



## دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي:

### دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة

## *The Role of Strategic Monitoring in Making the Strategic Choice an Empirical Study on Industrial and Commercial Hodna Mills Complex in M'Sila*

فراحتية العيد

بتغة صونية\*

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر،

مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر،

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر

laid.ferahtia@univ-msila.dz

sonia.betgha@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2021/12/16

تاريخ القبول: 2021/10/13

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية التي تعتبر مصدرا أساسيا لنجاح نظام اليقظة الاستراتيجية، بالتطبيق على إحدى المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، والمتمثلة في المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة، ولأجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بجمع المعلومات اللازمة عن طريق توزيع استمارة على عينة ميسرة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها 22 مفردة، بغية اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والتحكم في المعلومة الاستراتيجية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية بين التحكم في المعلومة الاستراتيجية وصناعة والخيارات الاستراتيجية، وبالتالي يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: استراتيجية استقرار؛ استراتيجية دفاع؛ استراتيجية مختلطة؛ استراتيجية نمو؛ خيار استراتيجي؛ معلومة استراتيجية؛ يقظة استراتيجية.

### Abstract :

This research aims to study the role of strategic monitoring in making the strategic choice by mastering strategic information which are considered as an important source of successful strategic monitoring system, applying to a productive enterprise in M'sila, which is the commercial and industrial complex Hodna Mills. And in order to achieve this goal, the researchers distributed a questionnaire to an intentional sample of the study population composed of 22 items. In order to test the study hypotheses, several statistical methods were used, essentially statistical packages of social sciences SPSS. One of the important results reached is the most important of which is the existence of a statistically significant effect between strategic monitoring and the mastering of strategic information in the studied enterprise, also the existence of a statistically significant effect between the mastering of strategic monitoring and strategic choices, the strategic monitoring has a role in making strategic choice in the studied enterprise.

**Key Words:** Strategic monitoring; Strategic information; Strategic choice ; Stability strategy; Growth strategy; Defense strategy; Mixed strategy.

**JEL Classification:** L10

\*مرسل المقال: بتغة صونية (sonia.betgha@univ-msila.dz)



## مقدمة

إن بناء مؤسسات اقتصادية قوية في بيئة أعمال متغيرة يتوقف إلى حد كبير على مدى استعداد هذه المؤسسات لاستيعاب واستخدام التكنولوجيا الحديثة لرفع معدلات الانتاجية والكفاءة ومستوى الجودة مع مواجهة المنافسين الحاليين والمرتبين، ويعتمد ذلك في المقام الأول على تعظيم القدرة على الاستفادة من المعلومات وامكانية اتخاذ القرارات المناسبة. لذا أصبحت المعلومات الاستراتيجية أداة اتصال بين المؤسسة ومحيطها؛ ولن يتحقق ذلك إلا من خلال وجود نظام لليقظة الاستراتيجية الذي يقوم بمسح البيئة باستمرار للتعرف على التغيرات التي تحدث فيها بهدف تجنب التهديدات واغتنام الفرص المتاحة، والتي تعتبر المعلومات الاستراتيجية مصدرا هاما لتغذية هذا النظام. **إشكالية الدراسة:** إن وجود اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية أصبح يلعب دورا مهما في أدائها بكفاءة وفعالية، كما من شأنه أن يكفل التحكم في المعلومات الاستراتيجية، ومعالجتها وتوفيرها وتحويلها إلى الادارة العليا لاستفادة منها في تحديد الخيارات الاستراتيجية. ومن خلال هذه الدراسة تمت دراسة اليقظة الاستراتيجية ودورها في صناعة الخيار الاستراتيجي المناسب من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية، وذلك بتطبيقها على دراسة ميدانية بالجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحنطة بالمسيلة.

مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي بالاعتماد على المعلومة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

يتفرع هذا التساؤل الى جملة من الأسئلة الفرعية نوردتها كما يلي:

- هل توجد علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة على التساؤل المطروح تمت صياغة الفرضيتين التاليتين:

● هي توجد علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

● يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية والخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الثانية أربع فرضيات فرعية هي:

○ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وخيار الاستقرار بالمؤسسة محل الدراسة ؛

○ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وخيار النمو بالمؤسسة محل الدراسة ؛

○ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وخيار الدفاع بالمؤسسة محل الدراسة ؛

○ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وخيار الاستراتيجية المختلطة بالمؤسسة محل

الدراسة.

**منهجية الدراسة:** نظرا لطبيعة موضوع الدراسة المتعلق باليقظة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي فلقد تم الاعتماد في جانبه النظري على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد في



الدراسة الميدانية على اداة الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات، وذلك لدراسة دور اليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة من خلال التحكم في المعلومة الاستراتيجية.

