الثقافة التنظيمية	القيادة	الاستراتيجية	المتطلبات البشرية	المتطلبات التكنولوجية	تحديد الحاجات من المعلومات	البحث عن المعلومات	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات	نشر واستخدام المعلومات	دعم التخطيط واتخاذ القرار	الاستجابة التنافسية	الاستكشاف والاستباق	الابداع والابتكار
x2	<b>0,802</b>	0,546	0,569	0,561	0,573	0,553	0,395	0,402	0,325	0,359	0,376	0,376	0,598	0,549
x3	<b>0,617</b>	0,461	0,471	0,456	0,300	0,398	0,236	0,260	0,009	0,044	0,237	0,377	0,367	0,378
x4	<b>0,794</b>	0,579	0,642	0,411	0,462	0,479	0,525	0,514	0,355	0,422	0,467	0,447	0,401	0,459
x5	<b>0,870</b>	0,611	0,716	0,584	0,629	0,537	0,471	0,378	0,263	0,314	0,285	0,291	0,454	0,350
x6	0,662	<b>0,874</b>	0,579	0,586	0,667	0,545	0,409	0,398	0,226	0,260	0,197	0,461	0,543	0,542
x7	0,701	<b>0,897</b>	0,624	0,612	0,748	0,619	0,478	0,430	0,223	0,267	0,159	0,407	0,486	0,544
x8	0,536	<b>0,857</b>	0,626	0,553	0,574	0,540	0,533	0,512	0,254	0,298	0,254	0,433	0,475	0,564
x9	0,625	<b>0,842</b>	0,721	0,546	0,681	0,494	0,552	0,543	0,349	0,344	0,323	0,472	0,636	0,521
x10	0,483	<b>0,789</b>	0,572	0,626	0,543	0,381	0,326	0,445	0,262	0,288	0,316	0,520	0,611	0,573
x11	0,696	0,831	<b>0,745</b>	0,616	0,728	0,589	0,552	0,509	0,334	0,452	0,271	0,472	0,611	0,574
x12	0,706	0,669	<b>0,813</b>	0,634	0,521	0,546	0,507	0,533	0,342	0,374	0,423	0,541	0,517	0,539
x13	0,598	0,506	<b>0,822</b>	0,714	0,694	0,612	0,588	0,573	0,574	0,523	0,442	0,422	0,455	0,444
x14	0,623	0,551	<b>0,793</b>	0,598	0,470	0,353	0,492	0,452	0,277	0,225	0,393	0,379	0,470	0,401
x15	0,631	0,523	<b>0,850</b>	0,674	0,481	0,505	0,516	0,549	0,384	0,351	0,520	0,514	0,469	0,426
x16	0,478	0,402	<b>0,790</b>	0,590	0,604	0,628	0,580	0,503	0,549	0,476	0,435	0,409	0,353	0,340

x17	0,594	0,658	0,764	<b>0,875</b>	0,755	0,691	0,488	0,563	0,499	0,551	0,470	0,599	0,599	0,627
x18	0,612	0,601	0,587	<b>0,761</b>	0,527	0,510	0,419	0,488	0,282	0,341	0,491	0,446	0,479	0,522
x19	0,481	0,495	0,607	<b>0,847</b>	0,620	0,609	0,466	0,534	0,442	0,461	0,377	0,473	0,457	0,504
x20	0,512	0,581	0,677	<b>0,907</b>	0,615	0,577	0,447	0,564	0,443	0,436	0,420	0,554	0,530	0,609
x21	0,599	0,597	0,772	<b>0,903</b>	0,596	0,643	0,556	0,652	0,539	0,500	0,516	0,617	0,580	0,636
x22	0,631	0,619	0,620	0,709	<b>0,794</b>	0,588	0,457	0,552	0,321	0,426	0,367	0,546	0,621	0,602
x24	0,397	0,547	0,544	0,588	<b>0,780</b>	0,575	0,406	0,548	0,413	0,415	0,249	0,455	0,469	0,464
x25	0,537	0,514	0,536	0,566	<b>0,813</b>	0,697	0,499	0,355	0,378	0,347	0,129	0,193	0,306	0,284
x26	0,583	0,698	0,646	0,581	<b>0,890</b>	0,703	0,533	0,500	0,453	0,500	0,324	0,376	0,467	0,443
x27	0,562	0,702	0,659	0,609	<b>0,879</b>	0,661	0,509	0,474	0,476	0,565	0,280	0,347	0,474	0,439
x28	0,454	0,625	0,592	0,517	<b>0,745</b>	0,549	0,516	0,544	0,461	0,517	0,374	0,449	0,443	0,423
x29	0,426	0,363	0,540	0,512	0,696	<b>0,741</b>	0,481	0,376	0,502	0,516	0,228	0,158	0,155	0,153
x30	0,554	0,546	0,553	0,580	0,702	<b>0,775</b>	0,553	0,577	0,472	0,558	0,389	0,479	0,472	0,453
x31	0,662	0,645	0,653	0,722	0,604	<b>0,820</b>	0,712	0,667	0,472	0,544	0,491	0,529	0,461	0,628
x32	0,426	0,411	0,595	0,596	0,627	<b>0,847</b>	0,698	0,577	0,714	0,668	0,481	0,340	0,239	0,368
x33	0,431	0,361	0,389	0,356	0,365	<b>0,699</b>	0,501	0,368	0,375	0,386	0,313	0,235	0,048	0,232
x34	0,376	0,416	0,296	0,392	0,482	<b>0,705</b>	0,414	0,243	0,237	0,262	0,017	0,140	0,064	0,205
z1	0,356	0,313	0,565	0,485	0,492	0,657	<b>0,879</b>	0,661	0,615	0,555	0,385	0,309	0,178	0,347
z2	0,400	0,431	0,530	0,446	0,450	0,660	<b>0,936</b>	0,720	0,657	0,594	0,440	0,457	0,315	0,455
z3	0,679	0,716	0,702	0,543	0,649	0,649	<b>0,818</b>	0,693	0,399	0,460	0,413	0,537	0,570	0,627

z4	0,446	0,391	0,538	0,512	0,473	0,573	0,755	<b>0,783</b>	0,577	0,629	0,510	0,516	0,429	0,513
z5	0,466	0,447	0,608	0,508	0,545	0,635	0,797	<b>0,872</b>	0,675	0,757	0,700	0,596	0,436	0,566
z6	0,362	0,322	0,441	0,426	0,375	0,534	0,688	<b>0,808</b>	0,627	0,671	0,606	0,494	0,278	0,442
z8	0,197	0,294	0,421	0,415	0,336	0,321	0,409	<b>0,757</b>	0,530	0,531	0,553	0,640	0,424	0,472
z9	0,366	0,434	0,472	0,551	0,499	0,471	0,485	<b>0,768</b>	0,513	0,471	0,480	0,693	0,582	0,639
z10	0,459	0,578	0,561	0,602	0,667	0,639	0,727	<b>0,856</b>	0,587	0,567	0,423	0,655	0,573	0,693
z11	0,513	0,614	0,656	0,688	0,563	0,504	0,574	<b>0,831</b>	0,491	0,488	0,539	0,756	0,661	0,707
z12	0,364	0,376	0,409	0,461	0,345	0,272	0,421	<b>0,692</b>	0,471	0,421	0,548	0,650	0,471	0,568
z15	0,290	0,412	0,356	0,453	0,473	0,564	0,571	0,544	<b>0,752</b>	0,586	0,437	0,318	0,201	0,317
z16	0,192	0,121	0,345	0,281	0,419	0,481	0,527	0,510	<b>0,773</b>	0,588	0,321	0,268	0,232	0,223
z17	0,261	0,208	0,467	0,440	0,409	0,523	0,533	0,609	<b>0,891</b>	0,715	0,645	0,416	0,230	0,374
z18	0,407	0,342	0,555	0,582	0,430	0,478	0,527	0,740	<b>0,863</b>	0,773	0,714	0,572	0,427	0,549
z19	0,165	0,183	0,376	0,364	0,388	0,525	0,512	0,514	<b>0,863</b>	0,752	0,461	0,252	0,172	0,247
z20	0,418	0,448	0,453	0,504	0,629	0,652	0,584	0,663	0,594	<b>0,810</b>	0,463	0,460	0,448	0,551
z21	0,429	0,410	0,497	0,453	0,560	0,573	0,595	0,709	0,646	<b>0,860</b>	0,575	0,434	0,369	0,469
z22	0,213	0,163	0,328	0,393	0,339	0,446	0,450	0,586	0,706	<b>0,873</b>	0,678	0,433	0,229	0,354
z23	0,354	0,297	0,478	0,550	0,474	0,564	0,494	0,589	0,776	<b>0,830</b>	0,620	0,467	0,353	0,483
z24	0,103	0,018	0,288	0,273	0,279	0,437	0,365	0,385	0,690	<b>0,721</b>	0,416	0,209	0,042	0,179
y1	0,236	0,156	0,329	0,289	0,262	0,305	0,396	0,532	0,644	0,596	<b>0,716</b>	0,382	0,186	0,282
y2	0,348	0,192	0,468	0,418	0,292	0,401	0,464	0,659	0,578	0,604	<b>0,895</b>	0,622	0,398	0,493

y3	0,466	0,338	0,459	0,559	0,320	0,383	0,336	0,538	0,436	0,525	<b>0,869</b>	0,646	0,541	0,658
y4	0,482	0,520	0,629	0,661	0,481	0,492	0,506	0,758	0,521	0,507	0,691	<b>0,947</b>	0,714	0,769
y5	0,476	0,504	0,569	0,599	0,483	0,458	0,538	0,810	0,508	0,562	0,719	<b>0,966</b>	0,776	0,802
y6	0,372	0,487	0,417	0,520	0,395	0,271	0,338	0,627	0,237	0,332	0,522	<b>0,913</b>	0,804	0,836
y7	0,563	0,591	0,562	0,542	0,497	0,284	0,352	0,569	0,243	0,293	0,436	0,720	<b>0,920</b>	0,787
y8	0,600	0,633	0,591	0,618	0,572	0,343	0,385	0,549	0,261	0,336	0,426	0,753	<b>0,933</b>	0,784
y9	0,473	0,557	0,518	0,554	0,505	0,328	0,351	0,543	0,353	0,381	0,479	0,774	<b>0,918</b>	0,809
y10	0,508	0,606	0,482	0,555	0,499	0,412	0,448	0,634	0,356	0,469	0,507	0,752	0,765	<b>0,910</b>
y11	0,536	0,558	0,536	0,599	0,487	0,408	0,523	0,665	0,396	0,457	0,568	0,790	0,840	<b>0,925</b>
y12	0,482	0,599	0,552	0,704	0,503	0,468	0,493	0,677	0,405	0,469	0,593	0,795	0,752	<b>0,910</b>

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

ثانياً: تداخل الأبعاد مع بعضها البعض:

للتأكد من عدم وجود تداخل ما بين الأبعاد بعضها بعض، استخدمنا مقياس أو اختبار **Fornell & Larcker** حيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين البعد ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع بعد آخر، حتى يمكننا الحكم على أن الأبعاد مستقلة.

وفيما يلي الجدول الذي يوضح مصفوفة التغاير وفقاً لاختبار **Fornell & Larcker**، والذي يتضح من خلاله:

أن قيم علاقة جميع المتغيرات الكامنة للدراسة بنفسها أكبر من قيمة أي علاقة أخرى مع أي متغير كامن آخر، ومنه يمكن الحكم على أن جميع المتغيرات الكامنة للدراسة مستقلة عن بعضها البعض وغير متداخلة.

جدول رقم (4-08): مصفوفة التباير وفقا لاختبار Fornell & Larcker

تحليل ومعالجة المعلومات	الهيكل التنظيمي	المتطلبات التكنولوجية	المتطلبات البشرية	القيادة	الحاجة للمعلومات	الثقافة التنظيمية	البحث عن المعلومات	الاستكشاف والاستباق	الاستراتيجية التنافسية	الابداع	استخدام المعلومات	دعم التخطيط واتخاذ القرار
												0,830
استخدام المعلومات											0,821	0,676
الابداع										0,915	0,508	0,608
الاستجابة التنافسية									0,942	0,851	0,497	0,684
الاستراتيجية									0,860	0,630	0,537	0,530
الاستكشاف والاستباق								0,924	0,619	0,811	0,365	0,485
البحث عن المعلومات							0,794	0,599	0,653	0,778	0,725	0,688
الثقافة التنظيمية							0,545	0,642	0,684	0,535	0,341	0,289
الحاجة للمعلومات							0,785	0,393	0,554	0,490	0,613	0,469
القيادة							0,650	0,603	0,797	0,572	0,505	0,513
المتطلبات البشرية							0,604	0,568	0,728	0,481	0,566	0,352
المتطلبات التكنولوجية							0,635	0,345	0,708	0,433	0,655	0,441
الهيكل التنظيمي							0,504	0,590	0,651	0,471	0,382	0,440
تحليل ومعالجة المعلومات							0,709	0,310	0,518	0,450	0,828	0,634

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

## II . تقييم النموذج الهيكلي Assessment Of Structural Model

بعدما تم التأكد من مدى موثوقية وصلاحية نموذج القياس تأتي الخطوة التالية التي تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي، والتي تنطوي على مجموعة من المؤشرات هي:

- معامل تضخم التباين VIF ؛

- معامل التحديد  $R^2$  ؛

- تحديد حجم التأثير  $F^2$  ؛

### 1. معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor

يهدف معامل التضخم للتباين VIF لإختبار وجود ارتباط خطي من عدمه بين العوامل التي يتكون منها النموذج، كما يحدد شدة العلاقة الخطية المتداخلة. ولتأكيد خلو النموذج من مشكلة التعدد الخطي (الارتباط الخطي) يجب أن تكون قيمة VIF لجميع الفقرات للمتغيرات المفسرة أقل من (5)<sup>1</sup>.

الجدول رقم (4-09): اختبار معامل تضخم التباين

VIF	الأبعاد
1.656	الهيكل التنظيمي
3.42	الثقافة التنظيمية
2.773	القيادة
2.916	الاستراتيجية
2.114	المتطلبات البشرية
2.233	المتطلبات التكنولوجية
2.542	تحديد الحاجات من المعلومات
3.268	البحث عن المعلومات
2.603	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
2.961	نشر واستخدام المعلومات

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

<sup>1</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص 258.

جميع قيم معامل تضخم التباين VIF لم تتجاوز القيمة القصوى 5 ما يؤكد عدم وجود مشكل التعدد الخطي لنموذج الدراسة.

## 2. معامل التحديد ( $R^2$ Coefficient of Determination)

يمثل معامل التحديد مقياس القوة التفسيرية للنموذج، يتم حسابه بمربع الارتباط بين القيم الفعلية للمبنى الداخلي وبين قيمه المتنبأ بها، حيث يمثل جميع التأثيرات المتراكمة للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي. ولأن  $R^2$  هو مربع الارتباط بين القيم الفعلية والقيم المتنبأ بها، فهو يشمل جميع البيانات التي استخدمت في تقدير النموذج للحكم على قدرته التنبؤية، وبذلك فهو يمثل مقياساً للقدرة التنبؤية داخل العينة<sup>1</sup>. وقد حدد (1998;Chin) مستويات التفسير بحسب قيمة  $R^2$  على النحو التالي<sup>2</sup>:

- إذا كانت قيمة  $R^2 > 0.10$  فهي: قيمة غير مقبولة؛

- إذا كانت قيمة  $0.10 < R^2 < 0.33$  فهو: يعبر عن قدرة تفسيرية ضعيف؛

- إذا كانت قيمة  $0.33 < R^2 < 0.67$  فهو: يعبر عن قدرة تفسيرية متوسطة؛

- إذا كانت قيمة  $R^2 < 0.67$  فهو: يعبر عن قدرة تفسيرية كبيرة.

### جدول رقم (4-10): معاملات التحديد $R^2$

الأبعاد	$R^2$	$R^2$ Ajusted	قدرة التفسير
الهيكل التنظيمي	0,681	0,676	كبيرة
الثقافة التنظيمية	0,740	0,736	كبيرة
القيادة	0,822	0,819	كبيرة
الاستراتيجية	0,779	0,776	كبيرة
المتطلبات البشرية	0,806	0,803	كبيرة
المتطلبات التكنولوجية	0,710	0,705	كبيرة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 263.

<sup>2</sup> -فهد أحمد غالب، مرجع سابق، ص 184.

كبيرة	0,689	0,694	تحديد الحاجات من المعلومات
كبيرة	0,869	0,871	البحث عن المعلومات
كبيرة	0,780	0,783	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
كبيرة	0,783	0,787	نشر واستخدام المعلومات
كبيرة	0,548	0,555	دعم التخطيط واتخاذ القرار
كبيرة	0,899	0,901	الاستجابة التنافسية
كبيرة	0,816	0,819	الاستكشاف والاستباق
كبيرة	0,890	0,892	الابداع والابتكار

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن:

جميع معاملات  $R^2$  و  $R^2$  Adjusted معنوية ومقبولة إحصائياً.

