

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

Democratic leadership and its role in activating strategic vigilance

دليلة بن أحمد¹، نادية أمينة كاري²

¹ جامعة تلمسان (الجزائر)، dalila.benahmed@univ-tlemcen.dz

² جامعة تلمسان (الجزائر)، nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz

تاريخ الإرسال: 25-09-2022 تاريخ القبول: 21-12-2022 تاريخ النشر: 31-12-2022

ملخص: المنظمة باعتبارها عنصر ديناميكي ينمو ويتطور ويتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئتها فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل شيء يحيط بها. سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي، بالاعتماد على إدارة مرنة قادرة على التكيف مع التغيرات لضمان بقائها واستمرارها. في ظل المنافسة الشديدة التي تعتمد على البحث عن المعلومة بدرجة كبيرة، كل هذه الضغوطات والتحديات تتطلب قيادات إدارية فعالة قادرة على إدارة عدم التأكد البيئي وتدقيق المعلومات من خلال نظام فعال، يختص بتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين أدائها من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من المحيط ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص وتجنب المخاطر المحتملة. وهذا ما يعرف باليقظة الاستراتيجية التي تعتبر أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة؛ الديمقراطية؛ اليقظة الإستراتيجية؛ المنظمة.

Abstract : The organization, as a dynamic element that grows and develops and is affected by changes in its environment, is required to track and control everything that surrounds it. At the economic, social or technological level, relying on a flexible administration capable of adapting to changes to ensure its survival and continuity In light of the intense competition that depends on the search for information to a large extent., all these pressures And the challenges require effective administrative leaders capable of managing environmental uncertainty and information flow through an effective system, specialized in the optimal management of information. Which helps decision makers to develop the institution, ensure its activity and improve its performance through thoughtful action steps, starting from collecting Information from the ocean is processed, analyzed and then disseminated and used in order to exploit the environment and avoid potential risks. This is what is known as strategic vigilance, which is a systematic method in the strategic management of an organization.

Keywords: Leadership; democracy; strategic vigilance; the organization.

المؤلف المرسل: دليلة بن أحمد، الإيميل: benahmeddalila14@gmail.com

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

- مقدمة:

في ظل بيئة عالمية تتسم بالتغير المتسارع وبشكل غير منتظم فضلا عن صعوبة التنبؤ بما قد يحصل خلال فترة، مما يشكل صعوبات وتحديات كبيرة على المنظمات والتي تحتاج بدورها الى التركيز على العملية الإدارية التي تعمل على مواجهة التحديات. كما أن المنظمات سوف تواجه تغيرات وتقلبات متسارعة في شتى المجالات مع تزايد عدم التأكد البيئي والتدفق السريع للمعلومات الغزيرة التي يجب معالجتها وتحليلها والاستفادة منها. كل هذه التحديات والضغوطات التي تفرضها البيئة وتواجهها المنظمة تتطلب قيادات إدارية تعتمد على أساليب إدارية مرنة، تمتلك رؤية استطلاعية للأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع السياسات وتصميم استراتيجيات مبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية واستكشاف الفرص والمخاطر، وهذا يكون باستخدام أساليب إدارية حديثة كنظام اليقظة الاستراتيجية. وهو النظام الذي يسمح للمنظمة برصد وتتبع كل ما يحدث أو قد يحدث في بيئة المنظمة. ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدها أصبح من الضروري إيجاد نمط قيادي فعال يستطيع استيعاب القدر الكافي من المعطيات ومعالجتها وتخزينها ثم ايصالها ونشرها، كل هذا يحتاج إلى أساليب حديثة كبناء فرق العمل والتحفيز و المشاركة في صنع القرارات وتوفير مناخ تنظيمي ملائم من أجل التشجيع على البحث والرصد وإيصال المعلومة المفيدة التي تمكن المنظمة من تحسين أدائها وبالتالي إيجاد مكانة لها في ظل المنافسة الشديدة والتي أصبحت تركز على الجودة في المنتجات أو في تقديم الخدمات وهذه الأساليب لا نجدها متوفرة إلا في أسلوب القيادة الديمقراطية. مما سبق يمكن أن نصيغ اشكالية هذه الورقة البحثية في السؤال الآتي:

- كيف تساهم القيادة الديمقراطية في تفعيل وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية للمنظمة؟

يندرج تحت هذه الإشكالية جملة من الأسئلة الفرعية نذكر بعضها في الأتي:

- ما هي الأساليب التي تعتمدها القيادة الديمقراطية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؟

دليلة بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

- كيف يتم تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية للمنظمة؟
- ما هو دور القيادة الإدارية في تنفيذ نظام اليقظة الإستراتيجية؟
- من أجل الإحاطة بموضوع الدراسة ارتأينا تناول المحاور الآتية:

2. ماهية القيادة الإدارية:

مع تزايد عدد المنظمات في كل بلد وإقليم وبالتالي في العالم، وتساعد حدة المنافسة في بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والغير متوقعة أي صعوبة التنبؤ بما سيحدث في المستقبل القريب والبعيد، جعل القادة المتميزون يشكّلون عملة نادرة يزيد الطلب عليها باستمرار. لهذا اكتسبت ظاهرة القيادة أهمية بالغة الآن وفي المستقبل فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وتكمن أهميتها كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، السلوكية التنظيمية وهذا كله من أجل تحقيق هدف المنظمة وهدف الأفراد العاملين فيها. وعليه سنتناول في هذا المحور مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها للمنظمة، دورها والوظائف التي تقوم بها، أنماط القيادة، أساليب القيادة الديمقراطية .

ظل مفهوم القيادة موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كان موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة وبين كل من هوي وميسكل بأن مصطلح القيادة غامض ولكنه موضوع مدهش، وأن تعريفات القيادة كثيرة بقدر الأبحاث التي درستها (محاسنة، 2018، صفحة 31)

1.2 مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

- **مفهوم القيادة الإدارية:** تعددت وتنوعت مفاهيم القيادة التي كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والبحث والدراسة عبر التاريخ. ويمكن تناول أهم التعريفات التي قدمها الباحثين والمؤلفين حول القيادة الإدارية فمن الناحية اللغوية قال ابن المنظور القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، (العتوم، 2010، صفحة 20)

عرفها كل من كونتز واودنيل O Donnell et koontz: "هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو انجاز الأهداف". كما عرفها ثيو هايمان T. Haimann: "العملية التي من خلالها يوجه، ويرشد ويؤثر التنفيذي ببراءة في اختيار وتحقيق أهداف معينة، عبر التوسط بين الشركة والأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى". (نجم، 2019، صفحة 19) يركز هذان التعريفان

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

على عملية الاتصال كأسلوب تتبعه القيادة للتأثير على الأفراد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة مع المنظمة التي يعملون فيها فالقائد هنا يعمل من خلال الاتصال الفعال بين الإدارة العليا و الأفراد من أجل التأثير وصولاً إلى تحقيق أهداف كلا الطرفين .

تعرف القيادة على أنها : "القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم، وشحذ وتحريك الدافعية للعمل لديهم وإدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد. (الدبوي، 2016، صفحة 19) كذلك هي "قدرة الفرد على التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين من المساهمة في الكفاءة وانبجاح المؤسسات التي هم جزء منها" (العتوم، 2010، صفحة 20).

كما يعرف محمد يوسف القاضي القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرار و إصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (مرسال، 2014، صفحة 10).

نلاحظ أن هذه التعريفات ركزت على الجانب الإداري في تعريف القيادة، وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة، فالقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، من خلال عملية التحفيز وتشجيع العاملين وخلق مناخ تنظيمي يعتمد على المشاركة والحوار من أجل حل المشاكل و التعاون لتحقيق الأهداف المرجوة.

تعرف القيادة بأنها: التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوس بحيث يسعى القائد جاهداً لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة وتأخذ القيادة أشكالاً مختلفة لتحقيق مختلف الأهداف. ويعرف تشي tichy القيادة بأنها: الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم والتي تحرك الأفراد ويؤكد ذلك كونفوشيوس الفيلسوف الصيني، الذي عرفها بأنها: المحافظة على التقاليد الأخلاقية هي الوظيفة الرئيسية للحكومة ولذلك يتعين على القادة احترام القيم الأخلاقية التي ينادون بها. (شين، 2017، صفحة 15) فالقيادة حسب هؤلاء المفكرين والباحثين في عصر التطور والتغيير عليها تتسم بالأخلاق التي تنادي بها

دليلة بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

حتى تكسب ثقة وولاء الأفراد، كما عليها تبني التغيير ونتائجه والتصدي لمقاومته من خلال الاستعداد للتغيير وتبني الأفكار الجديدة والتشجيع على الإبداع والإبتكار.

إن القيادة في الوقت الحاضر لم تعد تكتفي في التأثير في العاملين فقط، وإنما تمكين كل واحد منهم أن يكون قادرا على التحول الى قائد ذاتي في موقعه، وتأدية مهامه وتطوير أسلوبه الذي يراه ملائما لتحقيق الأهداف المشتركة في الشركة. من هذه التعاريف نجد أن القائد ليس هو الذي له قدرة التأثير بالعاملين من أجل تنفيذ الطوعي لما يطلبه منهم وإنما هو يذهب إلى أبعد من ذلك، يجعل العاملين يستخدمون قدراتهم وأساليبهم الخاصة في تحقيق المهام المطلوبة منهم (نجم، 2019، صفحة 21).

وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها النشاط والسلوك الذي يتبعه القائد الإداري خلال المواقف المتنوعة من أجل التأثير والتحفيز والهام التابعين لتحقيق هدف مشترك وهو هدف المنظمة وهدف الأفراد العاملين فيها المتمثل في تلبية حاجياتهم وتطلعاتهم من خلال السلطة الرسمية أو من خلال تأييد الجماعة.

- أهمية القيادة الإدارية: يقول بورن Burns: "القيادة هي من أبرز الظواهر الظاهرة ولكنها آخر الظواهر التي يمكن فهمها على وجه الأرض". تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري و الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة و أهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها. كما تكمن أهمية القيادة الإدارية في اعتبارها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، تعمل على تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان كما تسعى إلى السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومن أدوارها أيضا تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، مواكبة المتغيرات المحيطة والتنبؤ بها لمواجهةها والتكيف معها. هناك مقومات متعددة للقيادة الإدارية منها ما هو موروث ومنها ما هو مكتسب أهمها: الحيوية الذهنية، الوعي الهدف وتحسس الاتجاه و الهيمنة الفنية، الحماس الرشيد في تنفيذ العمل، الاستقامة، المودة والتعاطف مع من يلتفت حوله في العمل. القدرة على التصميم والتقدير والإرشاد (القاضي، 2015، صفحة 242).

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

دليلة بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

2.2 دور القيادة الإدارية في المنظمة:

ينحصر دور القائد بشكل رئيسي بجانبين أساسيين هما: انجاز المهمة الموكلة أو المحددة لهم نحو المجتمع أو الجماعات التي يقودونها، والحفاظ على العلاقات الفعالة ما بين القادة أنفسهم وأعضاء جماعاتهم وبين الأفراد داخل المجموعة (العتوم، 2010، صفحة 23).

هناك العديد من الأدوار الفرعية التي يجب أن يقوم بها القائد، باعتبار أن القيادة عملية ديناميكية تقوم بأدوار مختلفة، وفقا لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه كالمبادرة بتقديم الأفكار الجديدة والأساليب والطرق المستحدثة لتناول المشكلات وعلاجها. مع تقديم الآراء والاقتراحات التي تساعد على النهوض بإدارته وتمكين العاملين فيها من التغلب على المشكلات التي تواجههم، مع رفع مستوى أدائهم وتحديد خبرتهم وتنميتها. كذلك تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لحسن سير العمل ودفعه في الاتجاه الصحيح، وتوجيه أنشطة العاملين نحو المسار الصحيح ديمقراطيا وليس تسلطيا. إضافة إلى تقويم جهود العاملين معه ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة تقويما موضوعيا. وأهم دور هو تجديد عمل المجموعة وبعث الحماس، ورفع روحهم المعنوية وتقديم الحوافز المعنوية والمادية.

للقائد مهام رسمية تنظيمية تسعى إلى مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المؤسسة، ومن أبرز هذه المهام التخطيط أي رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والمكانات المادية والبشرية. (القاضي، 2015، صفحة 243). التنظيم يقع على عاتق القائد الإداري عبء القيام بتنظيم وحدته الإدارية سواء من الناحية الهيكلية أو البشرية وفقا للأسس العلمية المتعارف عليها في علم الإدارة، والتي تكفل انجاز الاعمال بطريقة أكمل وبشكل أفضل (مرسال، 2014، صفحة 73).. التنسيق بين جهود العاملين، الاتصال المتابعة والإشراف. إدارة الوقت وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهذورة. أما المهام غير رسميه والتي تتضمن البعد الإنساني والاجتماعي وهي كالتالي:

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

- الاهتمام بالجماعات ذات العلاقة بالمؤسسة: وهي الجماعات التي ترتبط بالمؤسسة من حيث المصالح والأهداف والاهتمامات المشتركة كالجماعات أو النقابات أو المؤسسات العلمية المحلية والعالمية.
- الاتصال مع الجماعات الفرعية داخل المؤسسة: لتقريب وجهات النظر بين الإدارة والعاملين ومنع الإشاعات والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث داخل المؤسسة.
- المشاركة: إن نموذج الإدارة التشاركية هي الطريقة المثلى في رفع إنتاجية المؤسسة وإقامة العلاقات.
- الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم في المؤسسة.
- الحساسية نحو العاملين: رعاية العاملين ومراعاة قيم واتجاهاتهم في المؤسسة يتسم القائد بالفناء والعفو والصفح والسماحة والكرم في التعامل مع العاملين.
- العلاقة الحسنة مع المجتمع المحلي: محاولة ربط أهداف المؤسسة مع أهداف المجتمع والمساعدة على حل المشكلات المجتمع وتنميته (العتوم، 2010، الصفحات 24-26)

3.2 نظريات وأنماط القيادة عبر تطورها التاريخي:

- النظريات القديمة والحديثة للقيادة: توالى البحوث والدراسات حول موضوع القيادة، مما أفرز العديد من النظريات والنماذج التي كانت تختلف في مضامينها لأن التركيز كان على زاوية واحدة، ونظراً لوجود القصور وجوانب من الضعف في النظريات السابقة، ظهرت عدة نظريات منها القديمة والحديثة نذكرها كالتالي:

أ. **نظرية السمات:** يرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها (القاضي، 2015).