**أدوات البحث:** اعتمد الباحثان في الحصول على المعلومات في الجانب التطبيقي على استمارة استبيان ذات مقياس ليكارت الخماسي، وتتكون الاستمارة من أربعة محاور أساسية، خصص المحور الأول لقياس المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية، في حين خصص المحور الثاني لقياس متغير المعلومة الاستراتيجية، أما المحور الثالث فخصص لقياس المتغير التابع الخيار الاستراتيجي بأبعاده الأربعة، بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

## I. الإطار النظري

### 1. مفهوم المعلومة الاستراتيجية:

اختلف الكثير من المتخصصين والباحثين حول الاتفاق على تحديد تعريف واضح للمعلومة الاستراتيجية لربطها بالجانب الاستراتيجي للمفاهيم الادارية، وهو ما انعكس على كثرة التعريفات التي اقترحت واختلفت في نفس الوقت.

**1.1. تعريف المعلومة الاستراتيجية من حيث الأبعاد:** عرف الطائي المعلومة الاستراتيجية من خلال الاعتماد على ستة أبعاد رئيسية والتي تتمثل في: (الطائي و الخفاجي، 2015، الصفحات 38-40)

أ. المعلومة الاستراتيجية وفقاً للأوصاف العامة: المعلومة الاستراتيجية حسب هذا البعد هي معلومة ذات توجه مستقبلي، تنطوي على درجة عالية من المخاطرة وحالات عدم التأكد، والتي تقع ضمن اهتمامات الإدارة العليا.

ب. المعلومة الاستراتيجية وفقاً لمجال استخدامها: المعلومة الاستراتيجية تستخدم في مجالين أساسيين هما: المجال الأول والمتمثل في استباق المشكلة قبل حدوثها، أما المجال الثاني فيركز على المساهمة في حل المشكلات.

ج. المعلومة الاستراتيجية وفقاً لشكلها: توصف المعلومة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أشكال رئيسية وهي: المعلومات الاستراتيجية الوصفية (التاريخية)، المعلومات الاستراتيجية الإعلامية (الإخبارية) وهي التي تجدد المعلومات التاريخية وتطورها بغرض التنبؤ الاستراتيجي ومعلومات تقويمية (تأملية) وهي التي تستخدم لتوقع التحديات ورسم سيناريوهات استراتيجية.

د. المعلومة الاستراتيجية وفقاً للمستوى الإداري: وهي المعلومة التي تسهل مهمة التخطيط الاستراتيجي التحكم الاستراتيجي إلى جانب أداء الأنشطة المالية، المحاسبية والاستراتيجية في المؤسسة.

هـ. المعلومة الاستراتيجية وفقاً لقيمتها: وهي المعلومات التي تأخذ قيما مختلفة حسب كثافة الاستخدام.

و. المعلومة الاستراتيجية وفقاً لأهدافها: يمكن تعريف المعلومات الاستراتيجية على أنها معلومات الهدف منها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والمتمثلة في البقاء، النمو والربحية.



## 2.1. تعريف المعلومة الاستراتيجية من منظور آخر: بالإضافة الى الابعاد السابقة، فقد تم تناول المعلومة

الاستراتيجية من وجهة نظر مختلفة من خلال تناول مفهومين اثنين وهما: الإشارات الضعيفة والمعلومات الاستباقية.

أ. الإشارات الضعيفة: مصطلح الإشارات الضعيفة كانت مساهمة من ايغور أنسوف ANSOFF سنة 1975، هذه الإشارات يمكن اعتبارها معلومات استراتيجية كونها مرتبطة بخاصية الموقوتية، وخاصة علاقة هذه الإشارات بالدقة، فهي تمثل حسب أنسوف ANSOFF معلومات لاستشعار المفاجآت الاستراتيجية، فهي معلومات مبعثرة غير مؤكدة إلا أنها بإمكانها أن تكون لها تأثيرات مهمة على المؤسسة. (ROUIBAH, 1998, p. 29).

والاستجابة للتهديدات أو الفرص البيئية. (LESCA n. , 2002, p. 23)

ب. المعلومات الاستباقية: مفهوم آخر للمعلومات الاستراتيجية ما يسمى لدى البعض بالمعلومات الاستباقية، والتي عرفها كل من كونيغ KOENIG وجوفر JOFFRE على أنها: "معلومات تمثل تحولا في البيئة والتي يمكن أن تكون لها تأثيرات على توجهات المؤسسة. (ROUIBAH, 1998, p. 31)

مما سبق يمكن القول أن مفهوم المعلومات الاستراتيجية في حد ذاته غامض كونه نوقش في العديد من الدراسات، وكل منها حدد طبيعة المعلومات حتى تكون استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، لكن في غالبيتها تتفق على أنها المرتكز الرئيسي لبناء وصياغة استراتيجيات مختلفة، لإمكانية التكيف مع بيئة ديناميكية ومعقدة.