حيث أثبتت معاملات التحديد للمتغيرات القدرة الكبيرة على التفسير، فقد كانت قيم (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، الاستراتيجية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التكنولوجية) كبيرة، ما يثبت قدرتها على تفسير متغير متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية بشكل كلي. كما جاءت قيم كل من (تحديد الحاجات من المعلومات، البحث عن المعلومات، تحليل معالجة واستخلاص المعلومات، نشر واستخدام المعلومات) كبيرة، وهو ما يثبت قدرتها الكبيرة على تفسير مسار اليقظة الاستراتيجية.

وجاءت قيم كل من [الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الإبداع والابتكار] كبيرة، وهو قدرتها الكبيرة على تفسير مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية. بينما سجل بعد دعم التخطيط واتخاذ القرار قيمة متوسطة (0.548) تعكس قدرته المتوسطة في تفسير المتغير التابع له، والذي يعزى إلى تشتت واختلاف إجابات العينة.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل التحديد المعدل  $R^2$  قريبة من قيم التحديد  $R^2$ ، ولا تختلف كثيراً عنها مما يدل على جودة النموذج المقترح للدراسة.

3. قيمة حجم الأثر (EFFECT SIZE)  $F^2$ 

بعد تقييم النموذج من خلال قيم معاملات التحديد  $R^2$  لجميع المباني الداخلية، يمكن استخدام التغير في قيمة  $R^2$  عند حذف مبنى خارجي محدد من النموذج لتقييم ما إذا كان المبنى المحذوف له تأثير جوهري على المباني الداخلية، ويتم هذا الاجراء من خلال قياس حجم الأثر  $F^2$ <sup>1</sup>.

حيث حدد (1998, Chin) أربعة مستويات لحجم الأثر كما يلي:<sup>2</sup>

- إذا كانت قيمة المعامل  $F^2 > 0.02$  فإنه: يعبر على عدم وجود أثر؛
- إذا كانت قيمة  $F^2 \geq 0.02 \geq 0.15$  فإنه: يعبر على وجود أثر ضعيف؛
- إذا كانت قيمة المعامل  $F^2 \geq 0.15 \geq 0.35$  فإنه: يعبر على وجود أثر متوسط؛
- إذا كانت قيمة المعامل  $R^2 \geq 0.35$  فإنه: يعبر على وجود أثر كبير.

جدول رقم (4-11): معاملات حجم الأثر  $F^2$ 

حجم الأثر $F^2$	مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية	مسار اليقظة الاستراتيجية	متطلبات اليقظة الاستراتيجية	الأبعاد
أثر كبير			2,135	الهيكل التنظيمي
أثر كبير			2,848	الثقافة التنظيمية
أثر كبير			4,626	القيادة
أثر كبير			3,527	الاستراتيجية
أثر كبير			4,155	المتطلبات البشرية
أثر كبير			2,450	المتطلبات التكنولوجية
أثر كبير		2,266		تحديد الحاجات من المعلومات
أثر كبير		6,747		البحث عن المعلومات
أثر كبير		3,614		تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
أثر كبير		3,685		نشر واستخدام المعلومات

<sup>1</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

<sup>2</sup> فهد أحمد غالب، مرجع سابق، ص 186.

أثر كبير	1,248		دعم التخطيط واتخاذ القرار
أثر كبير	9,096		الاستجابة التنافسية
أثر كبير	4,513		الاستكشاف والاستباق
أثر كبير	8,227		الابداع والابتكار
أثر متوسط		0,153	مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
أثر متوسط	0,206		
أثر كبير		1,026	مسار اليقظة الاستراتيجية

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

يتضح من الجدول (4-11) أن:

جميع معاملات الأثر لجميع المتغيرات معنوية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.15 ما يبين ويؤكد أهمية هذه المتغيرات الكامنة في النموذج.

كما يظهر الجدول أعلاه مستوى حجم الأثر الكبير لمتطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية على مسارها والذي قدر بـ (1.026)، كما أن تأثير المتطلبات على المزايا والفوائد بثبيت مسار اليقظة سجل (0.153) وهو تأثير متوسط وأقل من تأثير المتطلبات على المزايا والفوائد عبر مسار اليقظة الاستراتيجية.

### III . جودة النموذج

يُعتمد في الحكم على جودة النموذج على معيارين اثنين وهما:

- معيار جودة التنبؤ ( $Q^2$ ) Predictive index
- معيار جودة المطابقة Goodness – Of – Fit (GOF) index

#### 1. جودة التنبؤ ( $Q^2$ )

أُتترح هذا المقياس من طرف (Geisser, Stone, 1974) حيث يعتبر مؤشراً على القوة التنبؤية خارج العينة<sup>1</sup>، فهو يفسر قدرة النموذج على التنبؤ، إذ تشير قيم ( $Q^2$ ) الأكبر من الصفر لمتغير كامن داخلي إلى القدرة التنبؤية لنموذج المسار لبناء المتغير التابع، ويتم التعرف على قيمة ( $Q^2$ ) من خلال إجراء عملية التعصيب Blind-folding التي تتم على عدة جولات.

<sup>1</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص. 267.

كما يمكن حساب  $(Q^2)$  بالعلاقة الرياضية التالية  $(Q^2) = 1 - \frac{SSE}{SSO}$  ، حيث :

▪ SSE : مجموع  $\sum$  مربعات أخطاء التنبؤ.

▪ SSO : مجموع  $\sum$  مربعات القيم الملاحظة.

جدول رقم (4-12): القدرة التنبؤية للنموذج

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	الأبعاد والمتغيرات
0,343	168,220	256,000	الهيكل التنظيمي
0,576	135,805	320,000	الثقافة التنظيمية
0,496	193,613	384,000	القيادة
0,601	127,785	320,000	الاستراتيجية
0,528	181,076	384,000	المتطلبات البشرية
0,420	222,666	384,000	المتطلبات التكنولوجية
0,458	1110,527	2048,000	متطلبات اليقظة الاستراتيجية
0,529	90,487	192,000	تحديد الحاجات من المعلومات
0,499	256,577	512,000	البحث عن المعلومات
0,523	152,682	320,000	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
0,500	159,961	320,000	نشر واستخدام المعلومات
0,481	697,784	1344,000	مسار اليقظة الاستراتيجية
0,381	118,777	192,000	دعم التخطيط واتخاذ القرار
0,721	53,619	192,000	الاستجابة التنافسية
0,663	64,651	192,000	الاستكشاف والاستباق
0,635	70,017	192,000	الابداع والابتكار
0,586	318,054	768,000	مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

يتضح من الجدول (4-12) أن:

جميع معاملات  $(Q^2)$  معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من الصفر، ما يعني أن جميع المتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة لها القدرة على التنبؤ.

## 2. معيار جودة المطابقة GOF

تعتبر قضية المطابقة Fitness من القضايا الهامة جدا في النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM)، حيث تتعلق بالمدى الذي يطابق فيه النموذج النظري البيانات الميدانية (الواقع)، ونجد هناك العديد من مؤشرات حسن المطابقة، من بينها معيار GOF لحسن المطابقة والذي يعمل على قياس مدى إمكانية الاعتماد على نموذج الدراسة، فهو يبين ويفسر الأداء العام للنموذج، حيث يدل على نسبة التباين أو التغيرات التي يمكن للنموذج المفترض تفسيرها، أو بمعنى آخر إلى أي حد يمكن للنموذج المفترض من تزويدنا بمعلومات عن علاقات أو وضع النموذج النظير له في المجتمع<sup>1</sup>.

ويحسب من العلاقة  $GOF = \sqrt{R^2 \times AVE}$ ، وتعتبر القيمة المقبولة إحصائيا لهذا المعيار هي: أكبر من  $0.36 <$  حيث<sup>2</sup>:

- إذا كانت قيمة (GOF) أقل من 0.1 : فالنموذج غير صالح ؛
- إذا كانت قيمة (GOF) من 0.1 إلى 0.25 : فالنموذج صالح بدرجة صغيرة ؛
- إذا كانت قيمة (GOF) من 0.25 إلى 0.36 فالنموذج صالح بدرجة متوسطة؛
- إذا كانت قيمة (GOF) أكبر من 0.36 : فالنموذج صالح بدرجة كبيرة أي ذو جودة عالية.

## جدول رقم(4-13): معيار جودة المطابقة GOF

Average Variance Extracted (AVE)	R Square	الأبعاد
0,603	0,681	الهيكل التنظيمي
0,727	0,740	الثقافة التنظيمية
0,645	0,822	القيادة
0,740	0,779	الاستراتيجية
0,670	0,806	المتطلبات البشرية
0,588	0,710	المتطلبات التكنولوجية

<sup>1</sup> تيغرة أحمد بزبان، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 235.

<sup>2</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص ص 274.275.

0,773	0,694	تحديد الحاجات من المعلومات
0,631	0,871	البحث عن المعلومات
0,689	0,783	تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات
0,673	0,787	نشر واستخدام المعلومات
0,689	0,555	دعم التخطيط واتخاذ القرار
0,888	0,901	الاستجابة التنافسية
0,853	0,819	الاستكشاف والاستباق
0,837	0,892	الابداع والابتكار
0.715	0.774	المتوسط الحسابي

$$GOF = \sqrt{R^2 \times AVE} = \sqrt{(0.774)^2 \times (0.715)} = 0.63$$

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال قيم الجدول (4-13) وبالتطبيق على نموذج الدراسة نجد أن :

قيمة معيار جودة المطابقة  $GOF=0.63$  وهي أكبر من 0.36 فهذا يدل على جودة المطابقة الكبيرة لنموذج الدراسة، أي أنه يمكن الاعتماد على نتائج هذا النموذج بثقة لأنه مقبول إحصائياً

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يهدف اختبار الفرضيات الموضوعية (المقترحة) باستخدام منهجية النمذجة البنائية، تأتي كمرحلة أولى عملية تقييم المسارات للعلاقات والارتباطات المفترضة بين المتغيرات الكامنة الداخلية والخارجية، وذلك بفحص معاملات كل المسارات التي يتم تقديرها ومعرفة معنويتها من خلال مضاعفة حجم العينة إلى 500 مرة بالاعتماد على تقنية البشارة Bootstrapping التي يوفرها برنامج Smart-PLS ، حيث تسمح لنا هذه التقنية بتوليد قيم إحصائية  $[B\acute{e}ta, P-Value, t-Value]$  نعتمد عليها في اتخاذ القرار فيما يخص الفرضيات أو العلاقات (المسارات) التي تم طرحها في البداية.

تتراوح قيم معاملات المسار بين (+1) و (-1)، إذ تمثل معاملات المسار المقدر الأقرب من (+1) علاقات إيجابية قوية والعكس بالنسبة للقيم السلبية والتي تكون عادة ذات دلالة إحصائية. وتكون العلاقة ذات دلالة

معنوية إحصائية فقط إذا كانت (P-Value) الخاصة بمعامل التقدير الخاص بهذه العلاقة  $> 0.05$  أو قيم الخطأ المعياري T أكبر من القيمة الحرجة 1.65.

ويتبع تقييم معاملات المسارات لأجل التعرف على مستوى قوتها القاعدة التالية:

- إذا كان معامل المسار  $Béta > 0.2$  فإن: مسار العلاقة ضعيف؛

- إذا كان معامل المسار  $0.2 < Béta < 0.4$  مسار العلاقة متوسط؛

- إذا كان معامل المسار  $Béta < 0.4$  مسار العلاقة جيد.

ومنه يتم التمييز بينهم والمفاضلة واختيار ما هو مهم وحذف المسارات الضعيفة<sup>1</sup>. وفيما يلي تقييم لمختلف المسارات المباشرة وغير المباشرة للنموذج البنائي للدراسة.

## I. تقييم المسارات واختبار الفرضيات

### 1. تقييم المسارات المباشرة

نعرض من خلال الجدول التالي كل المسارات الواضحة بين المتغيرات وأبعادها في نموذج الدراسة-العلاقات المباشرة- ومجموعة من المؤشرات التي تسمح بتقييمها للتعرف على طبيعتها، من أجل انتقاء واختيار المسارات التي تكون قوية إلى متوسطة كمسارات هامة ومرغوبة، بينما يتم التخلي عن المسارات الضعيفة لأنها تعتبر غير مهمة وغير مرغوبة في الدراسة (انظر الملحق رقم 03).

جدول (4-14): المسارات (الأثار) المباشرة

القرار	P-value	T-statistic	SE	المسار
معنوي	0.000	18,125	0,046	الهيكل التنظيمي متطلبات اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0.000	28,592	0,030	الثقافة التنظيمية متطلبات اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0.000	31,978	0,028	القيادة متطلبات اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0.000	22,799	0,039	الاستراتيجية

<sup>1</sup> جوزيف. ف. هار وآخرون، مرجع سابق، ص 260.

متطلبات اليقظة الاستراتيجية				
معنوي	0,000	33,450	0,027	المتطلبات البشرية ◀ متطلبات اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	24,230	0,035	المتطلبات التكنولوجية ◀ متطلبات اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	8,186	0,087	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	18,590	0,045	تحديد الحاجة من المعلومات ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	54,712	0,017	البحث عن المعلومات ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	30,159	0,029	تحليل معاجة واستخلاص المعلومات ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	27,664	0,032	نشر واستخدام المعلومات ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,003	2,980	0,145	مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	9,153	0,081	دعم التخطيط واتخاذ القرار ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	77,893	0,012	الاستجابة التنافسية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	39,754	0,023	الاستكشاف والاستباق ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,000	79,591	0,012	الابداع والابتكار ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0,009	2,631	0,142	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال الجدول (4-14) أعلاه والشكل في الملحق رقم 03، يتبين الأتي:

- سجلت المعنوية لمعاملات المسارات المباشرة للعلاقات في نموذج الدراسة **P-value** قيمة أقل من 0.005 ، ما يثبت معنوية المسارات - العلاقات - المباشرة ودلالاتها الإحصائية؛
- حققت **T-Statistic** قيمة تفوق العتبة ( 1.65 ) كما أن قيم الخطأ المعياري **SE** قريبة جدا من الصفر ، ما يعزز معنوية المسارات والعلاقات بالنموذج.

وعليه فإن كل المسارات المباشرة لنموذج الدراسة ايجابية وذات دلالة احصائية.

## 2. تقييم المسارات غير المباشرة

باعتقاد نفس منهج تقييم المسارات / الأثار المباشرة ونفس المؤشرات يتم تقييم المسارات / الأثار غير المباشرة والتي سيتم عرضها في الجدول التالي:

جدول (4-15): المسارات / الأثار غير المباشرة

القرار	P-value	T-statistic	SE	المسار
معنوي	0.000	7.189	0.082	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ تحديد الحاجة للمعلومات
معنوي	0.000	7.680	0.086	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ البحث عن المعلومات
معنوي	0.000	7.556	0.083	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ تحليل ومعالجة المعلومات
معنوي	0.000	7.651	0.082	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ استخدام المعلومات
معنوي	0.012	2.516	0.128	مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ اتخاذ القرار
معنوي	0.003	2.958	0.138	مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية
معنوي	0.003	2.992	0.130	مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق
معنوي	0.003	2.974	0.137	مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الابداع

معنوي	0.026	2.233	0.102	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ اتخاذ القرار
معنوي	0.009	2.610	0.112	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية
معنوي	0.010	2.596	0.107	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق
معنوي	0.009	2.615	0.111	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الابداع
معنوي	0.009	2.630	0.117	متطلبات اليقظة ◀ مسار اليقظة ◀ مزايا اليقظة
معنوي	0.004	2.891	0.096	متطلبات اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ اتخاذ القرار
معنوي	0.009	2.632	0.134	متطلبات اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية
معنوي	0.010	2.571	0.131	متطلبات اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق
معنوي	0.009	2.607	0.135	متطلبات اليقظة ◀ مزايا اليقظة ◀ الابداع والابتكار

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال الجدول أعلاه والشكل في الملحق رقم 03، يتبين الآتي:

- سجلت المعنوية لمعاملات المسارات غير المباشرة للعلاقات في نموذج الدراسة **P-value** قيمة أقل من 0.05، ما يثبت معنوية المسارات - العلاقات - غير المباشرة ودلالاتها الاحصائية؛
- حققت **T-Statistic** قيمة تفوق العتبة ( 1.65)، ما يعزز معنوية المسارات والعلاقات غير المباشرة بنموذج الدراسة.
- تراوحت قيم الخطأ المعياري **SE** للمسارات ما بين [0.082 و 0.138] وهي قيم تدل على الدقة الكبيرة للمسارات

وعليه فإن كل المسارات غير المباشرة لنموذج الدراسة ايجابية وذات دلالة احصائية.

## 3. اختبار الفرضيات

➤ اختبار الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لـ [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة.