دليلة بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

ب. النظرية السلوكية: إن النموذج السلوكي في القيادة يرتكز على وصف الاختلافات في تصرفات وسلوكيات القائد الفعال وغير الفعال، وهو يعمل على تحديد وفهم ماذا يعمل القادة في الواقع، النموذج السلوكي للقيادة يفترض أن أغلبية الناس يمكنهم التعلم ليصبحوا قادة فعالين وهذا ما أكد عليه وارن بلاك حيث قال: " لم يولد أي انسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد انسان مركب داخليا كقائد" (شين، 2017، صفحة 41).

ج. النظرية الموقفية: وتربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة ما قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وأحوال مغايرة (العتوم، 2010، صفحة 76).

د. النظرية التفاعلية: تقوم مساهمة فيدلر على أن أداء مجموعة العمل يتوقف على تفاعل أسلوب القائد مع الموقف، ومدى كون الموقف مؤاتياً أو معاكساً، ولقد حدد في نظريته عنصرين هما: تحديد توجه قيادي متميز للقائد، وتحديد أسلوب قياسه، تحديد عوامل موقفية مؤثرة في القيادة وتصميم طريقة لقياسها وهذه العناصر متمثلة في: توجه القائد، العوامل الموقفية، هيكل العمل، مركز قوة القائد (شين، 2017، صفحة 53).

هـ. القيادة التحويلية: القيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية حسب جيمس بيزنز، بمعنى لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا. القادة التحولين يهتمون بالأفراد لعمل ما هو غير متوقع وما هو أعلى وأبعد من الخطة، تكون القيادة التحويلية في بيئة متحولة ومتغيرة قادرة على التطور في بيئتها التنافسية. تقوم على أساس الابتكار والأفكار الجديدة لتغيير المنظمة بمساعدة وتحفيز جميع العاملين. تركز على العوامل غير الملموسة الناعمة مثل: الرؤية، القيم المتقاسمة، الأفكار لبناء العلاقات وإعطاء دلالة أكبر للأنشطة المتنوعة في المنظمة وإيجاد الخلفية المشتركة لتمكين العاملين - المرؤوسين في عملية التغيير.

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

و. القيادة الكاريزمية: إن الكاريزما هو الشخصية الجذابة التي تخلب عقول ومشاعر الآخرين وتحركهم نحو أهدافها بيسر وسهولة. هناك خصائص عديدة للقيادة الكاريزمية إلا أنه هناك نمطين من هؤلاء القادة يظهران كأساس في توصيف القائد الكاريزما وهما:

- الكاريزما ذو الرؤية: والتي تتعلق بما يستطيع تحقيقه في المستقبل وإن القائد الكاريزما هو أكثر قدرة على تعبير هذه الرؤية، وفهمها والعمل من أجل تحقيقها.

- الكاريزما المستندة على الأزيمة: قدرة القائد على مواجهة الأزيمة والإتيان بالأساليب الجديدة وغير التقليدية، إنه مصدر الإلهام والتأثير العميق في العاملين من أجل الإنجاز في المنظمة، يساهمون في التحفيز العاملين من أجل التغيير وكسر القواعد وإيجاد البدائل الجديدة الأكثر فاعلية لها.

ز. القيادة القائمة على الفريق: لقد أشارت دراسات كثيرة إلى أن روح الفريق التي تسود الشركة هي من العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الانجاز وهي أيضا من الأساليب الفعالة من أجل القيادة، مما يدعوهم إلى المزيد من التدريب لتحسين قدرتهم على التعامل مع روح الفريق.

ح. القيادة المدبرية: هي القيادة التي توجه المرؤوسين في كيف يقومون بالتحديات التنظيمية التي يواجهونها. القائد المدرب يحدد السلوك غير الملائم في المرؤوسين ويقترح كيف يصحح ذلك السلوك (نجم، 2019)

- أنماط القيادة: تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخ، أم هي علاقة تجمع بين العلاتين. لذلك ظهرت أنماط وأساليب متعددة للقيادة الإدارية يمكن استعراضها على النحو الآتي:

أ. القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته،

دليلة بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فلا يفوض سلطاته وينفرد في اتخاذ القرارات ووضع السياسات دون مشاركة مرؤوسيه (مرسال، 2014، صفحة 24).

ب. القيادة المتساهلة (الفوضوية): هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دور يذكر في تسيير شؤون المجموعة أو اقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليه الظروف.