## 3.1. خصائص المعلومة الاستراتيجية: في هذا الصدد يمكن طرح التساؤل التالي: هل بالإمكان أن تتطابق

خصائص المعلومات غير الاستراتيجية مع خصائص المعلومات الاستراتيجية؟ الإجابة على هذا التساؤل هي أنها تتماثل وتتشابه من حيث التسمية غير أنها تختلف في طبيعتها. ومن بين الخصائص المميزة للمعلومة الاستراتيجية يمكن التطرق إلى: (الطائي و الخفاجي، 2015، الصفحات 41-42)

أ. نوع المعلومات الاستراتيجية: تختلف المعلومات الاستراتيجية عن المعلومات الجارية والتي بشكل عام تكمن في ارتباطها بالقرارات الاستراتيجية وبالتالي استخدامها يتم من طرف الإدارة العليا.

ب. كمية المعلومات الاستراتيجية يستلزم اتخاذ القرارات الاستراتيجية توفير كميات كبيرة جدا وهائلة من المعلومات، كما تتصف هذه المعلومات بالندرة نسبيا والسرية التامة والكلفة العالية.

ج. موثوقية المعلومات الاستراتيجية: تختلف المعلومات الاستراتيجية عن المعلومات الجارية في أنها أقل دقة، لسبب ارتباطها بظروف المستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والمخاطرة، وبالتالي معرضة أكثر للتشويش والتحريف.

## 2. مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

### 1.2. تعريف اليقظة الاستراتيجية: هناك تعريفات كثيرة تناولت مفهوم اليقظة الاستراتيجية من أوجه عديدة،

فلقد عرفها داس DESS و ميلر MILLER "على انها عملية رقابة وتقييم المعلومة المحصل عليها من البيئة الخارجية، وتوفيرها للأطراف التي تحتاجها داخل المؤسسة". (DHAOUI, 2008, p. 129)، أما لاسكا LESCA فقد عرفها على أنها: "عملية ارادية من خلالها الفرد او المؤسسة تحصل وتستخدم معلومات استراتيجية



استباقية مرتبطة بمتغيرات بيئتها الاجتماعية والاقتصادية، بهدف التقليل من عدم التأكد، خلق فرص والاستجابة في الوقت المناسب وبسرعة". (SADOK, sans date, p. 28)، تعريف آخر لجاكوبياك - JAKOBIAK "اليقظة الاستراتيجية هي مجموعة من المراحل المعلوماتية، التنظيمية والانسانية، التي تربط المؤسسة بمصادر المعلومات النشطة" (LESCA n. , 2002, p. 11). واليقظة الاستراتيجية هي ايضا: "نشاط مستمر، يهدف الى الرقابة النشطة للبيئة، من اجل استباق ردود الافعال". (GLOAGUEN, 2012, p. 20) كما تعرف على انها: "اكتشاف الاشارات الضعيفة التي تنبئ بالمتغيرات البيئية الاستراتيجية". (MOULINE, 2010, p. 4) ولتعدد مفاهيمها ومصطلحاتها، عرفها البعض أمثال بفيفر PFEFFER وسلامسيك SALAMSIK "انها نظام مساعد على اتخاذ القرار يشمل ترجمة المعلومات ضمن منظور استباقي، وادماج النتائج في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية". (KAMOUN-CHOUK, 2009, p. 196)

مما سبق يمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية اجرائيا على أنها مجموعة من التقنيات والادوات التي تعتمد بشكل كبير على الجانب المعلوماتي، من خلال البحث، معالجة وتحليل المعلومات الاستراتيجية الحالية والمستقبلية، هذه المعلومات تسمح باستباق الاحداث البيئية لاستغلال الفرص الاستراتيجية. فاليقظة الاستراتيجية أداة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.

**2.2. خصائص اليقظة الاستراتيجية:** هناك بعض الخصائص تتميز بها عملية اليقظة الاستراتيجية وهي: (ROUIBAH, 1998, pp. 64-65)

أ. اليقظة الاستراتيجية هي عملية شاملة: تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية تظافر جميع جهود العاملين بالمؤسسة الاقتصادية من مختلف مستوياتها الادارية، لتعاملها مع التدفقات الداخلة او الخارجة من المعلومات، هذه المعلومات تحتاج تعاون كامل مكونات المؤسسة لإدارة فعالة لمعلوماتها.

ب. اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة: تعتبر اليقظة الاستراتيجية آلية دفاعية وهجومية، دفاعية لاستخدامها معلومات بهدف موجه للبحث على حل او حلول لمشكلة معينة، اما الوجه الهجومي لليقظة الاستراتيجية عندما تتمكن المؤسسة من الاستعداد من خلال الرقابة المستمرة لبيئتها، وغير موجهة لمشكلة محددة.

ج. اليقظة الاستراتيجية عملية تشاركية: تستدعي عملية اليقظة الاستراتيجية ثقافة تنظيمية اساسها المشاركة، اي مشاركة مختلف الاطراف في مختلف مراحل البحث، استغلال ومعالجة المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة.