الجدول رقم (4-16): معاملات مسار المتغير المستقل

المسار	Beta	SE	T-statistic	P-value	القرار
الهيكل التنظيمي متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,825	0,046	18,125	0.000	مقبولة
الثقافة التنظيمية متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,860	0,030	28,592	0.000	مقبولة
القيادة متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,907	0,028	31,978	0.000	مقبولة
التسيير الاستراتيجي متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,883	0,039	22,799	0.000	مقبولة
المتطلبات البشرية متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,898	0,027	33,450	0.000	مقبولة
المتطلبات التكنولوجية متطلبات اليقظة الاستراتيجية	0,843	0,035	24,230	0.000	مقبولة

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

من خلال الجدول والشكل الموضح فيهما مسارات العلاقات في النموذج الهيكلي للفرضية الثالثة يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة Beta للهيكل التنظيمي (0.825)، وهو ما يعني أن الهيكل التنظيمي يساهم بما قيمته 82.5% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (18,125)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.

- بلغت قيمة Beta للثقافة التنظيمية (0.860)، وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية تساهم بما قيمته 86% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (28.592)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.
- بلغت قيمة Beta للقيادة (0.907)، مما يعني أن القيادة تساهم بما قيمته 90.7% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (31.978)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.
- بلغت قيمة Beta للتسيير الاستراتيجي (0.883)، وهو ما يعني أن التسيير الاستراتيجي يساهم بما قيمته 88.3% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (22,799)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.
- بلغت قيمة Beta للمتطلبات البشرية (0,898)، وهو ما يعني أن المتطلبات البشرية تساهم بما قيمته 89.8% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (33,450)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.
- بلغت قيمة Beta للمتطلبات التكنولوجية (0,843)، وهو ما يعني أن المتطلبات التكنولوجية تساهم بما قيمته 84.3% في متطلبات اليقظة الاستراتيجية بتحديد باقي المتغيرات في المؤسسات مجال الدراسة، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (24,230)، وقيمة P-value الأقل من 0.005.
- كما أن قيم الخطأ المعياري (SE) للمسارات في الجدول، تدل على أن هناك دقة كبيرة للمسارات.

من خلال ما سبق فإن كل من البنية التنظيمية والاستراتيجية [الهيكلة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي، المتطلبات البشرية] [تسيير الموارد البشرية] والمتطلبات التكنولوجية [تكنولوجيا المعلومات والاتصال] تشكل متطلبات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

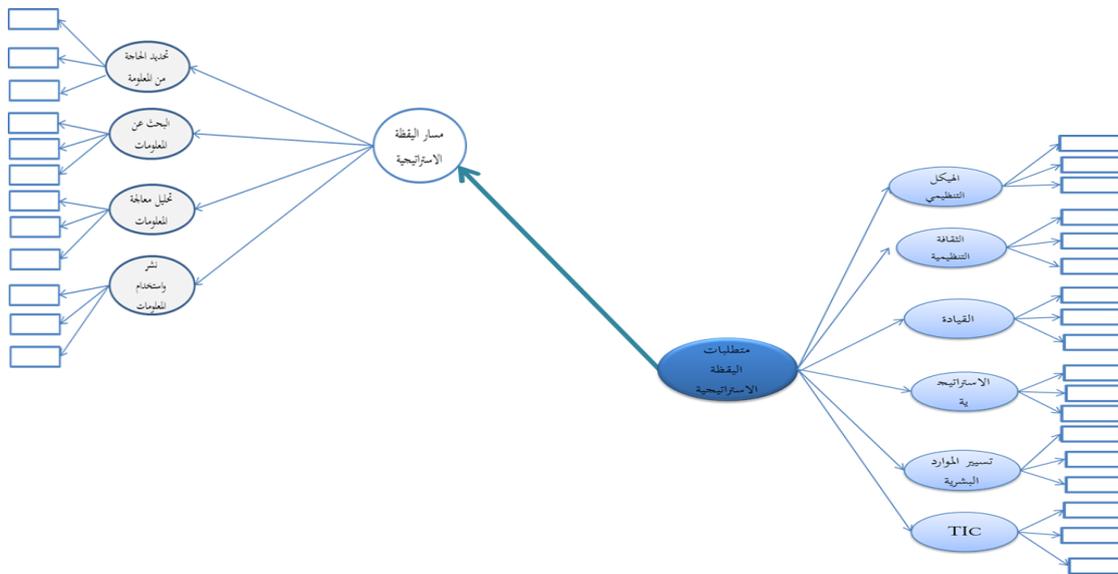
#### الجدول رقم (4-17): معاملات المسار للفرضية الثالثة

المسار	R2	Beta	SE	T-statistic	P-value	القرار
متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية	0,506	0,712	0,087	8,186	0.000	مقبولة
متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ تحديد الحاجة من المعلومات	-	0.593	0.082	7.189	0.000	مقبولة

مقبولة	0.000	7.680	0.086	0.664	-	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ البحث عن المعلومات
مقبولة	0.000	7.556	0.083	0.630	-	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ تحليل معالجة واستخلاص المعلومات
مقبولة	0.000	7.651	0.082	0.631	-	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ نشر واستخدام المعلومات

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

### الشكل رقم (4-08): مسارات العلاقات في النموذج الهيكلي للفرضية الثالثة



مصدر الشكل: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3 (راجع الملحق رقم 03)

من خلال الجدول والشكل الموضح فيهما مسارات العلاقات في النموذج الهيكلي للفرضية الثالثة يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة  $R^2$  في المسار الرئيسي "متطلبات اليقظة" ◀ مسار اليقظة" (0.506)، وهو ما يدل على أن متطلبات اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 50.6% من التغيرات الحاصلة في مسار اليقظة للمؤسسات محل الدراسة، بينما ما نسبته 49.4% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج، وهي قدرة تفسيرية متوسطة.

- بلغت قيمة Beta معامل المسار الرئيسي (0.712)، مما يدل على وجود أثر إيجابي عال لمتطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية في مسار اليقظة الاستراتيجية [تحديد الحاجة من المعلومات - البحث عن المعلومات - تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات - استخدام المعلومات] للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات

بدرجة واحدة سيعمل على زيادة في مسار اليقظة بنسبة 71.2%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت 8.186 ، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير أقل من 0.005.

● بلغت قيمة Beta للمسار (متطلبات اليقظة الاستراتيجية - مسار اليقظة - تحديد الحاجة من المعلومات) (0.593)، وهو يعني أن هناك تأثير غير مباشر لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في تحديد الحاجة من المعلومات يقدر بـ 59.3%. وأن الزيادة بنسبة واحدة في المتطلبات ستزيد من تحديد الحاجة من المعلومات بنسبة 59.3%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (7.189)، وقيمة P-value (0.000) الخاصة بمعامل التقدير.

● بلغت قيمة Beta للمسار (متطلبات اليقظة الاستراتيجية - مسار اليقظة - البحث عن المعلومات) (0.664)، وهو يعني أن هناك تأثير غير مباشر لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في البحث عن المعلومات يقدر بـ 66.4%. وأن الزيادة بنسبة واحدة في المتطلبات ستزيد من تحديد الحاجة من المعلومات بنسبة 66.4%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (7.556)، وقيمة P-value (0.000) الخاصة بمعامل التقدير.

● بلغت قيمة Beta للمسار (متطلبات اليقظة الاستراتيجية - مسار اليقظة - تحليل معالجة واستخلاص المعلومات) (0.630)، وهو يعني أن هناك تأثير غير مباشر لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في تحديد الحاجة من المعلومات يقدر بـ 63%. وأن الزيادة بنسبة واحدة في المتطلبات ستزيد من تحديد الحاجة من المعلومات بنسبة 63%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (7.189)، وقيمة P-value (0.000) الخاصة بمعامل التقدير.

● بلغت قيمة Beta للمسار (متطلبات اليقظة الاستراتيجية - مسار اليقظة - نشر واستخدام المعلومات) (0.631)، وهو يعني أن هناك تأثير غير مباشر لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في تحديد الحاجة من المعلومات يقدر بـ 63.1%. وأن الزيادة بنسبة واحدة في المتطلبات المفترضة ستزيد من تحديد الحاجة من المعلومات بنسبة 63.1%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (7.651)، وقيمة P-value (0.000) الخاصة بمعامل التقدير.

من خلال ما سبق فإنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية في مسار اليقظة الاستراتيجية [تحديد الحاجة من المعلومات - البحث عن المعلومات - تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات - استخدام المعلومات] للمؤسسات مجال الدراسة، حيث أن قيمة (P-Value) الخاصة بمعامل التقدير (0.000) وهي أقل من 0.005 ومعامل التأثير Beta تساوي (0.712) ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت 8.186.

وبالتالي فإن الفرضية الثالثة مقبولة

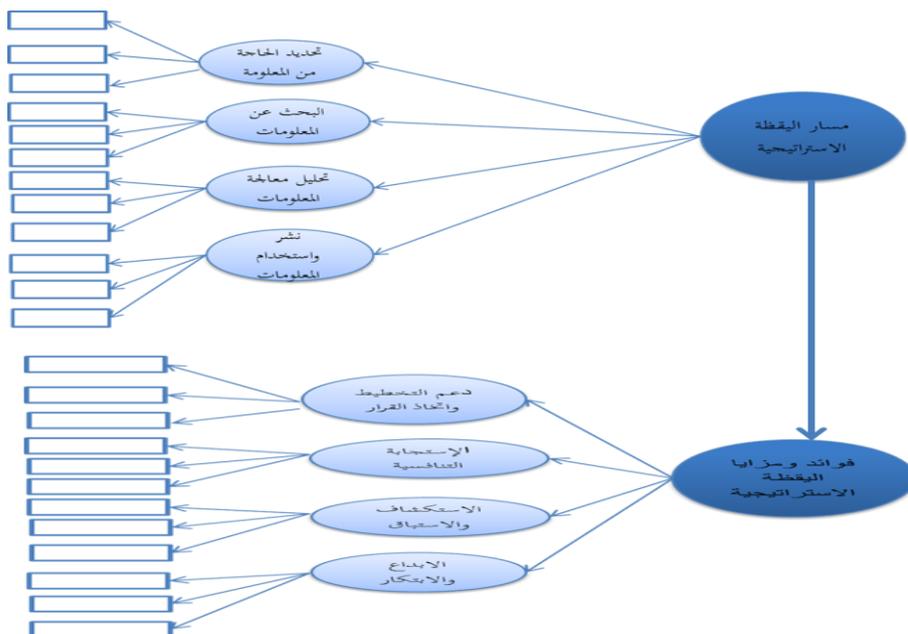
➤ الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمسار اليقظة الاستراتيجية في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية [دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار] بالمؤسسات مجال الدراسة؛

الجدول رقم (4-18): معاملات المسار للفرضية الرابعة

المسار	Beta	SE	T-statistic	P-value	القرار
مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية	0,431	0,145	2,980	0,003	مقبولة
مسار اليقظة ◀ دعم التخطيط واتخاذ القرار	0.321	0.128	2.516	0.012	معنوي
مسار اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية	0.409	0.138	2.958	0.003	معنوي
مسار اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق	0.390	0.130	2.992	0.003	معنوي
مسار اليقظة ◀ الابداع والابتكار	0.407	0.137	2.974	0.003	معنوي

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

الشكل (4-09): يوضح مسار العلاقة في النموذج الهيكلي للفرضية الرابعة



مصدر الشكل: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3 (راجع الملحق رقم 03)

من خلال الجدول والشكل الموضح فيهما مسارات العلاقات يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة Beta معامل المسار الرئيسي [مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية ] (0.431)، مما يدل على وجود أثر إيجابي جيد لمسار اليقظة الاستراتيجية في مزاياها للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المسار بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في المزايا بنسبة 43.1%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.980)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.003) أقل من 0.05.
  - بلغت قيمة Beta معامل المسار [مسار اليقظة ◀ دعم التخطيط واتخاذ القرار] (0.321)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمسار اليقظة الاستراتيجية في دعم التخطيط واتخاذ القرار للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المسار بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في دعم التخطيط واتخاذ القرار بنسبة 32.1%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.516)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.012) أقل من 0.05.
  - بلغت قيمة Beta معامل المسار [مسار اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية] (0.409)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمسار اليقظة الاستراتيجية في الاستجابة التنافسية للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المسار بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الاستجابة التنافسية بنسبة 40.9%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.958)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.003) أقل من 0.05.
  - بلغت قيمة Beta معامل المسار [مسار اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق] (0.390)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمسار اليقظة الاستراتيجية في الاستكشاف والاستباق للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المسار بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الاستكشاف والاستباق بنسبة 39%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.992)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.003) أقل من 0.05.
  - بلغت قيمة Beta معامل المسار [مسار اليقظة ◀ الابداع والابتكار] (0.407)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمسار اليقظة الاستراتيجية في الابداع والابتكار للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المسار بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الابداع والابتكار بنسبة 40.7%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.974)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.003) أقل من 0.05.
- من خلال ما سبق فإنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمسار اليقظة الاستراتيجية على المزايا والفوائد للمؤسسات مجال الدراسة، حيث أن قيمة P-Value (0.003) وقيمة معامل التأثير Beta (0.431) وبدعم ذلك قيمة T التي سجلت (2.980) وقيمة الخطأ المعياري (0,145).

## وبالتالي فإن الفرضية الرابعة مقبولة

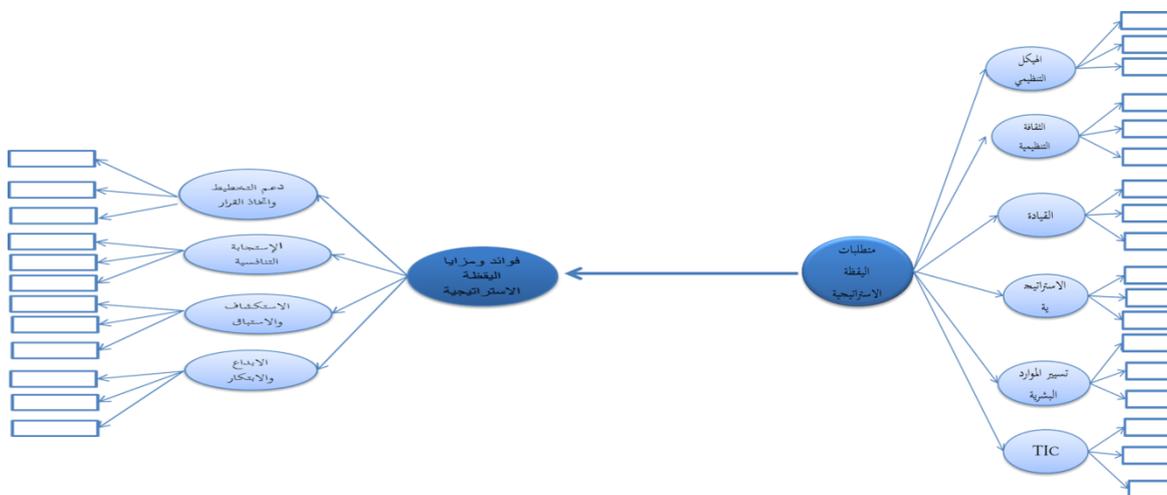
➤ الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية [دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار] بالمؤسسات مجال الدراسة.

الجدول رقم (4-19): معاملات المسار للفرضية الخامسة

المسار	R2	Beta	SE	T-statistic	P-value	القرار
متطلبات اليقظة الاستراتيجية مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية	0.554	0.372	0,142	2.891	0,009	معنوي
متطلبات اليقظة دعم التخطيط اتخاذ القرار	-	0.278	0.096	2.632	0.004	معنوي
متطلبات اليقظة الاستجابة التنافسية	-	0.354	0.134	2.571	0.009	معنوي
متطلبات اليقظة الاستكشاف والاستباق	-	0.337	0.131	2.607	0.010	معنوي
متطلبات اليقظة الابداع والابتكار	-	0.352	0.135	2.891	0.009	معنوي

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

الشكل (4-10): يوضح مسار العلاقة في النموذج الهيكلي للفرضية الثالثة



مصدر الشكل: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3 (راجع الملحق رقم 03)

من خلال الجدول الموضح فيه مسارات العلاقات يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة  $R^2$  في المسار الرئيسي متطلبات اليقظة ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية " (0.554)، وهو ما يدل على أن متطلبات اليقظة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 55.4% من التغيرات الحاصلة في مزايا وفوائد اليقظة للمؤسسات محل الدراسة، بينما ما نسبته 44.6% تفسره متغيرات أخرى لم تدخل ضمن النموذج، وهي قدرة تفسيرية متوسطة؛
- بلغت قيمة Beta معامل المسار الرئيسي [متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية] (0.372)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في مزايها للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في المزايا بنسبة 37.2%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.632)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0,009) أقل من 0.05؛
- بلغت قيمة Beta معامل المسار [متطلبات اليقظة ◀ دعم التخطيط واتخاذ القرار] (0.278)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في دعم التخطيط واتخاذ القرار للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في دعم التخطيط واتخاذ القرار بنسبة 27.8%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.632)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.004) أقل من 0.05؛
- بلغت قيمة Beta معامل المسار [متطلبات اليقظة ◀ الاستجابة التنافسية] (0.354)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في الاستجابة التنافسية للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الاستجابة التنافسية بنسبة 35.4%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.607)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.009) أقل من 0.05؛
- بلغت قيمة Beta معامل المسار [متطلبات اليقظة ◀ الاستكشاف والاستباق] (0.337)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في الاستكشاف والاستباق للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الاستكشاف والاستباق بنسبة 33.7%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.992)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.010) أقل من 0.05؛

- بلغت قيمة Beta معامل المسار [متطلبات اليقظة ◀ الابتداء والابتكار] (0.352)، مما يدل على وجود أثر إيجابي متوسط لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية في الابتداء والابتكار للمؤسسات مجال الدراسة، وهو ما يعني أن الزيادة في المتطلبات بدرجة واحدة سيعمل على الزيادة في الابتداء والابتكار بنسبة 435.2%، ويعزز ذلك قيمة T التي بلغت (2.891)، وقيمة P-Value الخاصة بمعامل التقدير (0.009) أقل من 0.05.