ج. القيادة الديمقراطية: ظهرت كردة فعل على القيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة المتساهلة التي أدت إلى الفوضى بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد، فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون، ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة، ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على ابداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة (الدبوي، 2016، صفحة 139) القيادة الاستشارية الديمقراطية تعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشباعه لحاجاتهم والتعاون مع حل المشكلات وإشراكهم في بعض المهام القيادية واتخاذ القرارات "تفويض السلطات لهم". وهذه القيادة تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتتشاور معهم وتأخذ بأرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين. (الدبوي، 2016)

3. أهمية اليقظة الاستراتيجية في المنظمة:

أصبحت المعلومة في الوقت الحاضر تمثل موردا أساسيا حتى أصبح مفهوم القوة مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة ونتاجها، والتحكم في تسيير وإدارة المعلومة يعد نقطة قوة لدى المؤسسة باعتبارها أساس لصنع لقرارات، ونظرا لكثافة المعلومات وتعقدتها أصبح من الضروري تصميم نظام خاص للمعلومات يستطيع استيعاب القدر الكافي من المعطيات ويسهل عملية التخزين والمعالجة وكذا إيصالها للمعنيين. نظام يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية السريعة التغيير، وهذا ما أدى الى ظهور

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

مفهوم جديد اليقظة الاستراتيجية. في هذا المحور سوف نتطرق الى مفهوم اليقظة الاستراتيجية، أهميتها في المنظمة، أنواع اليقظة الاستراتيجية ، طرق وعمليات اليقظة الاستراتيجية،

1.3 مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

- من الناحية اللغوية تعرف اليقظة على أنها نقيض النوم أو أنها الانتباه من النوم و الانتباه يعني أخذ الحيطة والحذر . وعليه نقول أن شخص ما يقف إذا كان في حالة انتباه وعلى حذر ووعي ويدرك ما يجري من حوله وتكون حواسه منفتحة على العالم . والمتيقظ هو شخص ذكي وفطن وأنه كثير التيقظ. كما يستعمل لفظ التيقظ للإشارة الى ديمومة حالة الانتباه والوعي . حيث يتم تركيز الجهد الذهني والعقلي لمراقبة و حراسة شيء ما. ووضعه موضع المتابعة أما بدافع الفضول والرغبة في فهم وتوسيع المدارك او انتباه اختيار بدافع تجنب الخطر و التحسب لأي تهديد وهو انتباه اجباري . (رحماني، 2021، صفحة 150)

- أما من الناحية الاصطلاحية: هي عملية منظمة للبحث و التحليل و الاختيار المناسب للمعلومات التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. كذلك هي عملية رصد للمحيط والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تعريف اليقظة حسب هامبر لسكا: الذي يعرفها بأنها: ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي وانسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال و بالتخفيف من مخاطر عدم اليقين .

أما الاستراتيجية فهي حسب ريملت مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المصممة بطريقة متكاملة لتعريف نطاق عمل المنظمة وتحديد طريقها الخاص إلى النجاح والبقاء. كما عرفها جونسون وال على أنها تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق مزية تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها. (صالح عبد الرضا رشيد، 2015)

دليلة بن أحمد؛ نادبة أمينة كاري

عرف هيقن الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها. أما تومسون وستريكلاوند فيعرفان الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها. وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ووضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء والعمل على ادخال تعديلات الضرورية في الرؤية والأهداف الاستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة.

- **اليقظة الاستراتيجية:** تعرف على أنها أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها بجمع ومعالجة المعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط التهديدات والفرص، هذا المنهج الذي يساهم في اتخاذ القرارات، يستعمل وسائل معينة، يجند العمال ويرتكز على نشاط الشبكات الداخلية والخارجية. كما عرفت اليقظة الاستراتيجية على أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من أجل تنمية و تطوير المؤسسة و ضمان بقائها (بن السعدي جمال، 2017، صفحة 13)

تعرف أيضا بأنها : جمع المعلومات حول الأحداث و العلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة، كما عرفها داس و ميلر على أنها :عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة. عرفها لسكا وكارون: عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث والكشف عن الإشارات المعلنة عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة (ضياءالدين، 2012-2013، صفحة 3).

نستخلص من التعريفات أن الهدف من اليقظة الاستراتيجية هو توقع الأحداث المستقبلية، اتخاذ قرارات استراتيجية، بناء استراتيجية تسمح باستمرار المؤسسة و تحسين أدائها و الرفع من تنافسيتها.

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

تكمن أهمية اليقظة في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي بتزويد المؤسسة بالمعلومات وتوقع التغيرات لرفع درجة الأمان، رفع القدرة الابتكارية ، تحويل العراقيل الى فرص، التحسن المستمر في السلع والخدمات، المعرفة المعمقة للأسواق التنافسية، التوصل الى حل المشاكل و الوعي في اتخاذ القرارات.