**3.2. أهم صور اليقظة الاستراتيجية:** يمكن لليقظة الاستراتيجية ان تأخذ العديد من الواجه والأشكال.

أ. اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية تتمثل في تقييم امكانات المنافسين، بالإضافة الى تحليل موقعهم الاستراتيجي في السوق، حيث انها تركز على سياساتهم السعرية. (FRANCOIS & LEVY, 2003, p. 4)، فاليقظة التنافسية، تبحث عن تقليل ظروف عدم التأكد المرتبطة بالبيئة التنافسية، من خلال دراسة وتحليل السلوك الاستراتيجي للمنافسين، وفهم مصادر مزاياهم التنافسية والتنبؤ بأفعالهم الاستراتيجية. (DHAOUI, 2008, p. 131)



ب. **اليقظة التجارية:** اليقظة التجارية او اليقظة التسويقية هي يقظة تحاول الاجابة او تلبية حاجات المستهلكين من خلال جمع، معالجة ونشر المعلومات حول الاسواق والمنتجات، وهي معلومات تعنى بالأسعار، قنوات التوزيع وكذلك السياسة الترويجية.

ج. **اليقظة التكنولوجية:** اليقظة التكنولوجية هي عملية متابعة رقابة تطور التكنولوجيا من خلال دراسة براءات الاختراع، الملكية الصناعية والفكرية، هذه اليقظة تهتم ايضا بمشكلة تقليد المنتجات (PELLETIER & CUENOT, 2013, p. 7) هذا النوع من اليقظة هي ايضا الملاحظة المستمرة للبيئة التكنولوجية والعلمية.

### 3. مفهوم الخيار الاستراتيجي:

1.3 **تعريف الخيار الاستراتيجي:** يرى ثومبسون Thompson أن الخيار الاستراتيجي "هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر متخذي القرار أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح" (الغالي و ادريس، 2015، صفحة 20)، أما سيرو Cerro فيرى أن الخيار الاستراتيجي "هو قرار يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل، وهو أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها المستقبلي" (السكرانة، 2015، صفحة 248)، كما يعرف جوهنسن Johansson الخيار الاستراتيجي بأنه "مخرجات لعملية المفاضلة بين بدائل محددة ووفقا لمعايير محددة مسبقا" (العيساوي، العارضي، و العبادي، 2012، صفحة 387)، فالاختيار الاستراتيجي إذا هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل، والذي يسمح بتحقيق أهداف المنظمة واقتناص الفرص البيئية المتاحة في ظل امكانياتها.

2.3 **تصنيف الخيارات الاستراتيجية:** تصنف الخيارات الاستراتيجية وفق تصنيفات عديدة، ولأغراض هذه الدراسة سوف يتم التركيز على الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة بما يتناسب وبيئة الأعمال المعاصرة والمتثلة في الاستراتيجيات التالية:

أ. **استراتيجية الاستقرار:** أن تكون المنظمة بموجها راضية عن مستوى أدائها الحالي إذ لا ترغب في تحقيق معدلات نمو إضافية، وفي ضوءها تبقى مجالات عمل المنظمة المتمثلة بخط منتجاتها أو طاقاتها الإنتاجية قنواتها التوزيعية، حصتها السوقية ونوعية منتجاتها دون تغيير أو يكون التغيير طفيفا. (أنيس و سامي، 2007، صفحة 9).

ب. **استراتيجية النمو:** ويقصد بها زيادة ملحوظة في بعض أهداف المؤسسة عادة ما تتعلق بزيادة المبيعات مثلا بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت ترافق الأهداف في الماضي. (قارة، 2015، صفحة 18)

ج. **استراتيجية الانكماش أو الدفاع:** تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الاهداف عما سبق تحقيقه، إذ تعمل على تقليل خطوط انتاجها وأهدافها، ووظائفها. (الدوري، 2005، صفحة 228).

د. **الاستراتيجية المختلطة:** تشير التسمية إلى أن المنظمات وخاصة الكبيرة، والتي تتعامل مع أسواق واسعة تلجأ إلى اعتماد مزيج من الاستراتيجيات السابقة بهدف تحقيق أسبقيتها التنافسية. (الشعبي، 2004، صفحة 118).

3.3 **دور اليقظة الاستراتيجية في المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية:** هناك عوامل متعددة وجب دراستها عند المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية، وهنا تأتي اليقظة الاستراتيجية كنظام معلوماتي متكامل لدراسة وتحليل هذه



العوامل البيئية المختلفة، لاسيما وانها مكونات بيئية أهم ما يميزها الديناميكية العالية وشدة التعقيد. فاليقظة الاستراتيجية يمكن اعتبارها اداة للتأكد من قابلية الخيار الاستراتيجي للتنفيذ ويناسب التطورات البيئية. (crawl, 2021) وقبل معرفة الدور من الافضل ان يتم التعرف على أهم هذه العوامل: (بوقرة و جميعح، 2010).