من خلال ما سبق فإنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية على المزايا والفوائد بالمؤسسات مجال الدراسة، حيث أن قيمة P-Value (0.009) وقيمة معامل التأثير (0.372) Beta ويدعم ذلك قيمة T التي سجلت (2.891) وقيمة الخطأ المعياري (0,142).

### وبالتالي فإن الفرضية الخامسة مقبولة

- الفرضية السادسة: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة معنوية ل [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة.

إن إدراج مسار اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط أمر ذو مغزى، لأننا بحاجة إلى أهمية المسارات غير المباشرة للتحقق من أن كل من [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] تؤثر في مزايا وفوائد اليقظة بتوسط مسار اليقظة العلاقة. وللتأكد من أهمية هذا المسار غير المباشر، قمنا باستخدام bootstrapping.

الجدول رقم (4-20): معاملات المسار للفرضية السادسة

القرار	P-value	Bootstrapped Confidence Interval		T-statistic	SE	Beta	Path "b"	Path "a"	المسار
		%95LL	%95UL						
مقبولة	0,009	0,106	0,601	2,630	0,117	0.307	0.431	0.712	متطلبات اليقظة الاستراتيجية ◀ مسار اليقظة الاستراتيجية ◀ مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3



بمعامل التأثير (0.003)، وقيمة معامل التأثير Beta (0.307)، ويدعم ذلك قيمة T التي سجلت (2.980) وقيمة الخطأ المعياري (0.117).

### وبالتالي فإن الفرضية السادسة مقبولة

## II. حساب الأثر الكلي

يتم اللجوء إلى حساب التأثير الكلي Total effects في حالة وجود متغيرات وسيطة فقط، حيث يتم الجمع بين التأثير المباشر للمتغير المستقل على التابع، وكذلك التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على التابع من خلال المتغير الوسيط. يوضح الجدول رقم (4-21) التأثيرات الكلية للمتغير المستقل بالإضافة إلى الانحراف المعياري (Standard deviation)، وكذلك إحصائية (p-value)، بالإضافة إلى إحصائية T-statistics، كما يلي:

### الجدول رقم (4-21): نتائج الأثر الكلي لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية

المتغيرات	الأثر المباشر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي	SE	T-statistic	P-value
متطلبات اليقظة ◀ مزايا وفوائد اليقظة	0.372	0,307	0,679	0,079	8,592	0,000

مصدر الجدول: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات Smart-Pls3

ومن خلال الجدول يتم ملاحظة أن الأثر الكلي لمتغير متطلبات اليقظة الاستراتيجية هي حاصل جمع الأثر المباشر والأثر غير المباشر والذي كان [0.679 = 0.307 + 0.372]، وعليه نلاحظ أن الأثر الكلي لمتغير متطلبات اليقظة الاستراتيجية على المزايا والفوائد أثر معنوي ومقبول ذو دلالة معنوية P-value قدرت ب 0.000.

### III. مناقشة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

بالاستناد الى المشكلة البحثية وإلى الأدبيات السابقة التي تم الإشارة إليها في المقدمة العامة، وبالنظر إلى نتائج الدراسة التي استخدمت فيها النمذجة البنائية بخوارزمية المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS)، وبعد تحليل البيانات لمختلف المسارات، والتي اختبرت تأثير كل من [البنية التنظيمية والاستراتيجية، تسيير الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال] كمتطلبات تنظيمية واستراتيجية، بشرية وتكنولوجية لنظام اليقظة الاستراتيجية في مسار اليقظة الاستراتيجية من جهة وفي مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية -تأثير مباشر مرة وبوساطة مسار اليقظة مرة أخرى- من جهة أخرى بالمؤسسات مجال الدراسة. فقد حققت نتائج الدراسة الحالية انسجاما وتوافقا مع نتائج أغلب الدراسات السابقة وتوجهاتها حيث أن المتغيرات التي تضمنتها هذه الأخيرة كانت على ارتباط وصلة بشكل مباشر أو غير مباشر مع نتائج الدراسة الحالية، كما يلي:

تنسجم النتائج المتوصل لها بخصوص متطلبات اليقظة الاستراتيجية مع دراسة<sup>1</sup> (Julien P et al, 1997) والتي تم اجراءها 324 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية والتي حاولوا من خلالها تحديد ومعرفة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في اليقظة التكنولوجية كنوع من أنواع اليقظة الاستراتيجية وكذا العناصر التي يمكن أن تؤثر في ممارسات اليقظة التكنولوجية خاصة واليقظة الاستراتيجية عموما، حيث توصلوا الى مجموعة من المتغيرات التي تم تصنيفها الى متغيرات خارجية تتعلق بالصناعة، السوق... الخ ومتغيرات داخلية تتعلق بكل من الموارد البشرية ، التكنولوجية، الثقافة، هيكل المؤسسة والاستراتيجيات. كما انسجمت مع نتائج دراسة<sup>2</sup> (Boulifa. T.Inès,2008) والتي قامت بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التونسية لتحديد شروط نجاح اليقظة الاستراتيجية بها، والتي توصلت من خلالها الى مجموعة من الشروط التي تقع ضمن الفئات الثلاث التالية: عوامل تنظيمية (الثقافة، الهيكلية...)، عوامل بشرية (الكفاءات، الاتجاهات، التحفيز...)، وعوامل مادية (الدعائم المالية، وسائل الاتصال.....). كما وافقت نتائج دراسة (بن خديجة منصف،2012) التي حاول من خلالها الباحث البحث في مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية حيث أجرى دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العاملة في مجال الصناعة الكهرومنزلية بالجزائر والتي توصل من خلالها لمجموعة من المحددات الخارجية والداخلية، تمثلت المحددات الداخلية التي تؤثر على ممارسات اليقظة

<sup>1</sup> Julien Pierre André et al ,La veille téchenologique: une étude empirique des pratiques des PME manufacturières, Vol2,1997,pp 63.84

<sup>2</sup> Boulifa. T.Inès" Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique",Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis, Institut superieure de gestion,2008

الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية في كل من الهيكلة والاجراءات التنظيمية، العمليات والأنماط التسييرية، الثقافة والقيم التنظيمية والموارد البشرية والمالية والتكنولوجية. كذلك وافقت نتائج دراسة (Guechtouli M,2014) التي هدفت من خلالها لإبراز أهم المشاكل التي يواجهها نظام اليقظة فيما يتعلق بتسيير أنشطته، توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات بارزة حول نشاطات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة متعلقة بالبنية التنظيمية، وأخرى متعلقة بعدم توافق وتطابق الوسائل المخصصة لليقظة بالمؤسسة محل الدراسة والأغراض التي وجدت لأجلها أساسا. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية للمؤسسات والتي تساعدها في تنظيم نشاط اليقظة الاستراتيجية بما تمثلت في: منح الرسمية والشرعية لأنشطة اليقظة الاستراتيجية ولو جزئيا وظهورها ضمن هيكل المؤسسة كما يجب أن يظهر دعم الإدارة لأنشطة اليقظة الاستراتيجية وأهدافها بشكل صريح داخل المؤسسة وضمن خططها واستراتيجياتها؛

وفيما يخص مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحقيق عدد من المزايا والفوائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتمثل في: دعم التخطيط واتخاذ القرار الاستجابة التنافسية الابداع والابتكار والاستكشاف والاستباق، فقد انسجمت نتائجها مع نتائج دراسة (Djennas, M., & Benhabi, A) (2006)<sup>1</sup> والتي هدفت إلى تقييم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخدمية، وتحديد أثرها في عملية اتخاذ القرار، حيث توصلت إلى وجود اهتمام وتطبيق لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات اتخاذ القرار وفي صياغة استراتيجيةها، وهو ما توصلت إليه أيضا دراسة (سحمدي ع، بلعشي ع، 2022). كذلك وافقت ماتوصلت إليه دراسة (Lang et All,1997) التي قامت بدراسة درجة اهتمام المؤسسات الصغيرة للحصول على معلومات كاستجابة للتهديدات والفرص البيئية على عدد 671 مؤسسة صغيرة أمريكية، أين توصلت لوجود علاقة ايجابية وقوية بين درجة تيقظ هذه المؤسسات وانتهاز الفرص وتجنب المخاطر<sup>2</sup>. أيضا مع دراسة (Sauvannet, 2000)<sup>3</sup>، التي توصلت الى أن اليقظة تسمح بالتقليل من حالة عدم التأكد واغتنام الفرص وتحقيق السبق؛

<sup>1</sup> Djennas, M., & Benhabi, A. . Veille stratégique et outils d' aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas rises de service. Les Cahiers Du Mecas, 2(1), 2006,47-56

<sup>2</sup> Lang, James R; Calantone, Roger J; Gudmundson, Donald," Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities", Journal of Small Business Management, Milwaukee Vol. 35, N° 1, (Jan 1997): 11-23

<sup>3</sup> Sauvannet, M.-C. C, " Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles", thèse de doctorat en Sciences de gestion.,2000, Université Lumière – Lyon 2

كما تنسجم هذه النتيجة مع دراسة دراسة (زكي، 2019)<sup>1</sup> والتي هدفت للتعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية بمختلف أشكالها (التسويقية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية) على تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الأعمال المصرية، حيث شملت العينة جميع المديرين والمسؤولين بالإدارات العليا بالشركات الدوائية المصرية ، وتوصل الى وجود أثر ايجابي لليقظة الاستراتيجية على جميع العناصر المستخدمة في تطوير المنتجات، من خلال توفيرها المعلومات المفيدة التي تمكن الشركات من البقاء ضمن السباق التنافسي. كذلك دراسة (العيداني حبيبة، 2016)<sup>2</sup>، والتي هدفت لإبراز الدور الفاعل لمعلومات اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية حيث تمت الدراسة في مؤسسة كوندور الاقتصادية الجزائرية، توصلت الدراسة لوجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية ؛

وفي نفس سياق مجالات استفادة المؤسسات المبحوثة من عمليات رصد محيطها وعمليات البحث عن المعلومات وتحليلها حيث أنها تهدف من خلالها لدعم التخطيط واتخاذ القرار بالدرجة الأولى ، وهي نتيجة تتوافق مع الكثير من الدراسات من بينها دراسة (Marie Cristine Chalus، 2000) على مجموعة من المؤسسات والتي اثبتت فيها اعتماد هذه المؤسسات على اليقظة الاستراتيجية لتغذية عمليات اتخاذ القرار، والتي تعتبر أقصى اهتمامات المؤسسات الصغيرة والمتوسط؛ بالإضافة لدراسة (خليل أ، 2019) التي هدفت من خلالها لتبيان أثر اليقظة الاستراتيجية على جودة القرارات الادارية من خلال دراسة استطلاعية، حيث توصلت لوجود أثر ايجابي قوي لليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها على جودة القرارات. وكذا نتائج دراسة ( Djennas, M, & Benhabi, A, 2006). أما الاستجابة التنافسية فقد جاءت في المرتبة الثانية، حيث يأتي اهتمام المؤسسات لرصد المحيط والحصول على المعلومات لتقييم التحركات التنافسية وتصحيحها في الوقت المناسب، ويأتي الابداع والابتكار في المرتبة الثالثة ما يفسر محاولات المؤسسات المبحوثة لانتهاج سياسات التحسين والتطوير المستمر لمنتجاتها، ليحتل الاستكشاف والاستباق المرتبة الرابعة والأخيرة والذي يغزى لقصور هذه المؤسسات في التنبؤ برغبات وحاجيات الزبائن المستقبلية، وعدم ايلاء الاهتمام للاستباق بل تكثفي بردود الأفعال وهو السلوك المميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً.

<sup>1</sup> محمد حمدي زكي، " أثر اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الأعمال المصرية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 20، 2019، ص ص 113 - 168

<sup>2</sup> العيداني حبيبة، " اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016، جامعة الجزائر3.

وفيما يخص اهتمام المؤسسات مجال الدراسة لعمليات البحث عن المعلومات وتحليلها واستخلاص المهم منها، تقوم بنشره واستخدامه في مختلف العمليات والأنشطة التشغيلية والإدارية التي تقوم بها، فنستخلص أن هذه النتيجة توافق ما توصلت إليه دراسة (الشريف بقة، فائزة محلب) في دراسة تم نشرها في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية [العدد 02-2015] بعنوان تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف وبرج بوعرييج. في حين أنها لا تولي اهتمام كبير لتحديد حاجاتها من المعلومات، وهو ما يفسر أيضا أن ممارسات اليقظة الاستراتيجية بمؤسسات عينة الدراسة تتم بطريقة غير مهيكلة وعشوائية، وغياب أي تنظيم رسمي لها على مستوى هذه المؤسسات على الرغم من ادراك المسيرين لأهمية تحليل المعلومات من المحيط، وهو ما تدعمه النتائج التي توصل إليها الباحث "شمس ضياء خلفلاوي (2017)" في الدراسة التي قام بنشرها في مجلة دراسات وأبحاث العدد 26 بعنوان "تتمين نظام اليقظة الاستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"، وكذا دراسة "Ines Boulifa (2008)" وكذا نتائج الدراسة التي قام بها كل من (قرون ن، غضبان ح، 2020)<sup>1</sup> التي حاولا من خلالها للكشف عن مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة الجمع الصناعي عموري-بسكرة-، والتي توصلنا من خلالها إلى أن الجمع يتبنى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بشكل عفوي وغير مخطط له .

وتنسجم أيضا نتائج تحليل مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة والتي عبرت عن وجود مستوى جيد من ممارسات اليقظة الاستراتيجية على الرغم من أنه يتم تنفيذها بشكل عشوائي وعفوي وبطريقة غير رسمية وغير مخطط لها مع دراسة (قادري محمد، 2019)<sup>2</sup> والتي حاول من خلالها لابرز تأثير محيط المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية بها على عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية والتي توصل من خلالها إلى أن المؤسسات الاقتصادية تولي اهتمام كبير لرصد محيطها الاقتصادي، التكنولوجي والتشريعي. وكذا توافق

<sup>1</sup> قرون نورهان، غضبان حسام الدين، "تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة الجمع الصناعي عموري-بسكرة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020، ص ص 326، 207.

<sup>2</sup> قادري محمد، "أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-" مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، أبريل 2019، ص ص 40-52.

نتائج دراسة (Djennas, M., & Benhabi, A) <sup>1</sup>، والتي توصلت إلى وجود اهتمام كبير وتطبيق لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف المؤسسات المبحوثة وبدعم من الدولة.