2.3 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

تنقسم اليقظة في المؤسسة الى عدة أنواع حسب المعلومات التي تريد المؤسسة رصدها وتميز بين الأنواع

الآتية:

- **اليقظة التكنولوجية:** تركز على المعرفة بغية الإحاطة بجميع الابتكارات المفيدة التي تقدم المساعدة للتطورات التقنية الأساسية للمؤسسة لمواجهة المنافسة .
- **اليقظة التجارية:** تسمى أيضا اليقظة التسويقية تهدف إلى مراقبة منتجات المنافسين من أجل توجيه قرارات المديرين من أجل تحسين أداء العمل.
- **اليقظة التنافسية:** تهدف إلى جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الموجودين في السوق لتحليل تلك المعلومات واستغلالها لمعرفة نقاط ضعف وقوة المنافسين.
- **اليقظة البيئية:** تعرف أيضا باليقظة الشاملة، تهدف الى جمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية و القانونية التي تميز المؤسسة عن منافسيها . (خولة مسراقي، 2020، صفحة 667)

3.3 طرق وعمليات اليقظة الاستراتيجية:

- **طريقة المعايرة:** تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعة يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية، ابتدعتها شركة Rank yerox في السبعينات لصد

دلية بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، و يعرفها كارن على أنها "عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا، خدماتنا والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية او بالمؤسسة الرائدة". والهدف هو انشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين.

- وللقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة و تقنية حديثة تسهل للمؤسسة عما البحث عن المعلومة بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها مثل الأنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية التي هي اسم لمجموعة عالية من مصادر المعلومات استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات و الأنترنت مجموعة شبكات و حاسبات آلية عالمية متنوعة يجمع بينها أنظمة الإتصالات الإلكترونية التي تستخدم لنقل البيانات أو ما يدعى ب TCP/15. مهمته نقل البيانات من جهاز إلى آخر في الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل و تحديد سرعته. (ولد عابد عمر، 2017، صفحة 23)

- **عمليات اليقظة الاستراتيجية:** أحسن نموذج متفق عليه للقيام بعمليات اليقظة الاستراتيجية بطريقة منهجية منظمة هو النموذج المختصر الذي وضعه HUMBERT LESCA والذي يتكون من ستة مراحل أساسية هي، الاستهداف، التتبع، الانتقاء والتخزين، التوصيل. (ضياء الدين، 2012-2013، صفحة 13)

- **التعبير وتحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية:** أي تحديد موضوع اليقظة، تحديد محاور وأهداف المراقبة، تحديد و توضيح مصادر ونوع المعلومات الواجب الحصول عليها مع تحديد الأفراد المكلفين بكل مرحلة تسمى هذه المرحلة بمرحلة الاستهداف مع تحديث موضوع اليقظة.

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

- عملية البحث وجمع المعلومات: تتمحور حول مجموعة من نشاطات البحث، الجمع واستقبال المعلومات استنادا الى مصادر معروفة، حيث يقوم بها مجموعة من الأشخاص ذوي صفات وخصائص معينة يطلق عليهم اسم الملاحظين او المتتبعين.
- معالجة المعلومات المجمعة: وهي المرحلة التي تحول الكم الهائل من المعلومات الخاصة بالمجموعة والتي في الغالب تتميز بعدم التجانس و بكونها متجزئة إلى مجموعة معلومات دالة و مفيدة للمستخدمين وهي تتركز على مهمتين : مهمة الاختيار أو الفرز، تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف مهمة الترجمة، التحليل والتفسير، التركيب، تلخيص وإعادة تشكيل.
- ترجمة وتفسير المعلومات: تحويل المعلومة المختارة إلى معرفة التركيب وهو العمل على بناء ارتباطات علائقية جديدة بين أجزاء المعلومات الأولية . عملية تشكيل المعلومات وهو النشاط الذي يهدف الى صياغة دلائل و معاني المعلومات ووضعها في اطار يسهل نقلها وتوصيلها الى المستخدم النهائي.
- تخزين ونشر واستغلال نتائج المعلومات المعالجة: الاحتفاظ بالمعلومات الخامة المجمعة وهذا لامكانية استرجاعها نظاميا. نشر وتوصيل المعلومات وهو جعل المعلومة المفيدة تصل الى مستخدميها في الوقت المناسب، التدفق، التواصل او الاتصال
- تنفيذ عمليات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة: وهي أهم مرحلة والتي تتعلق بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية في الواقع وهنا يأتي دور القيادة الإدارية في التنفيذ والمراقبة والتحفيز.