أ. **العوامل الخارجية:** يجب مراعاة ما اسفرت عليه نتائج الدراسات البيئية الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، بحيث تقف المؤسسة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، يجب انتهازها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات امامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

ب. **العوامل الخاصة:** تتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الاستراتيجيين (قيم الادارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة)، حيث يتوقف اتباع أي من الخيارات الاستراتيجية اضافة إلى ما سبق على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذا على اتجاهاتهم وميولهم نحو المخاطرة والمهارات الإدارية التنظيمية.

ج. **العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري وحجم المؤسسة وهي تمثل نقاط القوة والضعف، والتي على أساسها يتم بناء استراتيجية. ويبرز دور اليقظة الاستراتيجية في عملية المفاضلة بين الخيارات الاستراتيجية من خلال الاشكال المختلفة التي تأخذها والتي تم ذكرها سابقا، التي بدورها تتخصص في كل مجموعة بيئية فعلى سبيل المثال من بين الاشكال او الانواع التي تضمها اليقظة الاستراتيجية نجد اليقظة التنافسية التي تتخصص في تتبع ومراقبة المنافسين وشدة المنافسة، وهنا تدخل في عملية اختيار الخيار الاستراتيجي الامثل الذي يتناسب او يتكيف مع تطور عوامل المنافسة. فإجمالا نجد ان اليقظة الاستراتيجية بأشكالها او صورها المتعددة تساعد متخذي القرار على تحديد البديل الاستراتيجي الافضل الذي يأخذ بعين اعتبار التغير ودرجة تعقيد العوامل البيئية المختلفة التي تعد مدخلات نظام اليقظة الاستراتيجية.

## II. الإطار الميداني للدراسة:

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة، وأما عينة الدراسة فتمثلت في عينة عشوائية من موظفي الشركة ممن يشتغلون في منصب مسير ومسؤول لهم دراية بالمعلومات الاستراتيجية ويشاركون في اعداد الاستراتيجيات، تم توزيع 30 استمارة، استرجع منها 26 استمارة، استبعدت منها 4 استمارات غير قابلة للتحليل، وبذلك أصبح عدد الاستمارات القابلة للدراسة 22 استمارة، قمنا بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.



## 2. أداة جمع البيانات:

قام الباحثان بإعداد استمارة استبيان لجمع البيانات، تم اعدادها استنادا إلى عدد من الدراسات السابقة بعد أن تم تكيفها لتلاءم مع أهداف البحث الحالي. وتتمثل متغيرات الدراسة في: اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، المعلومة الاستراتيجية كمتغير وسيط، والخيار الاستراتيجي كمتغير تابع.

قد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمها كما هو موضح في الجدول التالي:

## 3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتتمثل في:

- المتوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة حول فقرات الاستمارة .
- الانحراف المعياري: بغية معرفة مستوى تشتت أو الانسجام بين اجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي
- معامل الارتباط وتحليل التباين (ANOVA) وتحليل الانحدار البسيط.
- الأهمية النسبية: يستخدم لتحديد أهمية المتغيرات المبحوثة وحسب بالمعادلة التالية:

### الجدول رقم 01: "مؤشر الأهمية النسبية في حالة مقياس ليكارت الخماسي"

مستوى الأهمية	قيمة مؤشر الأهمية النسبية
مرتفع	$0,8 < R_{ii} < 1$
متوسط -مرتفع	$0,6 < R_{ii} < 0,8$
متوسط	$0,4 < R_{ii} < 0,6$
منخفض -متوسط	$0,2 < R_{ii} < 0,4$
منخفض	$0 < R_{ii} < 0,2$

المصدر: من إعداد الباحثين.

## 4. اختبار الثبات:

لقياس مدى ثبات الاستمارة، تم حساب مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لتحديد درجة ثبات الأداة لفقرات المتغير المستقل والوسيط والمتغير التابع، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول 02: "قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي بطريقة كرونباخ ألفا"

إسم المتغير	معامل الثبات كرونباخ ألفا
اليقظة الاستراتيجية	0,71
المعلومة الاستراتيجية	0,953
الخيار الاستراتيجي	0,672
لجميع المحاور	0,835

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.





نلاحظ من الجدول أعلاه نجد بأن معاملات الثبات كلها مقبولة باعتبار أنها أكبر من القيمة (0,60) سواء بالنسبة لكل محور من المحاور أو للاستمارة ككل والذي بلغ (0,835) هذا يدل على ثبات هذه الأداة ومناسبتها لأغراض البحث.

### 5. تحليل نتائج الدراسة:

#### 1.5. وصف متغيرات الدراسة :

أ. وصف متغير اليقظة الاستراتيجية: نلاحظ من الجدول رقم(03) أن متغير اليقظة الاستراتيجية تم قياسه من خلال (8) فقرات، وفي ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ 3,784 وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ(3)، وهذا يؤكد بأن مستوى اجابات العينة على فقرات هذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري قدر بـ0,450، بينما سجلت الأهمية النسبية 75,68 % وهي ذات مستوى مرتفع، بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على فقرات متغير اليقظة الاستراتيجية.