وابرزت نتائج الدراسة فيما يخص مسار اليقظة، أن المؤسسات تحتم في المقام الأول بجمع المعلومات وبعدها تحليل واستخلاصها بينما عملية نشر ماتم تحليله واستخلاصه وكذا عملية تحديد مجالات الرصد والحاجة من المعلومة في المرتبة الأخيرة، مايعكس ممارساتها العشوائية لليقظة ولترصد المحيط، وهي نتيجة توافق وتنسجم مع نتائج الدراسات التي قامت بها الشبكة الوطنية للاستخبارات الاقتصادية الفرنسية ACRIE والتي كان مفادها أن المؤسسات تقضي أكثر من نصف وقتها في جمع المعلومات على حساب معالجتها واستغلالها؛

وفيما يخص نتيجة مدى توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية بعينة المؤسسات مجال الدراسة، والتي حققت مستوى مقبول جدا حيث جاءت المتطلبات التنظيمية بأبعادها في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبخاصة الهيكل التنظيمي والذي يعزى لخاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سهولة وبساطة تنظيمها، الذي يتحقق منه عادة التحديد الدقيق للمسؤوليات، تقارب مستوياته التي تؤدي لوضوح القواعد والأسس التي يلتزم بها العاملون أثناء أداء أعمالهم وكذا سهولة التطوير والتعديل لهذا التنظيم الهيكلي. لتليه الاستراتيجية ذلك أن أغلب المؤسسات المبحوثة تعمل على مستوى وطني ودولي يتميزان بمستوى تنافسية معتبر في مجالات النشاط الذي تعمل فيه، ما يجعل مهمة وضع استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي وتحولاته من ضمن أولوياتها. غير أننا نجد أن كل من الثقافة التنظيمية والقيادة جاءت بمستويات متوسطة، حيث يعزى هذا لضعف اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالثقافة التنظيمية بشكل عام وكذا افتقار أغلب مسيري هذا النوع من المؤسسات للمواصفات القيادية. أما المتطلبات التكنولوجية والتي جاءت في المرتبة الثانية فيرجع ذلك أن المؤسسات تركز اهتمامها بالتكنولوجيا على العمليات الإنتاجية، وليس العمليات الإدارية وتسيير المعلومات. لتحتل المتطلبات البشرية المرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة وهو ما يعني وجود اهتمام لا بأس به فيما يتعلق بتأهيل المورد البشري وتكوينه وتقييمه فيما يخص رصد المحيط، وجمع وتحليل المعلومات، وفي مجال المعلوماتية

<sup>1</sup> Djennas, M., & Benhabi, A. Op Cit,47-56

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا اختبار فرضيات نموذج الدراسة والكشف عن مختلف العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة، حيث قمنا باستعراض نتائج التحليل الإحصائي التي مكنتنا من اختبار نموذج الدراسة والذي أظهر قوته من خلال قدرته على القياس، قدرته على الثبات وكذلك قدرته التنبؤية. مع اقضاء بعض الفقرات غير الصالحة للقياس وكانت النتائج جيدة في العموم.

أما فيما يخص فرضيات الدراسة فقد تأكدنا من صحتها كلها وبالتالي يمكن اعتمادها كمتطلبات لنظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

## خاتمة عامة

- أولاً/ الاستنتاجات النظرية المستندة الى الاطار الفكري والفلسفي للدراسة.
- ثانياً/ الاستنتاجات العملية المستندة الى نتائج الاختبارات والتحليلات الاحصائية.
- ثالثاً/ التوصيات
- رابعاً/ المقترحات

"الأعمال البحثية صاعقة لها وميض في عكس الاتجاه، فهي تبدأ بصاعقة (مقدمة) وتنتهي بخلاصة مضيئة (خاتمة)"

(1998)Byne

## خاتمة عامة

إن الهدف الأساسي لأية مؤسسة مهما كان مجال نشاطها أو حجمها هو البقاء والاستمرارية في المحيط الذي تعمل به وتحقيق الربحية المستدامة، وفي خضم المنافسة التي تتسم بها معظم أسواق الأعمال فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على غرار المؤسسات الاقتصادية تبحث باستمرار عن سبل للتفوق على منافسيها ، لذلك يجد مسيري المؤسسات أنفسهم أمام حتمية البحث عن طرق تسييرية جديدة يمكنهم تبنيتها من تحقيق ذلك، فقد كشفت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار عن إفلاس ما يقارب 1000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنويا نتيجة غياب عنصر التنظيم وسوء التسيير وتجاهل ظروف المحيط المعقد جعلت من القدرة على الاستمرارية والبقاء تحكهما المعلومة؛

ذلك أن المؤسسة كنظام مفتوح لا بد أن تكون قادرة على التعرف على ما يحيط بها وأن تفهم أيضا هذا المحيط قبل أن تتخذ أي قرار، في هذا المحيط التنافسي المتميز بالتقلب الشديد والمعقد زمنه، لتصبح عملية التنبؤ عملية صعبة ومعقدة وعملية المراقبة أكثر من ضرورة، أما عمليات جمع المعلومات لا بد أن تكون منظمة وآلية كما أن عملية مراقبة المحيط لا بد وأن تكون مستمرة، ما يجعل من عملية تبنيتها وادماجها لنظام اليقظة الاستراتيجية أمرا حتميا،

قدمت هذه الأطروحة نظرة عامة على الخلفية النظرية لأهمية اليقظة الاستراتيجية ومتطلبات ادماجها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أجريت دراسة تطبيقية للموضوع على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة شملت 64 مؤسسة . وكمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية ومجموعة من التوصيات على مستويات مختلفة بالإضافة إلى اقتراحات بحثية لدراسات مستقبلية.

## أولا/ الاستنتاجات النظرية المستندة الى الاطار الفكري والفلسفي للدراسة

- نظرا لأهمية المعلومات المتوقعة مسبقا في المحيط على وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظهرت أهمية تسييرها، من خلال جمعها في وقت مسبق قدر الإمكان، معالجتها، تحديد أثرها على التنظيم ودمج تطوراتها بالطريقة التي تزيد من فعالية المؤسسة غير أن هذا التسيير يتطلب تنظيما خاصا في شكل عملية تسمى اليقظة الإستراتيجية؛

- ان الغاية من اليقظة وان تعددت أنواعها واختلفت نماذجها ومسميها هي غاية استراتيجية، لاتتعلق بعمليات المؤسسة الروتينية وانما هي شديدة الارتباط بالتغيرات المحتملة في المحيط، بما يساعد المؤسسة على تسيير حالات عدم التأكد واليقين التي تواجهها؛
- اليقظة الإستراتيجية هي عملية معلومانية تقوم بها المؤسسة بطريقة إرادية، للبحث عن المعلومات بطريقة مسبقة حول التطورات التي تحدث في محيطها بهدف خلق الفرص والتخفيف من المخاطر المرتبطة بعدم التأكد؛ فهي إذا تمكن المؤسسة من متابعة بيئتها بما يساعدها في التسيير واتخاذ القرار من اجل بلوغ الأهداف الموضوعه؛
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية إعلامية، وتنظيمية، فهي نظام للتحكم والضبط (a cybernetic system) يربط المؤسسة بمختلف مصادر المعلومات في محيطها الخارجي، ويتكون من مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا فيما بينها، وقد نظمت وفق أهداف محددة. يعتمد نظام التحكم هذا، على أحدث نظم تكنولوجيا المعلومات في عمليات جمع والتنقيب عن البيانات وتصنيفها وترتيبها، كما يعتمد في نفس الوقت على نظم قواعد المعرفة، من أجل دعم عمليات إتخاذ القرار وحل بعض المشكلات وفي صياغة النماذج وإعداد السيناريوهات المحتملة؛
- باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية نظاما معلومانيا خارجيا فهدفه لايتحقق إلا عندما يتم استخدام مخرجاته من قبل مستخدميها وتحقيق الفائدة المرجوة منها؛
- تتمثل أهمية عملية اليقظة الاستراتيجية في ادارة الخطر الذي تتعرض لها المؤسسات ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطريقة فعالة ، بالإضافة للكشف عن الفرص المتاحة ؛
- تسمح اليقظة الاستراتيجية بتحقيق مجموعة من الفوائد والمزايا للمؤسسات والتي تتمثل في:
  - دعم التخطيط وعملية اتخاذ القرار: تدعم اليقظة الاستراتيجية سيرورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها، كما أنها تعتبر أساسا جيدا يعتمد عليه متخذي القرار في الحصول على معلومات دقيقة كما تساعد على فهم المشاكل وحلها؛
  - الإستجابة التنافسية: تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالبقاء في حالة ترصد لتطورات الأسواق والمنافسين، وعلى فهم القوى الخارجية المؤثرة، وتحديد وتحليل التهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف معها وتعزيز أنشطة الإستجابة بسرعة ودقة عالية.

- دعم الإبداع والابتكار: تسمح اليقظة الاستراتيجية على توليد الفرص الابتكارية، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى؛
- الاستكشاف والاستباق: ذلك أن اليقظة الاستراتيجية هي قبل كل شيء استباق وفهم أحداث لم تتحقق بعد، تسمح للمؤسسات باكتشاف بيئتها الخارجية واستباق التطورات بفعالية.
- تنقسم اليقظة الاستراتيجية عموما إلى الأنواع الآتية:
  - اليقظة التسويقية: تهتم اليقظة التجارية بالبحث عن المعلومات الخاصة بسوق المؤسسة ومعالجتها .
  - اليقظة التنافسية: تهتم اليقظة التنافسية بالبحث عن المعلومات الخاصة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين، الحاليين والمحتملين
  - اليقظة التكنولوجية: تهتم بالبحث عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية والتي تم المؤسسة حاليا أو التي تحكمها مستقبلا
  - اليقظة البيئية: وهي المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة (الاجتماعية، القانونية، السياسية، الجيوسياسية، الثقافية...)
- الرغبة في امتلاك وإتقان المعلومات العلمية التكنولوجية والاستراتيجية من خلال ادماج نظام يقظة استراتيجية هي إرادة نبيلة لأي مؤسسة مهما كان حجمها. غير أن وضعه موضع التنفيذ بكل الكفاءة اللازمة، وإدامته من أجل تحقيق أقصى استفادة منه ليس بالأمر السهل مقابل المعوقات الاقتصادية المالية البشرية والتكنولوجية المزعجة؛
- وحتى يتم ادماج وارساء نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وجب توفر مجموعة من المتطلبات بمثابة بنية تحتية بالمؤسسات تسمح لها بتفعيل وارساء ممارسات اليقظة الاستراتيجية ؛
- تشكل متطلبات اليقظة الاستراتيجية من مجموعة من المتغيرات التنظيمية والاستراتيجية، البشرية والتكنولوجية؛
- تعتبر المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية كل من: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة والتسيير الاستراتيجي؛
- تتمثل المتطلبات البشرية في عملية تسيير الموارد البشرية؛
- تتمثل المتطلبات التكنولوجية في تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC؛
- تؤكد النماذج النظرية وجود علاقات تأثير للمتطلبات المفترضة في مسار اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة بأبعادها المختلفة؛
- للثقافة التنظيمية تأثير على جوانب وأبعاد عديدة من المؤسسة، كتأثيرها على طبيعة العمل وكيفية إنجاز المهام حيث توفر الإطار الذي يبين منهجية العمل في المنظمة والسلوك المطلوب من العاملين فيها؛

- يعتبر الهيكل التنظيمي كمتطلب حاسم من متطلبات إرساء نظام يقظة استراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أن نوعية وسرعة تلقي ونقل المعلومات متعلقة بالقدرات الحسية للهيكل التنظيمي؛
- تعتبر القيادة متطلب من متطلبات ادماج نظام يقظة استراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك أنها وحدها لها القدرة على عصف مصادر القصور الذاتي في المنظمات، وأن القادة وحدهم يستطيعون دفع وتحفيز الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال لتغيير سلوكهم وتغيير قناعاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، وأن القيادة وحدها التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في أذهان الأفراد بالمنظمات؛
- يسمح التسيير الاستراتيجي والاستراتيجية برسم خط توجه المؤسسة وبالتالي تقليص وتخفيف الغموض وضمان النظام بتركيز الجهود وتشجيع وتنسيق التصرفات؛
- يعمل تسيير الموارد البشرية على تفعيل الطرق المناسبة للتنظيم وتحسين أساليب الممارسات الإدارية، بما يكفل تخفيض التكاليف والمحافظة على النوعية؛ بالإضافة لذلك فهو يسمح بمناصرة الأفراد العاملين والعمل على زيادة إسهاماتهم والتزاماتهم اتجاه المؤسسة، وشدهمهم نحو تقديم أفضل النتائج؛
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال متطلب حاسم من متطلبات اليقظة الاستراتيجية وذلك لما لها من قدرة على الجمع بين الكلمة المكتوبة والمنطوقة وحتى الساكنة والمتحركة وبين الاتصالات السلوكية واللاسلكية، أرضية وفضائية، ثم تخزينها واستعمالها حيث تهتم وتتركز على عمليات الاستقطاب، التخزين والمعالجة المعلوماتية من جهة، وعلى عمليات البث الاتصال من جهة أخرى، ذلك أنها نتيجة تلاحم وتكامل التكنولوجيا الحديثة الآلية وتكنولوجيا الاتصال.
- ومنه يعتبر اعتماد نظام لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمشروع له متطلباته واستراتيجياته، ويحتاج لتظافر وتكامل الموارد والمجهودات حتى يكفل بالنجاح؛

### ثانيا/ الاستنتاجات العملية المستندة الى نتائج الاختبارات والتحليلات الاحصائية

"L'objectif n'est pas de vérifier des hypothèses, mais de les utiliser comme un levier d'action sur le terrain" **Wacheux, 1996**

بعد التحليل الميداني لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بمتغيرات الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات ونموذج الدراسة ومنها ما يرتبط بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما، والتي يمكن أن تشكل إضافة نوعية للدراسة وأساسا لها، تم التوصل إلى ما يلي:

- أثبت نموذج الدراسة قوته من خلال قدرته على القياس، قدرته على الثبات وكذلك قدرته التنبؤية؛

- جاء مستوى توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة بشكل كلي متوسط (مقبول جداً)، حيث جاءت المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية بأبعادها في المرتبة الأولى من حيث التحقق وبخاصة الهيكل التنظيمي والذي يعزى لخاصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سهولة وبساطة تنظيمها، الذي يتحقق منه عادة التحديد الدقيق للمسؤوليات؛
- مستوى جيد من ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة على الرغم من أنه يتم تنفيذها بشكل عشوائي وعفوي وبطريقة غير رسمية وغير مخطط لها، وهي ما أكدته نتائج الكثير من الدراسات التي اهتمت بتحديد مستوى ممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئات اقتصادية مختلفة متطورة وسائرة في طريق النمو بالإضافة للدراسات المحلية التي تناولتها في البيئة الاقتصادية الجزائرية، غير أن هذه المؤسسات لا ترقى لمستوى النمو الذي يعرفه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تشكل متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التبادلات والتشكيلات المتداخلة للمتغيرات التالية: البنية التنظيمية والاستراتيجية [الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي، المتطلبات البشرية [تسيير الموارد البشرية] والمتطلبات التكنولوجية [تكنولوجيا المعلومات والاتصال]؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية لـ [البنية التنظيمية والاستراتيجية- الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي-، المتطلبات البشرية-تسيير الموارد البشرية- والمتطلبات التكنولوجية- تكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مسار اليقظة الاستراتيجية [تحديد الحاجة من المعلومات- البحث عن المعلومات- تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات- نشر واستخدام المعلومات] بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية لمسار اليقظة الاستراتيجية في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات مجال الدراسة؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية لـ [البنية التنظيمية والاستراتيجية- الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي-، المتطلبات البشرية-تسيير الموارد البشرية- والمتطلبات التكنولوجية- تكنولوجيا المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؛
- وجود علاقة تأثير إيجابية لـ [البنية التنظيمية والاستراتيجية- الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي-، المتطلبات البشرية-تسيير الموارد البشرية- والمتطلبات التكنولوجية- تكنولوجيا

المعلومات والاتصال] في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسار اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات مجال الدراسة؛

- قدر الأثر الكلي لـ [البنية التنظيمية والاستراتيجية- الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة، التسيير الاستراتيجي-، المتطلبات البشرية-تسيير الموارد البشرية- والمتطلبات التكنولوجية- تكنولوجيا المعلومات والاتصال] على مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية والذي هو حاصل جمع الأثر المباشر والأثر الغير المباشر ب: 0.679 وهو أثر مقبول جداً؛

- أثبتت نتائج التحليل الكمي وخصوصا النمذجة بالمعادلة البنائية قوة النموذج الفرضي الذي يربط بين المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية-المتطلبات البشرية-المتطلبات التكنولوجية ومزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية عبر مسارها المكون من تحديد الحاجة من المعلومات- البحث عن المعلومات- تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات- نشر واستخدام المعلومات)، وابتعاده عن النموذج الصفري واقتراه من البيانات وتوافقه مع واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛

- أثبتت كل المسارات الواضحة بين المتغيرات وأبعادها في نموذج الدراسة-العلاقات المباشرة- معنويتها؛  
- أثبتت كل المسارات بين المتغيرات وأبعادها في نموذج الدراسة-العلاقات غير المباشرة- معنويتها؛

## التوصيات

يمكن الاستفادة من الدراسة ونتائجها النظرية والميدانية على عدة مستويات كالتالي :