دليلة بن أحمد؛ نادبة أمينة كاري

4. دور القيادة الديمقراطية في تفعيل وتنفيذ اليقظة الاستراتيجية:

يتفق معظم المفكرين والباحثين على أن للبيئة تأثيرا هاما واضحا على المنظمة، وعلى المديرين التكيف والتعامل مع متغيرات البيئة بنجاح وفعالية لضمان بقاء المنظمات ونموها، فالبيئة حسب روبنز هي "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدودها"، إذن البيئة تتضمن مخاطر وتهديدات يمكن أن تعيق عمل المنظمات وكذلك تتضمن فرصا مساندة للمنظمات تساعد على القيام بأعمالها. لذا كان من الضروري تبني قيادات إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة. القيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل انجاز أهداف المنظمة. يرى كيرت ليون أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية حيث يعمل على إشراك المرؤوسين في الإدارة التي تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد عن طريق بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والذي بدوره يستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه فهو فكر جديد يؤثر في جميع نواحي التنظيم والتسيير ولا يمكن أن ينجح إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية من بينها:

- توفر قيادة ذات رؤية مستقبلية تمتلك مهارات لصياغة وإيصال هذه الرؤية للأفراد وحفزهم على تنفيذها كما يراها سميت أي القيادة على أنها القدرة الذاتية للمدير على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارات". كما لا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال الذي يسمح بمرور المعلومات بسهولة إلى الأفراد في كل المستويات الإدارية وهذا من محددات نجاح نظام اليقظة الاستراتيجية. ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجية الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها. فاستخدام شبكات الإتصال ونظم المعلومات وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استفتاء شرط الإدارة بالحقائق والمعلومات.

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

- التزام وقناعة القيادات بضرورة الحاجة لتبني برنامج اليقظة الاستراتيجية من أجل رصد الفرص التي تساعد المنظمة على التحسن المستمر وتجنب المخاطر التي تهدد المنظمة. يعني التزام القيادات الإدارية وقناعتها بضرورة الاهتمام بما يجري في محيطها.
- الاستثمار في الموارد فيما يتعلق بالوقت والجهد والمال أي أهمية تحديد وتوفير الموارد البشرية والمادية ولنجاح دعم القيادة الإدارية بغرض تفعيل اليقظة الإستراتيجية قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد وهو القيام بدور المدرب أو المعلم والذي يقوم على فكرة تأثير القائد في تابعيه بالافناع والتوجيه وإعطاء المثل والقدوة والحفز الايجابي أي استخدام نظام المكافأة والترقية لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نشاط اليقظة. كذلك تنمية آليات تحفيز الأفراد على التفكير والتحليل للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء. تغيير الثقافة التنظيمية السائدة كالتعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل. التحفيز والإلهام حيث يعمل القائد على تحفيز وإلهام التابعين لانجاز الأعمال يجب توفر مصداقية تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد ومقدرته على الإلهام وربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم. ثقافة تعطي قيمة كبيرة للمعلومة. ثقافة مشجعة على الانفتاح والاهتمام أكثر بما يحصل في المحيط.
- بناء نظام يقظة استراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار الأفراد والاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في بناء مشروع اليقظة. والذي يتطلب تعيين أفراد ذو مهارات عالية لهم القدرة على اقتناص المعلومات والتحليل والمعالجة واستغلال المعلومات في اتخاذ القرارات. وتكريس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا المشروع باعتباره مسؤولية الكل وليس أفراد قسم واحد.
- تمكين العاملين فسلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين هذا ما يؤدي إلى تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية. مهمة القائد الأساسية تكمن في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين تطوير العلاقات

دلية بن أحمد؛ نادية أمينة كاري

التعاونية وتفجير طاقاتهم الإنتاجية تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي الداخلي للابداع من خلال سلوكيات وسمات وأنماط قيادية تساعد على الارتقاء بقدرات الموظفين، تحقيق الهدف الوظيفي. تدريب العاملين على مهارات جديدة تتلاءم ومتطلبات اليقظة الاستراتيجية.

- الإدارة الاستراتيجية فقد عرفها هيمن على أنها العملية التي تهدف الى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها. أما تومسون وستريكلانديفران الإدارة الاستراتيجية على أنها العملية التي تتضمن تحديد الاتجاه طويل الأمد للمنظمة وتطوير الاستراتيجيات التي تكفل تحقيق أهدافها. وتتضمن هذه العملية صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة ووضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييم الأداء والعمل على ادخال تعديلات الضرورية في الرؤية والأهداف الاستراتيجية أو التنفيذ في ضوء معطيات الواقع الفعلي أو تغير الظروف بما في ذلك الأفكار والفرص الجديدة. (صالح عبد الرضا رشيد، 2015، صفحة 120)