#### الجدول 03: "نتائج تحليل العبارات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
01	المؤسسة تراقب المعلومات المحصل عليها من البيئة الخارجية	3,86	0,990	77,2%	مرتفع
02	تراقب المؤسسة بيئة الاعمال بشكل مستمر وبانتظام لاستباق التغيرات	3,86	0,710	77,2%	مرتفع
03	المؤسسة تركز البحث ومطاردة المعلومات الاستراتيجية تجنباً للمفاجآت.	3,59	0,959	71,8%	مرتفع
04	اليقظة تمكن المؤسسة من التحسين والإبداع بوتيرة مستمرة.	3,36	1,255	67,2%	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بتكوين مواردها البشرية لاكتشاف المعلومات الاستراتيجية	3,7	0,813	75,4%	مرتفع
06	المؤسسة تلجأ الى خبراء في مجال اليقظة الاستراتيجية.	3,77	0,752	75,4%	مرتفع
07	تعتمد المؤسسة على برامج معلوماتية للبحث والتحليل في ميدان اليقظة	3,95	0,899	79%	مرتفع
08	توجد خلية لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.	4,09	0,684	81,8%	مرتفع
	اليقظة الاستراتيجية	3,784	0,450	75,6%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ب. وصف متغير المعلومة الاستراتيجية: نلاحظ من الجدول رقم(04) أن متغير المعلومة الاستراتيجية تم قياسه من خلال (8) فقرات، وفي ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ 3,284 وهي أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ(3)، وهذا يؤكد بأن مستوى اجابات العينة على فقرات هذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري قدر بـ0,783، وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، بينما سجلت الأهمية النسبية 65,6 % وهي ذات مستوى مرتفع بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على فقرات متغير المعلومة الاستراتيجية.



### الجدول 04: "نتائج تحليل العبارات المتعلقة بالمعلومة الاستراتيجية"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
01	المعلومات الاستراتيجية هي معلومات نادرة، سرية وعالية الكلفة.	3,23	1,343	64,6%	مرتفع
02	تعتبر المؤسسة المعلومة الاستراتيجية معلومة تتميز بالاستباقية والمخاطرة	3,55	0,963	71%	مرتفع
03	المعلومات الاستراتيجية في المؤسسة محددة بدقة.	2,82	1,435	56,4%	متوسط
04	المؤسسة توجه المعلومة الاستراتيجية الى الادارة العليا	3,59	1,008	71,8%	مرتفع
05	تتيح المؤسسة المعلومة الاستراتيجية لرؤساء الاقسام	3,23	1,232	64,6%	مرتفع
06	تعتمد المؤسسة على مصادر غير رسمية للحصول على المعلومة الاستراتيجية	3,05	1,133	61%	مرتفع
07	المعلومات الاستراتيجية تؤثر على استدامة ونجاح المؤسسة.	3,59	1,054	71,8%	مرتفع
08	المعلومات الاستراتيجية تساهم في الاستغلال الامثل للموارد.	3,23	1,343	64,6%	مرتفع
	<b>المعلومة الاستراتيجية</b>	3,284	0,783	65,6%	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ج. وصف متغير الخيار الاستراتيجي: نلاحظ بأن متغير الخيار الاستراتيجية تم قياسه من خلال (8) فقرات، وفي ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة تبين أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير بلغ 3,531 وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، وهذا يؤكد بأن مستوى إجابات العينة على فقرات هذا المتغير اتجهت نحو الاتفاق، وبانحراف معياري قدر ب 0,6511 وهو يعكس مدى تجانس استجابات مفردات عينة الدراسة، بينما سجلت الأهمية النسبية 70,626% بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على فقرات متغير الخيار الاستراتيجي.

### الجدول 05: "نتائج تحليل العبارات المتعلقة بمتغير الخيار الاستراتيجي"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
01	لا تقوم المؤسسة بتغيير أهدافها في المرحلة الحالية	4,09	0,8110	81,8%	مرتفع
02	تتخصص المؤسسة بإنتاج تشكيلة محددة من المنتجات	4,27	0,8270	85,4%	مرتفع
03	تستمر المؤسسة في تقديم منتجاتها للزبائن في منطقة سوقية واحدة	4,14	0,7100	82,8%	مرتفع
04	حجم مبيعات المؤسسة يتميز بالاستقرار	4,14	0,7100	82,8%	مرتفع
	<b>بعد استراتيجية الاستقرار</b>	4,159	0,3975	83,18%	مرتفع
05	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة متميزة إلى السوق	4,45	0,8000	89%	مرتفع
06	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات جديدة تساهم في زيادة حصتها السوقية	4,36	0,6580	87,2%	مرتفع
07	تقوم المؤسسة بجذب زبائن جدد من خلال المنتجات بأسعار تشجيعية	2,77	1,412	55,4%	متوسط
08	تسعى المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية من خلال دخول أسواق جديدة	2,68	1,615	53,6%	متوسط
	<b>استراتيجية النمو</b>	3,568	0,831	71,36%	مرتفع
09	تقوم المؤسسة بتخفيض خطوط الإنتاج بسبب عدم استقرار السوق	2,59	1,368	51,8%	متوسط
10	تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الإنتاج بسبب ضعف الداء المالي	2,82	1,435	56,4%	متوسط