- تهيئة الشروط المناسبة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموها من قبل القائمين على أمرها على المستوى الحكومي و المؤسساتي نفسه، لتحسين وتقوية تنافسيتها، على اعتبار أن تطور هذه المؤسسات موقوف على مدى انفتاح أنظمتها على المحيط القومي والاقليمي والعالمي على حد سواء؛
- ضرورة اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليقظة الاستراتيجية كونها أسلوب اداري متطور أثبت كفاءته وفاعليه بدلا من الأساليب التقليدية في ادارة الخطر الذي تتعرض له ومواجهة التهديدات الخارجية المحتملة بطريقة فعالة ، بالإضافة للكشف عن الفرص المتاحة؛

- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية وقواعد الذكاء الاقتصادي وذلك بسن جملة من الاجراءات التحفيزية، كحتمية وليس كخيار لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها الاقتصاديات ضمن مقتضيات الانفتاح والاندماج الاقتصادي؛
- الحرص على تنفيذ سياسات الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية التي وضعتها وباشرتها الدولة، والتي من شأنها تزويد وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أدوات الرصد الاعلامي من تحليل وتلخيص المعلومات والدراسات الاستشراعية والتقنية، وكذا أدوات استغلال المعلومات وتأمين أنظمة الاعلام؛
- إنشاء دليل يتضمن متطلبات اليقظة الاستراتيجية والاستراتيجيات العملية والعملية التوضيحية لممارستها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؛
- غرس ثقافة الانفتاح على المحيط عند مسيري المؤسسات الجزائرية؛
- ضرورة توعية المسيرين والأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية اليقظة الإستراتيجية، مع اشراك الجميع في جمع وتعقب المعلومات التي لها علاقة بالمؤسسة؛
- العمل على أن تكون قيم ومعتقدات وأساليب تفكير واتجاهات فلسفة الأفراد ممنهجة ومرشدة لعملية اليقظة الاستراتيجية، وتشمل تلك المعتقدات الإهتمام بجمع المعلومات والتواصل المستمر مع المحيط الخارجي ورصده؛
- ضرورة احتواء القانون الداخلي للمؤسسة على بنود تحث على جمع وتنقيب المعلومات وايصالها للجهة المعنية في المؤسسة، حتى تعم ثقافة اليقظة بين أفرادها؛
- ادراج مهمة التنقيب عن المعلومات والتيقظ لما يجري في محيط المؤسسة خلال توصيف الوظائف بالمؤسسة؛
- عقد ورش تكوينية وندوات لمسيرين وقادة المؤسسات للتعرف على أحدث تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وآليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية؛
- يجب احترام الأسس العلمية وتوافر البنية التحتية التي تسمح بإرساء نظام اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إنشاء قواعد معطيات لكل الأطراف الفاعلة، موردين، زبائن، عمال، أسواق... الخ، بالإضافة لتبني حجم أكبر من تكنولوجيات الإعلام و الاتصال؛
- إعطاء طابع رسمي لخلايا وممارسات اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى تجعل التيقظ ضمن اهتماماتها الأولية ؛
- ضرورة المرور بمرحلة التحسيس لنجاح عملية ادماج اليقظة الاستراتيجية قبل الخوض في سياسة تكوينية نوعية؛
- ضرورة متابعة المعلومات المجمعة والتوظيف الجيد لها، وعدم الاكتفاء بالحصول عليها فقط، مع تفعيل عمليات التغذية العكسية بين الناشطين للتأكد من أنها حققت الهدف المرجو منها؛
- تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية وقواعد الذكاء الاقتصادي وذلك بسن جملة من الاجراءات التحفيزية، كحتمية وليس كخيار لمواجهة مختلف التحديات التي تواجهها الاقتصاديات ضمن مقتضيات الانفتاح والاندماج الاقتصادي؛
- تغيير الذهنيات التي تحبذ احتكار المعلومة، الشيء الذي لا يخدم المؤسسة، فاليقظة الاستراتيجية تفرض ثقافة جديدة هي ثقافة العمل الجماعي لأنها مسؤولية الجميع كل من موقعه؛
- ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يجب ممارسته بشكل خاص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية.

### المقترحات

نحن من خلال هذه الدراسة لا ندعي توصلنا إلى نتائج غير قابلة للنقاش ولا ننفي قصورا في جهودنا ، وبغية فتح باب البحث والدراسة من جديد نقترح بعض الأفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات بحوث مستقبلية:

- الأثر القانوني والأخلاقي لليقظة الإستراتيجية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحديد الرؤى المستقبلية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- مداخل اليقظة الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الريادة الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- أثر اليقظة الاستراتيجية في أداء المؤسسات السياحية؛

وفي الأخير دراستنا هي دراسة ذات طبيعة استكشافية لا تهدف من خلالها التعميم ولا التقدير بقدر ما نحاول الكشف عن بعض الحقائق ذات الصلة بمشكلة الدراسة. كذلك هي محاولة منا لتحسيس مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح لمؤسساتهم وأهدافهم وارشادهم للبنية التحتية الواجب توافرها في مؤسساتهم حتى يتمكنوا من ارساء نظام تيقظ فعال.

قائمة المراجع

أولا/ المراجع باللغة العربية

ثانيا/ المراجع باللغات الأجنبية [ فرنسية- انجليزية]

## أولا/ المراجع باللغة العربية

I. الكتب والمحاضرات

- 1- إبراهيم بختي، التجارة الالكترونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 2- أحمد إبراهيم خضر، اعداد البحوث والرسائل العلمية من الفكرة حتى الخاتمة، ط1، عدم توفر الناشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 3- أحمد بوزيان تيغزة، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 4- أحمد محمد فهمي البرزنجي، سالم محمد عبود، مائدة حميد تايه المسعودي، رأس المال البشري، المفاهيم- الأسس- الأبعاد، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، ط1، 2019.
- 5- إيمان فاضل السمراي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة 2، مصر، 2006.
- 7- بغول زهير، القيادة: المفهوم والنظريات، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014.
- 8- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والاداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، الأردن، 2008.
- 9- بن خديجة منصف، اليقظة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 10- تيغره أحمد بزيان، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS و LISREL، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 2012.
- 11- جوزيف ف هار وآخرون، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية، PLS SEM، ترجمة زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الاكاديمي، ط1، عمان، 2019.
- 12- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي: دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
- 13- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 14- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود. نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 15- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2017.
- 16- رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء، عمان، 2008.
- 17- سالم سعيد القحطاني، القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مكتبة المتنبي، الطبعة الثالثة، الرياض، 2016.
- 18- سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان 2002.
- 19- سليمان مصطفى الدلاهمة، اساسيات نظم المعلومات المحاسبية والتكنولوجيا المعلومات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- سنان غالب المرهضي، نظرية المنظمة، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، صنعاء، 2013.
- 21- عادل العريفي، الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة Pls وبرنامج Smart-pls الإصدار الأول، 2014.
- 22- عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة: التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
- 23- عبد السلام أبو قحف، طارق طه أحمد، محاضرات في هندسة الإعلان والإعلان الإلكتروني، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 24- عبد الله حسن محسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المعنز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 25- عبد المجيد مهدي مساعدة، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- 26- عبد المللك مزهودة، (دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، طلبة السنة الرابعة إدارة الاعمال، 2004-2005.
- 27- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلو الإنسانية، ط1، دار النمير، سوريا، 2001.

- 28- عدنان قاسم داود اللامي، أميرة شركولي البياني، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال: الاستخدامات والتطبيق، الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- 29- عزات كريم العدوان، العلاقة بين خصائص القيادة وادارة الأزمات: دراسة ميدانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 30- علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.
- 31- علي حسون الطائي، أكرم سالم الجبابي. قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- 32- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- 33- عوض منصور، محمد أبوالتور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكمبيوتر، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 34- عيسى حيرش، (اليقظة الإستراتيجية)، محاضرة لطلبة الماجستير، مقياس تسيير المؤسسات، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003.
- 35- عيسى حيرش، الادارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 36- فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 37- فارس رشيد البياتي، الحاوي في مناهج البحث العلمي، ط1، الأردن، 2018.
- 38- فضيلة سلمان داود، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم اساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيسبان للنشر، العراق، 2019 .
- 39- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 40- ماجد عبد المهدي مساعدة، ادارة المنظمات: منظور كلي. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2013.
- 41- محمد ال فرج الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الادارية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 42- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.

- 43- محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري، للمنشآت المتخصصة، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 44- محمود محمود عفيفي، التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1994.
- 45- مدحت أبو النصر، الموارد البشرية - اتجاهات معاصرة - مجموعة النيل العربية، القاهرة ط1، 2007.
- 46- مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- 47- مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار النشر غير متوفرة، القاهرة، 2018.
- 48- مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 49- منير النوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
- 50- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 51- ناصر العريفي، (محاضرة في النمذجة بالمعادلات البنائية: مفاهيم واسس)، عبر صفحة الفيسبوك الخاصة به، 2018.
- 52- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 53- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي. نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 54- نعيم بن عطا الله الجهني وآخرون، نماذج معاصرة في القيادة، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2018.
- 55- هاشم الغريزي، ادارة البقاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.

## II. الأطروحات

- 1- أمنه عبد الكريم مهدي المشهداني، (الدور الوسيط للرأسمال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية- دراسة ميدانية لعدد من الكليات الأهلية في العراق)، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.

- 2- بن خديجة منصف، (محددات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات صناعة الأجهزة الكهرو منزلية)، اطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2011-2012.
- 3- شادلي شوقي، (تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات ص م الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير م ص م، جامعة ورقلة.
- 4- العيداني حبيبة، (اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية)، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2016.
- 5- غوتي محمد، (اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي- دراسة حالة شركات الاتصال الجزائرية)، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص طرق كمية للتسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2017-2018.
- 6- فالتة اليمين، (اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية-دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية)، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم تجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012/2013.
- 7- فهد أحمد غالب المعبقي، (التوافق الاستراتيجي الرباعي وأثره في الأداء المنظمي-دراسة ميدانية في البنوك اليمنية-) أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2020.
- 8- متون محمد أحمد علي حامد، (أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر للخدمات المقدمة: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي-دراسة عينة من شركات النفط بولاية الخرطوم،السودان)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، اطروحة دكتوراه، 2019.
- 9- نويري عبد المجيد، (مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018-2019.

**III. المقالات العلمية**

- 1- ابوبكر خوالد، "نحو اقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر: تحليل الواقع، الجهود والمعوقات"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، العراق المجلد 26، العدد 9، 2018.
- 2- اندي جروف، من خاف سلم، فلسفة مواجهة التحديات في كل الشركات والمجالات، سلسلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للاعلام العلمي، مصر، العدد 14.
- 3- الشريفى عباس عبد المهدي، "توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية، دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية". المجلة العربية للتربية، مج 29، العدد 10، الأردن، يونيو 2009،
- 4- بلحازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، "دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 10.
- 5- بوقادير ربيعة، مطاي عبد القادر، "تقييم أداء قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال الفترة 2001-2016"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد (19)، 2018.
- 6- جوان فاضل مهدي، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري: العلاقة والتأثير-دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني ببابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 8، العدد 3، 2016.
- 7- حمزة العوفي، تكنولوجيا الاتصال وأثرها على السلوك التنظيمي في المنظمات، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، العدد 10، ماي 2018.
- 8- رتيبة حديد، نوفل حديد " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.
- 9- رحيم حسين ودريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف الجزائر 17-18 أبريل 2006.

- 10- رضوان بوزوالغ، واخرون، "دور نظام المعلومات في تحقيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وكالة بريد الجزائر باب الزوار- الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06 ، العدد 02، 2021.
- 11- زياد هاشم يحي، "متطلبات تطوير نظم المعلومات في الوحدات الاقتصادية من خلال النظم المتكامل للمعلومات المحاسبية والادارية"، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 14، 2006.
- 12- الشريفى عباس عبد المهدي، "توظيف الدراسات السابقة في الرسائل الجامعية، دراسة تحليلية في ضوء معايير علمية". المجلة العربية للتربية، مج 29، ع 1، الأردن، يونيو 2009.
- 13- شهيناز فاضل أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في التغلب على معوقات الابداع التنظيمي-دراسة استطلاعية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة السابعة، العدد 20، 2009.
- 14- طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الوظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة اتصالات ال ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009 جزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020.
- 15- عبد الفتاح بومخخم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية، للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 2007.
- 16- عبد الله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، " النمذجة البنائية SEM ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، الجزائر، 2016.
- 17- عقون شراف، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، 5ع، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، 2016.
- 18- علاء الدين خباية، أثر البعد التنظيمي للثقافة التنظيمية على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة: دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية اقتصادية، عدد 05، ديسمبر 2016.
- 19- علاوي نصيرة، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلومات مفتوح على البيئة"، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ع ( 8 )، كانون الأول 2016.

- 20- قادري محمد، "أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-" مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 5، العدد 2، أبريل 2019.
- 21- قرون نورهان، غضبان حسام الدين، "تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة المجمع الصناعي عموري-بسكرة-"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، 2020.
- 22- محسن ياسين التميمي، وآخرون، تنمية وإدارة الموارد البشرية في الوحدات الاقتصادية أساسا في ترشيد لأداء الوظيفي، مجلة الكلية الإسلامية، العدد 51، 2019.
- 23- محمد بداوي، "النمذجة بالمعادلات البنائية وتطبيقاتها في بحوث التسويق"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، ديسمبر 2016.
- 24- محمد حمدي زكي، "أثر اليقظة الاستراتيجية في تطوير المنتجات الدوائية بمنظمات الأعمال المصرية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية المصرية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 49، العدد 20، 2019
- 25- محمود حسن جمعة، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الاعمار والإسكان-جمهورية العراق - كلية الإدارة والاقتصاد.
- 26- مزهودة عبد الملوك، قراءة في أدوات التحليل الاستراتيجي على ضوء البراديجمات الجديدة للتسيير الاستراتيجي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، العدد 12، جوان 2015.
- 27- منى حيدر عبد الجبار الطائي، دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة، المجلة العربية للإدارة، مج 37، العدد 3، سبتمبر 2017.
- 28- ندى إسماعيل جبوري، اثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2009.
- 29- نسرين صالح محمد صالح الدين، "ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد 44، الجزء 04، 2020.
- 30- نوفل عبد الرضا علوان، محمد زكي عبد الرزاق، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شركات السياحة والسفر وأثرها على عملية تطوير الخدمات المقدمة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2016.

- 31- وشاش فؤاد وآخرون، تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية المؤسسات: دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 10، العدد 01، 2021.
- 32- ياسر عبد الرحمان "براشن عماد الدين، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: الواقع والتحديات"، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد الثالث، جوان 2018.
- 33- ياسر فتحي الهنداوي المهدي، "منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الإدارة التعليمية"، مجلة التربية والتنمية، السنة 15، العدد 40، أبريل 2008.
- 34- يسرى عبد العزيز محمد، تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها على فعالية المنظمة، دراسة ميدانية، المجلد 1، العدد 16، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2019.
- 35- يوسف عبايدية، العربي عمران، "اليقظة الاستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية"، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 01، المجلد 02، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2017.

#### IV. المراسيم والقوانين و النشريات الرسمية

- 1- القانون التوجيهي التطويري م ص م رقم 17-02 المؤرخ في 11-01-2017 م بالجريدة الرسمية.
- 2- نشريات وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات: 2003-2004.....2022.

#### ثانيا/ المراجع باللغات الأجنبية [ فرنسية- انجليزية]

##### I. Books & Lectures

- 1- Abdelhak Lamiri ,Management de l'information,Redressement et mise à niveau des entreprises, Office de publication universitaire,Alger 2003.
- 2- Amghar Meriem et at, "la veille stratégique et son impact sur l'innovation: cas des opérateurs téléphonique algeriens", les cahier de MECAS,N 13, Dec 2016.
- 3- Baumard Ph, Stratégie et Surveillance des environnements Concurrentiels,édition Masson, Paris,1999. Nathalie Costa, Veille et Benchmarking, Ellipses, Paris, 2008.
- 4- Bressy et all, Economie d'entreprise, Edition Sirey, Paris,1990.