لكن الإدارة غير القيادة، والمديرون غير القادة حيث القائد له الرؤية بعيدة الأمد التي يعمل على ابتكارها لتغيير شركته خلاف المدير الذي يمتلك رؤية قصيرة الأمد عادة ما يقلد فيها الآخرين وعينه على التفاصيل. القيادة رؤية خلاقة ابتكارية من أجل تحفيز الأفراد لكي يعطوا أفضل وفق هذه الرؤية لتحقيق نجاح وتميز الشركة. القيادة الفعالة الابتكارية تقود أكثر مما تدير أي أنها تؤثر من أجل الوصول إلى أكثر ما لدى الأفراد من قيمة وموارد ذاتية دون التدخل في التفاصيل في كيفية أداء الأفراد لأعمالهم ودون قواعد مسبقة للأداء. ومثل هذه القيادة هي التي تمثل بيئة الأعمال اليوم قوة التغيير الحقيقي في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها. (نجم، 2019، صفحة 118) لكل منظمة حدودها التي تميزها والتي يمكن تعريفها على أنها تلك الوحدات التنظيمية التي تحيط بالنظام التقني في المنظمة وتعديل تدفق الموارد إليه والمخرجات منه. ويحدث التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية عبر الحدود التنظيمية من خلال ما يسمى بوحدة الوصل أو أنشطة الاستشعار أو الرصد البيئي وهي عملية البحث عن المعلومات في البيئة الفورية. البحث عن الفرص والتهديدات وتتركز الوظيفة الرئيسية للاستشعار في جمع المعلومات الهامة وتفسيرها بشكل منظم وإدخال

القيادة الديمقراطية ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية.

نتائج التحليل في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة. (العتوم، 2010، صفحة 31) في ظل هذه البيئة العالمية التي تتسم بالتغيير المتسارع فضلا عن صعوبة التنبؤ بالمستقبل أصبح لزاما على المنظمات إيجاد قيادات إدارية فعالة قادرة على مواجهة التحديات والضغطات.

على الرغم من أن المستقبل لا يمكن السيطرة عليه تماما، إلا ان الإستراتيجي الناجح يدرك ان هناك إمكانية لتوقع التغييرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل. وبدلا من الاستجابة لتلك التغييرات بشكل تلقائي فانه يستطيع التخفيف من تأثيرها في المنظمة عن الطريق اختيار افضل البدائل الاستراتيجية الممكنة. ففي ظل بيئة متغيرة لا يمكن للمنظمة ان تحقق النجاح ما لم تتخذ قرارات استباقية تجاه التغييرات المتسارعة التي تحصل في تلك البيئة. لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة لابد من توافر وتفاعل مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية التي تسيرها الموارد البشرية يطلق عليهم اسم اليقظين ذوي تكوين متخصص ومتنوع.

5. الخاتمة:

على الرغم من أن المستقبل لا يمكن السيطرة عليه تماما، إلا ان الإستراتيجي الناجح يدرك ان هناك إمكانية لتوقع التغييرات المهمة التي يمكن أن تحصل في المستقبل. وبدلا من الاستجابة لتلك التغييرات بشكل تلقائي فانه يستطيع التخفيف من تأثيرها في المنظمة عن الطريق اختيار افضل البدائل الاستراتيجية الممكنة. ففي ظل بيئة متغيرة لا يمكن للمنظمة ان تحقق النجاح ما لم تتخذ قرارات استباقية تجاه التغييرات المتسارعة التي تحصل في تلك البيئة. لتشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة لابد من توافر وتفاعل مجموعة من الموارد المالية والتكنولوجية التي تسيرها الموارد البشرية يطلق عليهم اسم اليقظين ذوي تكوين متخصص. تعتمد عليهم المنظمة في عملية التنبؤ وتحين الفرص من اجل التطوير والتقدم وتحقيق الأهداف.

6. قائمة المراجع:

دليلة بن أحمد؛ نادبة أمينة كاري

- الدبوبي، م. ض. (2016). القيادة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- العتوم، ع. (2010). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح. عمان: اثراء للنشر والتوزيع.
- القاضي، م. ي. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- بن السعدي جمال، ز. ر. (2017). اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الاداء. التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- خولة مسراتي، ب. ن. (2020). اليقظة الاستراتيجية كاداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، (2) 23، 667.
- رحمانى، ي. ز. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تفعيل اشارات الانذار كالية لدعم الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد، 1.
- شين، ف. (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- صالح عبد الرضا رشيد، ا. د. (2015). الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ضياءالدين، ز. (2012-2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- محاسنة، ح. ن. (2018). السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مرسال، ص. ع. (2014). إتجاهات حديثة في القيادة الإدارية. الإسكندرية: دار الوفاء دنيا للطباعة والنشر.
- نجم، ن. ع. (2019). القيادة في القرن الواحد والعشرين. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- ولد عابد عمر، ع. ل. (2017).، جانفي. (اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية. (17)