متوسط	55,4%	1,510	2,77	تسعى المؤسسة إلى تخفيض هامش الربح بهدف تحسين التدفق النقدي	11
متوسط	53,6%	1,492	2,68	تسعى المؤسسة إلى التخلي عن بعض أنشطتها لتحسين مركزها التنافسي	12
متوسط	54,31%	1,3167	2,715	استراتيجية الدفاع	
مرتفع	68,2%	1,141	3,41	تعتمد المؤسسة على أكثر من خيار استراتيجي لاختلاف نشاطاتها	13
مرتفع	78,2%	0,9710	3,91	تعتمد المؤسسة على أكثر من خيار استراتيجي لتعاملها مع أسواق واسعة	14
مرتفع	78,2%	0,9710	3,91	تقوم المؤسسة بالاعتماد على أكثر من خيار استراتيجي لتتلاءم مع أهدافها	15
مرتفع	70%	1,225	3,50	تعتمد المؤسسة على أكثر من خيار استراتيجي للتكيف مع بيئتها	16
مرتفع	73,64%	0,5240	3,681	استراتيجية المختلطة	
مرتفع	70,626%	0,6511	3,531	الخيار الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أما ترتيب الأبعاد داخل متغير الخيار الاستراتيجي وفق الأهمية النسبية فنلاحظ من الجدول رقم (06) أن بعد استراتيجية الاستقرار سجل أكبر أهمية نسبية بواقع 83,182%، يليه بعد الاستراتيجية المختلطة بأهمية نسبية تساوي 73,64%، وفي المرتبة الثالثة بعد استراتيجية النمو بأهمية نسبية تقدر بـ 71,36%، وفي الأخير بعد استراتيجية الدفاع بأهمية نسبية تساوي 54,318% بما يؤكد أن المجمع الصناعي يتبع الاستراتيجية التي تتماشى مع المتغيرات البيئية التي فرضتها جائحة كورونا، والجدول التالي يلخص ذلك.

#### الجدول 06: "ترتيب أبعاد متغير الخيار الاستراتيجي حسب الأهمية النسبية"

الترتيب	مستوى الأهمية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	مرتفع	83,182%	0,3975	4,159	استراتيجية الاستقرار
2	مرتفع	73,64%	0,5243	3,681	الاستراتيجية المختلطة
3	مرتفع	71,36%	0,8316	3,568	استراتيجية النمو
4	متوسط	54,318%	1,3167	2,715	استراتيجية الدفاع

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

#### 2.5. اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار الفرضية الأولى: "توجد علاقة ارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة" تم استخدام الانحدار البسيط، وقد كانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

#### الجدول 07: "نتائج تحليل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,560 <sup>a</sup>	,314	,279	,66487

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط بيرسون (r) بلغ 0,560a و العلاقة ارتباط موجبة الاتجاه يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة (طردية) أي أن هنا علاقة إيجابية بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.



## الجدول 08: "نتائج الانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية"

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,040	1	4,040	9,139	,007 <sup>b</sup>
	de Student	8,841	20	,442		
	Total	12,881	21			

a. Variable dépendante : اليقظة الاستراتيجية  
b. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط أن: قيمة F المحسوبة بلغت (F cal= 9,139) وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة SIG= 0.007 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية وذات تأثير معنوي بينهما وعليه تقبل وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة

ب. اختبار الفرضية الثانية: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومة الاستراتيجية على الخيار الاستراتيجي بأبعاده الأربعة (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية النمو، استراتيجية الدفاع، استراتيجية مختلطة) بالمؤسسة محل الدراسة". حيث تندرج تحتها أربع فرضيات فرعية يتم اختبارها كما يلي:  
-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أنه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الاستقرار بالمؤسسة محل الدراسة" تم استخدام الانحدار البسيط حيث تمثل المتغير المستقل في المعلومة الاستراتيجية أما المتغير التابع فهو استراتيجية الاستقرار، النتائج موضحة كمايلي:

## الجدول 09: "نتائج الانحدار البسيط بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الاستقرار"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,894 <sup>a</sup>	,800	,790	,60354

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية b. Variable dépendante استراتيجية الاستقرار

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	29,127	1	29,127	79,960	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,285	20	,364		
	Total	36,412	21			

a. Variable dépendante : استراتيجية الاستقرار b. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2,223	,567		-3,919	,001
	المعلومة الاستراتيجية	1,504	,168	,894	8,942	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



أشارت نتائج الانحدار البسيط أن المتغير المستقل المعلومة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 80% من التباين الحاصل في استراتيجية الاستقرار، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار البسيط فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 79,960 وهي دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الاستقرار بالمؤسسة محل الدراسة".