- 5- Bruno martinet et Yves-Michel Marti, Intelligence économique: comment donner de la valeur concurrentielle à l'information, édition organization, 2ème Edition , Paris, 2001.
- 6- Carlo Revelli, Intelligence stratégique sur Internet, édition Dunod, Paris 2000.
- 7- Christian Marmuse, Politique Generale. Langage, Intelligence, Modeles Et Choix Strategiques, 2eme Edition, Economica, France, 1996.
- 8- David Autissier, et Auties, « la boite à outils de la conduite du changement et de la transformassions » 2e édition Dunod France ,2019.
- 9- Dictionnaire Atlas net, www.atlas.net.
- 10- François Jakobiak, pratique de la veille technologique, éditions d'organisation, Paris, 1991.
- 11- François Jakobiak, L'intelligence Economique en pratique, 2ème edition, Edition d'Organisation, Paris, 2004.
- 12- Giorgio Pellecilli , Stratégie d'entreprise , édition Boeck, la 2ème édition par kamel Ben Youssef, Paris, 2007.
- 13- Hubert Drauvot, Gerard Vernad, Les politiques de développement technologique L'exemple brésilien, Éditions de l'IHEAL, Paris, 1994.
- 14- Humbert Lesca, Veille stratégique, Concept et demarche de la mise en place dans l'entreprise, Edition ADDBS, Paris, 1997.
- 15- Humbert LESCA, Veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique, Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997. H.Lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, édité par l'association des professionnels et de la documentation, Paris, 1997.
- 16- J Bratton, J Glod, Ressources Management: théory and practice, 2end Edition Books published by Lawrence Erlbaum Associate, great britain, 2003.
- 17- Jean-Pierre Helfer, et all, Management Stratégique, 9<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2013.
- 18- Josef F.Hair et all, A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), SAGE Publications, Los Angeles, 2014.

- 19- Laurent Hassid et autres, "les PME face au défi de l'intelligence économique: le renseignement sans complexe" édition Dunod, Paris, 1997.
- 20- Mark N.K. Saunders et all, Research Methods for Business Students, 8 edition, Pearson, 2019.
- 21- Pateyron E, le management stratégique de l'information, édition economica, Paris, 1994.
- 22- Pierre Dussange, Bernarg Ramanantsoa " Technologie et stratégie d'entreprise", édition Ediscience international, 1994.
- 23- Reix R, Système d'information et management des organisation, Vuibert gestion, France, Pris, 1995.
- 24- Rothberg, H. From Knowledge to inteffigence: creating competitive advantage in the next economy, Edg eucational PUB , USA, 2010.
- 25- Tesson J, et at, Guide pratique intelligence Economique et PME, Edition Movement des enterprises en France, 2005.
- 26- Thomas J.Peters, Robert H.Waterman, In search of excellence, edition Harper business essentials, United state of america, 2004.

## **II. Thesis**

- 1- Boulifa.T.Inès " Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique "Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Tunis, Institut supérieure de gestion, 2008.
- 2- François Brouard , Développement d'un outils diagnostique des pratique existantes de la veille stratégique auprès des PME , thèse de doctorat, Université de Quibèc, Canada, 2004.
- 3- Nicolas LESCA, construction du sens - le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce, thèse doctorat en science de gestion, Paris, France, 2002.

4- Sauvannet, M.-C. C, " Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles" thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière – Lyon 2, 2000.

### III. Scientific articles

- 1- Amabile, Serge. De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile. Systèmes d'information et management, vol. 4, no 2, 1999.
- 2- Ambrosini, Véronique et BOWMAN, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. International journal of management reviews, vol. 11, no 1, 2009.
- 3- Ansoff, H. Igor. Managing strategic surprise by response to weak signals. California management review, vol. 18, no 2, 1975.
- 4- Aust, Ina, Matthews, Brian, et Muller-Camen, Michael, Common good HRM: a paradigm shift in sustainable HRM?, Human Resource Management Review, vol. 30, no 3, 2020.
- 5- Buchan, J., Duffield, C., & Jordan, A. Solving nursing shortages: do we need a New Agenda, Journal of Nursing Management, 23 (05), 2015.
- 6- Chouk, S. et Lesca, H, Veille Anticipative Stratégique et PME-PMI tunisiennes, La création collective de sens: un moyen efficace pour amorcer l'intérêt des dirigeants à l'égard des informations de veille. In : 9e Colloque de l'AIM. 2004.
- 7- Christophe Marnat, et all, guide pratique des outils de veille et d'intelligence économique, l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique – Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (AAIE – IHEDN), France, 2009.
- 8- Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises: CIGREF, Veille stratégique Organiser la veille sur les nouvelles technologies de l'information, www.cigref.fr, Septembre 1998.
- 9- Constantine Van Hoffman, "Les principes de base de la veille concurrentielle", Revue de management, PRESMA Presse, N°62, Avril 2000.
- 10- Dahmane madjid, Kellou ratiba , la veille stratégique, un a tout clé pour l'entreprise, séminaire sur la veille stratégique, Algerie Télécom et Cérist, Alger, juin 2005.

- 11- Danna B.Minbaeva, HRM practices and MNC knowledge trasfer, Personnel review, vol 34, issua1, 2005.
- 12- Davis,Gerald F & All, A social movement perspective on corporate control, Administrative science quarterly, 1994.
- 13- Djennas, M., Benhabi, A, Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas Rises de service. Les Cahiers Du Mecas, 2(2), 2006.
- 14- Etude 3.1E, La Veille stratégique: Les yeux et les oreilles de votre entreprise, Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise, 2001, disponible en ligne. <http://www.3te.org>,consulté le 12/10/2021.
- 15- Farid Ahmed and Others. Impact of transformational leadership on Employee Motivation in telecommunication sector, Jornal of management Polivies and practices, Vol.2, No.2, Juin 2014.
- 16- Gerard verna, la veille technologique: une ardente nécessité, université laval ,source internet.
- 17- H.Lesca, Processus de veille stratégique, <http://www.veille-strategique.org>.
- 18- Harrison.M,JaniceM.Bayer,studying organizational cultures trough rites and ceremonials, Academy of management review, N4, Vol9, oct1984.
- 19- Hour Natou, Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier 9, N° 1, Juin2020
- 20- Hourenatou Hourenatou, Influence de la pratique de la veille stratégique sur la survie des très petites et moyennes entreprises en situation de covid-19. Revue Internationale du Chercheur, vol 04, no1, 2023.
- 21- Humbert Lesca,"Veille Stratégique Pour La Gestion Stratégique:Etat de question et axe de recherche", Série Science de Gestion, SG N=20, France, 1994.
- 22- Jamali, Dima, Khoury, Grace, et Sahyoun H, From bureaucratic organizations to learning organizations: An evolutionary roadmap, The Learning Organization, vol, 13, no 4, 2006.
- 23- John J,et all ,the strategic leadeiship of top executives in high tech organizations ,organizational dynamics, vol 34,no 1.

- 24- Julien Pierre André et all, La veille téchenologique: une étude empirique des pratiques des PME manufacturières, Vol2, 1997.
- 25- Karl warren Kuhnert, Transactional and Transformational leaership : a constantine/ developmental analysis, Academy of management review, vol.12, No 04, 1987.
- 26- Laila ben rais, TIC et performances des salaries, Impimés de l'institut d'administration des entreprise N°= 714, paris, 2005.
- 27- Lang, James R, Calantone, Roger J, Gudmundson, Donald, Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities, Journal of Small Business Management, Milwaukee Vol. 35, N° 1, Jan 1997.
- 28- Lesca H et Schuller M, veille stratégique: comment ne pas être noyé sous les informations, colloque VSST 25-27, Toulouse, France, Octobre 1995.
- 29- Muhyi, Herwan Abdul, The influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance, Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis, vol. 9, no 18, 2010.
- 30- Mustapha Bouroubi, L'information dans l'entreprise Un outil pour l'organisation et véritable richesse, FSESG / Université d'Alger, 2002.
- 31- Nicolas Lesca, Marie Laurence, veille vue comme un système cybernétique, Finance Contrôle Stratégie, Vol 08, N04, Déc 2005.
- 32- Porter Michael, Millar Victor, How information give you competitive advantage, Harverd Business Review, July-August 2001.
- 33- Richard Legendre, Veille stratégique ,Colloque les affaires électroniques dans le cadre des entretiens du centre Jacques-Cartier, HEC Montréal, 8 Octobre 2004.
- 34- Rivhard Leifer, George P. Huber, Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure, and Boundary spanning vevahior, Adminstrative science quaterly, Vol.22, No.2, jun, 1997.
- 35- Yahia Merzouk et al, Linking environmental scanning and organizational learning with organizational resilience of Egyptian SME's : the moderation role of enviromental uncertainty ,International journal of oraganizational analysis, vol03, no 06, 2023.
- 36- Ziaei Soraya, Rasoli Leila, The study of the effective factors on environmental scanning in collecting and applying the information by publishers' managers in the

private sector of the electronic publishing in Tehran, Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 2014, V 04, Issue 02.

37- ZINAOUI, Taoufik, Rôle de la veille concurrentielle dans la création de la richesse dans l'entreprise, Revue Marocaine de la Prospective en Sciences de Gestion<sup>3</sup>, 2020.

#### **IV-Official decrees, laws and publications**

- 1- Décret exécutif N° 11-17 du 20 safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011.
- 2- Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, Bulletin d'Information Statistique de la PME, n 42, Avril2023.
- 3- Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion da 'Investissement (Direction Générale de l'Intelligence Economique, des Etudes de la Prospective): Manuel de formation en intelligence économique en Algérie document de référence réalisé en collaboration avec le Cabinet Veil Tech Algérie, Septembre 2010.



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

تحية طيبة:

في اطار تحضير رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان:

"متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة-"

نقدم لسيادتكم هذا الاستبيان من أجل الاجابة عليه وهو موجه للمسؤولين وأصحاب القرار بالمؤسسة، وأحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تستخدم لأغراض علمية بحتة .

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.

أ. بلصير خليفة

[khalibellebcir@gmail.com](mailto:khalibellebcir@gmail.com)

**ملاحظة:** يرجى أن تكون الاجابة على أساس الواقع الموجود في المؤسسة وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً، وهذا من خلال وضع اشارة (X) أمام الاجابة الصحيحة.

**أولاً: بيانات عامة عن المؤسسة**

	نشاط المؤسسة
--	--------------

**1- فرع نشاط المؤسسة:**

- صناعات غذائية
- صناعات الكترونية، ميكانيكية
- صناعات كيميائية
- صناعة الخشب، الفلين والورق
- صناعة النسيج و الجلود.
- صناعة مواد البناء، السيراميك والزجاج
- صناعات أخرى، حدد.....

**2- عدد العمال:**

- أقل من 10 عمال.
- من 10 إلى 49 عامل.
- من 50 إلى 250 عامل.

**3- الخبرة في المجال:**

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

**4- نطاق السوق:**

- محلي.
- وطني.
- وطني/ دولي.

**5- وضعية المؤسسة في السوق:**

- حصة سوقية قوية (أكثر من 50%).
- حصة سوقية متوسطة (ما بين 20% و 50%).
- حصة سوقية ضعيفة (أقل من 20%).

6- مستوى التنافسية في السوق الذي تعمل فيه المؤسسة:

جد تنافسي  تنافسية نسبية  غير تنافسي

7- القائم بإدارة المؤسسة:

المالك .  مسير .

ثانيا: متطلبات اليقظة الاستراتيجية

الأبعاد	الفقرات Rubrique	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المطلوبات التنظيمية والاستراتيجية Exigences organisationnelles et stratégiques	<b>الهيكل التنظيمي L'organigramme</b>					
	تنظيم مؤسستكم يُسهل على الأفراد تحديد ونقل المعلومات والمعارف التي يحتاجونها في تأدية عملهم.					
	تحاولون تجميع الأعمال والمهام الخاصة بجمع ومعالجة المعلومات في قسم أو خلية معينة بمؤسستكم .					
	يسمح تنظيم مؤسستكم بالتواصل السهل والمرن بين الأفراد باختلاف تخصصاتهم ومراكزهم الوظيفية.					
	تعتمد مؤسستكم في عملية جمع المعلومات على كافة الافراد في مختلف الاقسام والمستويات.					
	تتوفر في مؤسستكم لوائح تنظيمية تنظم ممارسات جمع، معالجة، تحليل ونشر المعلومات في المؤسسة.					
	<b>الثقافة التنظيمية Culture organisationnelle</b>					
	يدرك أفراد المؤسسة أهمية متابعة التطورات الخارجية والعمل على التكيف معها.					
	يتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة حس المسؤولية فيما يخص عملية جمع المعلومات من المحيط الخارجي، وتشاركتها.					
	تتوفر مؤسستنا على قيم ومعتقدات تشجع روح التعاون وتشارك المعلومات ما بين الأفراد باختلاف مراكزهم الوظيفية.					
تأخذ بعين الاعتبار المجهودات التي يقوم بها الأفراد في جمع المعلومات التي تخص نشاط المؤسسة.						

					تسعى مؤسساتكم لكشف الفرص وتجنب المخاطر في محيط عملها من خلال المراقبة الدائمة له.	
					<b>القيادة Leadership</b>	
					توفر ادارة المؤسسة الدعم للأفراد من أجل جمع وتقديم معطيات ومعلومات حول العمل.	
					تتكرر لقاءات مسؤولو المؤسسة مع الأفراد لتبادل المعلومات والأفكار حول سير العمل.	
					هناك إدراك من إدارة المؤسسة بأهمية الانفتاح على المحيط الخارجي وإدماج نظام لرصده ومراقبته.	
					تؤمن إدارة المؤسسة بالانفتاح الداخلي وإزالة القيود بين الاقسام لتسهيل تدفق المعلومات والأفكار.	
					تضمن وتشجع إدارة المؤسسة كل المبادرات بخصوص جمع ورصد المعلومات من المحيط الخارجي حول نشاط المؤسسة.	
					<b>الاستراتيجية La stratégie</b>	
					تدرك مؤسساتكم أهمية رصد ومتابعة المحيط الخارجي لتحقيق النجاح لذلك فهي تضع له خطة ضمن خطتها الاستراتيجية.	
					تؤكد رؤية مؤسساتكم على الأهمية الاستراتيجية للمعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	
					الأهداف الاستراتيجية لمؤسساتكم قابلة للتكيف مع المستجدات.	
					تؤكد رؤية مؤسساتكم على الأهمية الاستراتيجية لعمليات رصد المحيط وجمع، تحليل ومعالجة المعلومات الناتجة عن ذلك.	
					تتحم مؤسساتكم بإدراج التكيف مع المستجدات في المحيط الخارجي ضمن الأهداف الاستراتيجية لها.	
					توجد معرفة لدى أفراد المؤسسة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهدافها.	
					لدى أفراد مؤسساتكم خبرة في صيانة وتسيير الأجهزة الالكترونية وقواعد المعطيات.	
					تسعى المؤسسة لاستقطاب وإختيار موارد بشرية متخصصة في مجال المعلوماتية، تحليل ومعالجة المعلومات، اليقظة والذكاء	
						<b>المتطلبات البشرية Exigences humaines</b>

					الاستراتيجي.	المتطلبات المادية والتكنولوجية Exigences Matérielles et Technologique
					تتم المؤسسة بتأهيل أفرادها وتطوير مهاراتهم في مجال المعلوماتية، جمع وتحليل البيانات والمعطيات، البقطة الاستراتيجية من خلال اشراكهم في دورات تدريبية أو تكوينية.	
					يتم تحفيز الأفراد لجمع ورصد المعلومات من محيط المؤسسة.	
					تقيم المؤسسة نشاطات الأفراد فيما يخص جمع وتحليل المعلومات من المحيط الخارجي.	
					تقوم المؤسسة بتحليل نتائج التقييم ودراستها لمعرفة نقاط القوة والضعف.	
					تتم مؤسستكم بالشراكة مع مراكز البحث للاستفادة من أحدث الأبحاث التي تخص مجال نشاطها.	
					تحرص مؤسستكم على تخصيص جزء من ميزانيتها للممارسات التي تُعنى برصد محيطها الخارجي.	
					تتم المؤسسة بتحديث وتطوير الأجهزة والبرمجيات التي تملكها.	
					تتوفر المؤسسة على أنظمة وبرامج معلوماتية مهمتها جمع، تسيير وتخزين المعلومات و المعارف.	
					تعتمد المؤسسة على شبكة الأنترنت Internet في عمليات التواصل مع مختلف المتعاملين معها.	
					تعتمد المؤسسة في نشر المعلومات بين أفرادها على شبكة الكترونية داخلية الأنترنت Intranet .	

ثالثا: مسار البقطة الاستراتيجية

الأبعاد	الفقرات Rubrique	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
المراقبة	تحديد الحاجات من المعلومات					
	Définition des besoins					
	تحدد المؤسسة حاجتها من المعلومات التي تدعمها في ممارسة أنشطتها.					

					يتم تحديد حاجات المؤسسة من البيانات والمعلومات بصفة دورية منتظمة.
					تحرص المؤسسة على إعلام أفرادها باحتياجاتها من المعلومات.
<b>Recherche d'information</b> البحث عن المعلومات					
					عملية جمع المعلومات تخص المعلومات الآنية و المستقبلية والتي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بنشاط المؤسسة.
					تتواصل المؤسسة مع عدد كبير ومتنوع من المصادر للحصول على أفضل وأجود المعلومات.
					تتناسب مصادر المعلومات المعتمدة مع الاحتياجات من المعلومات والبيانات.
					لا تقتصر عملية جمع المعلومات و البيانات على فئة معينة من الموظفين داخل المؤسسة.
					تولي مؤسستكم العناية لما يحدث على المستوى المحلي والوطني.
					تولي مؤسستكم درجة من العناية للأحداث الدولية(كل ما يخص الأسواق العالمية والمؤشرات الدولية).
					تهتم مؤسستكم أثناء عملية جمع المعلومات بكل ما يتعلق التطور العلمي والتقني والتكنولوجي الذي يحدث في محيطها ونشاط قطاعها.
					ترصد مؤسستكم كل ما يتعلق بالمحيط التنافسي (جميع قدرات وامكانيات المنافسين الحاليين، نقاط ضعفهم، استراتيجياتهم، المنافسين المحتملين... الخ).
					تهتم بكل ما يؤثر على علاقتها التجارية مع زبائنها وعلاقتها مع الموردين وعروضهم.
					تولي العناية لجمع المعلومات ذات الطبيعة القانونية والتشريعية.
					تحرص على جمع المعلومات المتعلقة بالمجال الاجتماعي ، الديمغرافي والثقافي للمجتمع.
<b>Analyse et Synthèse</b> تحليل معالجة واستخلاص المعلومات					

					تقوم المؤسسة بالتحقق من موثوقية ومصداقية مصادر المعلومات والبيانات المتحصل عليها.
					يتم ترتيب وتصنيف البيانات والمعلومات (بيانات المبيعات، ملفات الموردين، المنافسين... الخ) باستخدام برامج وأنظمة في الاعلام الالي.
					تعد مرحلة تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات في مؤسستكم هي المرحلة الأكثر أهمية .
					تحصل المؤسسة من تحليل معالجة البيانات والمعلومات على معلومات ذات مصداقية ومنفعة تدخل في عمليات اتخاذ القرار.
					تحرص المؤسسة على استخدام أدوات وتقنيات علمية لتحليل ومعالجة المعلومات المجمعة.
<b>Diffusion et Utilisation</b> نشر واستخدام المعلومات					
					تقوم المؤسسة بنشر المعلومات والبيانات المعالجة بصورة منتظمة للاستفادة المثلى .
					تعتمد المؤسسة طرق متعددة ومتنوعة لنشر المعلومات المعالجة.
					تحرص المؤسسة على استخدام واستغلال المعلومات المعالجة في جميع العمليات التي تقوم بها .
					تحرص المؤسسة على أمن و سرية المعلومات المعالجة.
					يتم تحديث المعلومات والمعارف المعالجة والمخزنة واعادة استخدامها حين الحاجة اليها.

## رابعاً: مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية

الأبعاد	الفقرات Rubrique	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
دعم التخطيط واتخاذ القرار Soutenir la planification et la	تعتمد مؤسستكم على المعلومات الجيدة للتقليل من حالة عدم التأكد المرتبطة بالقرارات المهمة.					
	الخطط الموضوعية في مؤسستكم تحقق الأهداف المرغوبة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل.					

					لمؤسستكم القدرة على فهم وحل المشاكل التي تواجهها.	
					المؤسسة على علم ودراية بتطورات الأسواق والمنافسين ما يجعلها تتميز بسرعة الرد التنافسي .	الاستجابة التنافسية Faire face à la Concurrence
					للمؤسسة القدرة على تقييم تحركاتها التنافسية وتصحيحها في الوقت المناسب ان تطلب الأمر ذلك.	
					تستجيب المؤسسة للتقلبات المفاجئة في الطلب على منتجاتها.	
					تسعى المؤسسة لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي.	الاستكشاف والإستباق Exploration et Anticipation
					تتمتع مؤسستكم بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات.	
					تتنبأ المؤسسة برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية.	
					تقوم المؤسسة بتحديث أساليب العمل بشكل أفضل من تلك التي تعتمد عليها المؤسسات المنافسة الاخرى.	الابداع و الابتكار Créativité et Innovation
					تنتهج المؤسسة سياسات التحسين المستمر لمنتجاتها.	
					لدى المؤسسة قدرة على تصميم منتجات عالية الجودة لتلبية حاجات زبائنها.	

شكرا لتعاونكم معنا ولوقتكم الكريم، و في حال وجود أي ملاحظة أو إضافة يرجى إدراجها على ظهر الورقة وسوف تكون محل اهتمام الباحثة

#### ملاحظة

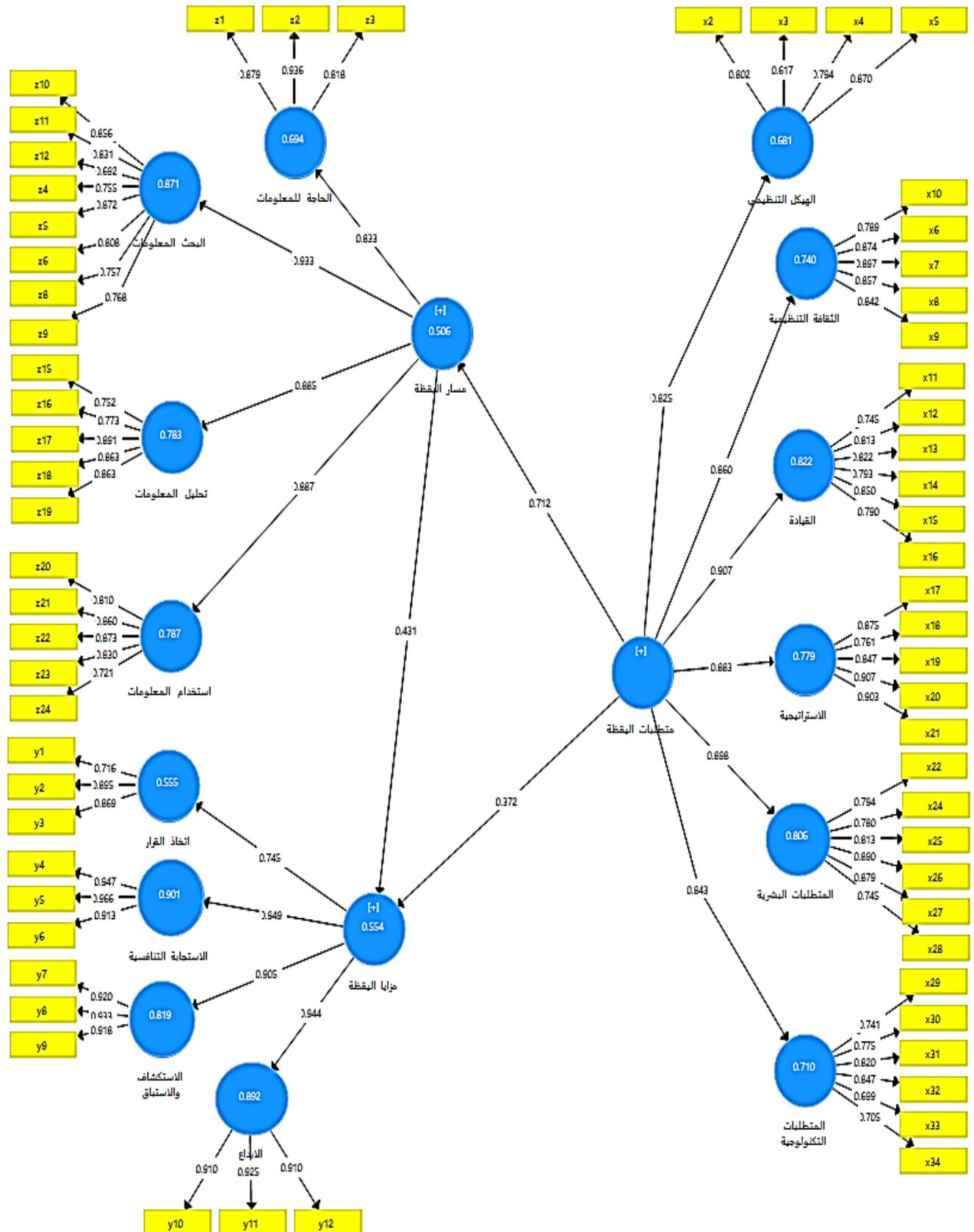
اذا رغبتكم في الحصول على نتائج هذه الدراسة يرجى تدوين بريدكم الإلكتروني الخاص بكم بوضوح، وسيتم موافاتكم بالنتائج فور الانتهاء من هذه الدراسة

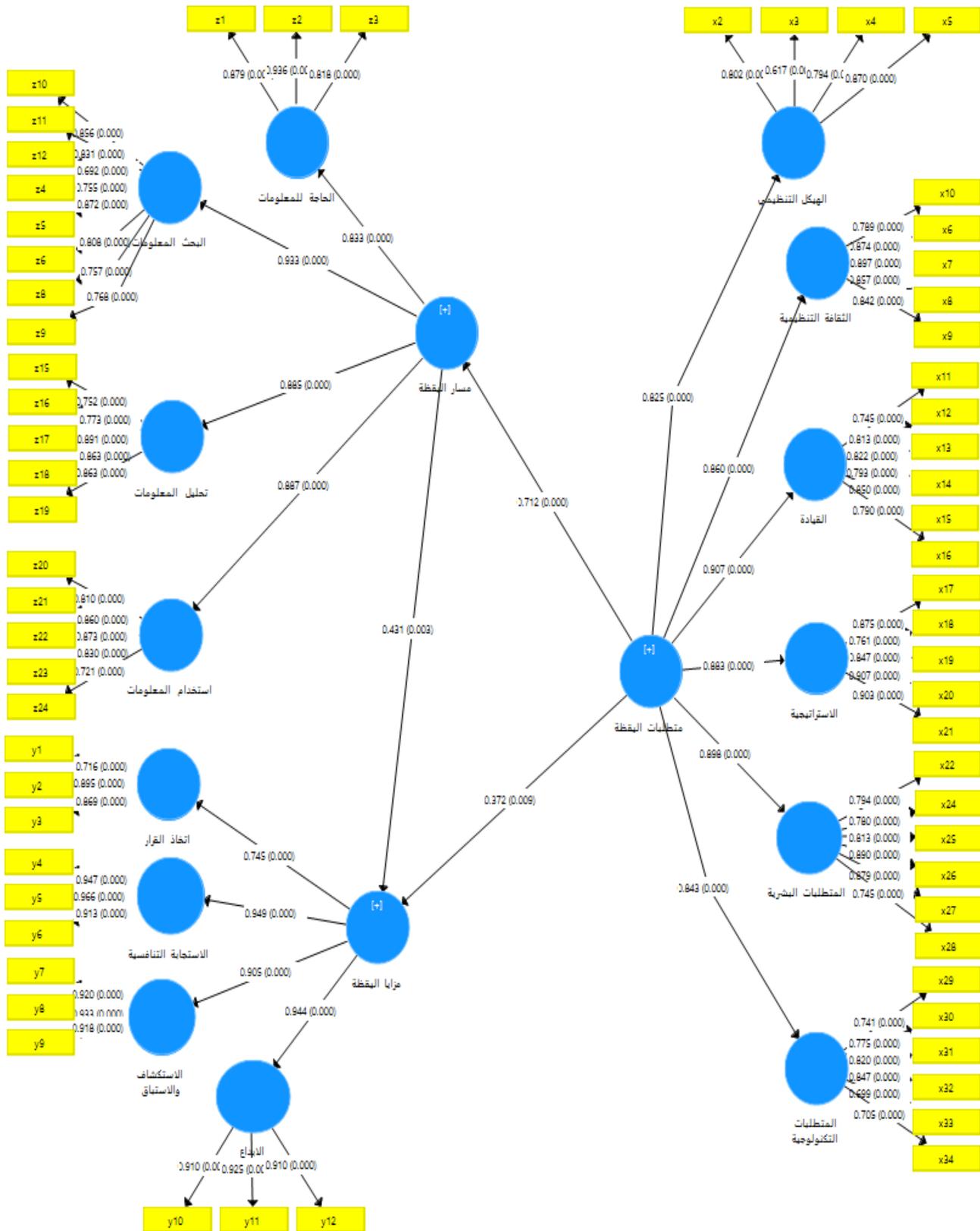
Email : .....

## جدول رقم (01): أسماء المحكمين الأكاديميين للاستبيان

رياض عيشوش	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	إدارة أعمال
خليل شرقي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	إدارة أعمال
سراح بلحرش	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	إدارة أعمال
حنان جودي	أستاذ محاضر ب	جامعة بسكرة	إدارة أعمال
فريد خميلي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	إدارة أعمال
فوزية برسولي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي بريكة	إدارة أعمال
منصف بن خديجة	أستاذ	جامعة سوق هراس	إدارة أعمال
إبراهيم لوصيف غدير	أستاذ محاضر أ	جامعة وادي سوف	إحصاء تطبيقي
إبراهيم عدلي	أستاذ محاضر أ	جامعة برج بوعريريج	إحصاء تطبيقي
آمال بوسمينة	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	إدارة أعمال

المصدر: من اعداد الباحثة





ملخص الدراسة

1. الملخص باللغة العربية

2. الملخص باللغة الانجليزية

## متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة

#### 1. الملخص

تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في محيط كثيرا ما يرهن استمراريتها ويعيقها في بلوغ أهدافها، بسبب التغير المستمر والمفاجئ الذي يميزه، لذلك نجدتها تبحث عن السبل الكفيلة لتسيير العلاقة بينها وبين محيطها، لتجد غايتها في اليقظة الاستراتيجية غير أنها تفشل في ارساء ممارساتها وتفعيل عملياتها في كثير من الأحيان؛

ضمن هذا الإطار وهذه الاشكالية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تحديد متطلبات ادماج نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بولاية قسنطينة، من خلال البحث في علاقات وأثر كل من المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، المتطلبات البشرية والمتطلبات التكنولوجية كمتغير مستقل في مزايا وفوائد اليقظة الاستراتيجية [دعم التخطيط واتخاذ القرار، الاستجابة التنافسية، الاستكشاف والاستباق، الابداع والابتكار] كمتغير تابع عبر مسار اليقظة الاستراتيجية وعملياتها [تحديد الحاجة من المعلومات- البحث عن المعلومات- تحليل، معالجة واستخلاص المعلومات- نشر واستخدام المعلومات] كمتغير وسيط؛

للإجابة على هذه الاشكالية وتحقيق الهدف الجوهري للدراسة تم الاعتماد على المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (Hypothetico-deductive) من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمعادلات البنائية المتقدمة التي توفرها كل من الحزم الإحصائية SPSS و SMART-PLS على التوالي لتحليل للبيانات المستوفات من استمارات الاستبيان الموزعة على مسيري وأصحاب القرار في المؤسسات مجال الدراسة المكونة من 64 مؤسسة كوحدة تحليل؛

بناء على ذلك خلصت الدراسة إلى وجود علاقات تأثير معنوية مباشرة وغير مباشرة ل المتطلبات التنظيمية والاستراتيجية، المتطلبات البشرية والمتطلبات التكنولوجية على كل من مسار اليقظة الاستراتيجية ومزاياها وفوائدها في المؤسسات مجال الدراسة مع وجود بعض التباين في قوة التأثير، وبالتالي تم قبول النموذج الفرضي للدراسة كونه مطابقا للواقع.

••• **الكلمات المفتاحية:** اليقظة الاستراتيجية، متطلبات اليقظة الاستراتيجية، مسار اليقظة الاستراتيجية، مزايا وفوائد

اليقظة الاستراتيجية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## Requirements for integrating strategic vigilance in SMEs

### Case study: a sample of small and medium-sized industrial enterprises in Constantine

#### 2. Abstract

Small and medium sized enterprises “SMEs” are active in an environment that is often a subject for their sustainability and that may inhibit them to achieve their goals; Hence, many SMEs look for ways that facilitate their relationship with the environment in order to find their purpose in the strategic vigilance, though, they often fail to establish their practices and activate their operations.

Within this framework, this study aims to identify the requirements for integrating the strategic vigilance system into a sample of SMEs in Constantine State; by researching the relationships and impact of presumed organizational and strategic requirements, human requirements and technological requirements as an Independent Variable on the advantages and benefits of strategic vigilance [support of planning and decision making, competitive response, exploration and prevision, creativity and innovation] as a dependent variable through strategic vigilance pathway and operations, as a mediator variable, [identifying information needs, information research and analysis, information processing and extracting, information diffusion and use].

To answer this problem and achieve the fundamental objective of the study, we based on the hypothetical conclusive approach (Hypothetico-deductive). For this purpose, a series of statistical tests and advanced constructive equations provided by both SPSS and SMART-PLS statistical packages were used respectively to analyze the data collected by the questionnaires distributed to the managers and decision makers in 64-SMEs.

the study concluded that there are direct and indirect significant impact relationships of assumed requirements, organizational and strategic, on the strategic vigilance pathway and its advantages and benefits in the SMEs of the study, with some variance in the strength of impact, and therefore the hypothetical model of the study was accepted as being identical to reality.

•• **Keywords:** Strategic vigilance, Requirements of strategic vigilance, strategic vigilance process, strategic vigilance advantages and benefits, small and medium enterprises “SMEs”.