نموذج انحدار التنبؤ هو:  $Y=b_0+b_1X$  حيث يشير (Y) إلى استراتيجية الاستقرار و(X) إلى المعلومة الاستراتيجية ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (09) يمكن تشكيل معادلة الانحدار البسيطة على النحو التالي:

$$Y = -2,223 + 1,504 X$$

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة" تم استخدام الانحدار البسيط حيث تمثل المتغير المستقل في المعلومة الاستراتيجية أما المتغير التابع فهو استراتيجية النمو، النتائج موضحة في الجداول التالية:

#### الجدول 10: نتائج الانحدار البسيط بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية النمو

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 <sup>a</sup>	,194	,154	,36565

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية,

b. Variable dépendante النمو استراتيجية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,644	1	,644	4,819	,040 <sup>b</sup>
	Résidu	2,674	20	,134		
	Total	3,318	21			

a. Variable dépendante : النمو استراتيجية

b. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية,

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,425	,344	9,968	,000
	المعلومة الاستراتيجية	,224	,102	,441	,040

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار البسيط أن المتغير المستقل المعلومة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 19,4% من التباين الحاصل في استراتيجية النمو، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار البسيط فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 4,819 وهي دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة 0,040 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة".

نموذج انحدار التنبؤ هو:  $Y=b_0+b_1X$  حيث يشير (Y) إلى استراتيجية النمو و(X) إلى المعلومة الاستراتيجية، ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (07) يمكن تشكيل معادلة الانحدار البسيطة على النحو التالي:

$$Y = -3,425 + 0,224 X$$



-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الدفاع محل الدراسة" تم استخدام الانحدار البسيط حيث تمثل المتغير المستقل المتغير المستقل في المعلومة الاستراتيجية أما المتغير التابع فهو استراتيجية الدفاع، النتائج موضحة في الجداول التالية:

### الجدول 11: "نتائج الانحدار البسيط بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الدفاع"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,828 <sup>a</sup>	,685	,670	,47789

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية b. Variable dépendante استراتيجية الدفاع

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,955	1	9,955	43,591	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	4,568	20	,228		
	Total	14,523	21			

a. Variable dépendante : استراتيجية الدفاع b. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية

Coefficients <sup>a</sup>						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,681	,449		1,517	,145
	المعلومة الاستراتيجية	,879	,133	,828	6,602	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أشارت نتائج الانحدار البسيط أن المتغير المستقل المعلومة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 68,5% من التباين الحاصل في استراتيجية الدفاع، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار البسيط فيتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 43,591 وهي دالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة 0,040 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الدفاع بالمؤسسة محل الدراسة".

نموذج انحدار التنبؤ هو:  $Y=b_0+b_1X$  حيث يشير (Y) إلى استراتيجية النمو و (X) إلى المعلومة الاستراتيجية، ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (07) يمكن تشكيل معادلة الانحدار البسيطة على النحو التالي:

$$Y= 0,681+0,879X$$

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية المختلطة محل الدراسة"، وتم استخدام الانحدار البسيط حيث تمثل المتغير المستقل المتغير المستقل في المعلومة الاستراتيجية أما المتغير التابع فهو استراتيجية المختلطة، النتائج موضحة في الجداول التالية:



## الجدول 12: "نتائج الانحدار البسيط بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية المختلطة"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,698 <sup>a</sup>	,487	,462	,38466

a. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية, b. Variable dépendante استراتيجية مختلطة

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,813	1	2,813	19,014	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	2,959	20	,148		
	Total	5,773	21			

a. Variable dépendante : استراتيجية مختلطة, b. Prédicteurs : (Constante), المعلومة الاستراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,147	,361		5,941	,000
	المعلومة الاستراتيجية	,467	,107	,698	4,361	,000

أشارت نتائج الانحدار البسيط أن المتغير المستقل المعلومة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 69,8% من التباين الحاصل في استراتيجية المختلطة، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار البسيط ف يتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 19,014 وهي دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية المختلطة بالمؤسسة محل الدراسة".

نموذج انحدار التنبؤ هو:  $Y=b_0+b_1X$  حيث يشير (Y) إلى استراتيجية المختلطة و (x) إلى المعلومة الاستراتيجية، ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (07) يمكن تشكيل معادلة الانحدار البسيطة على النحو التالي:

$$Y = 2,147 + 0,467X$$

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية تبين أن اليقظة الاستراتيجية تؤثر في أبعاد الخيار الاستراتيجي، ولتأكيد ذلك تم اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية على الخيار الاستراتيجي بأنواعه مجتمعة في المؤسسة محل الدراسة باستخدام الانحدار البسيط وقد كانت النتائج موضحة في الجداول التالية:

## الجدول 13: "نتائج الانحدار البسيط بين اليقظة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي"

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,924 <sup>a</sup>	,854	,847	,25472

a. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الاستراتيجية, b. Variable dépendante الخيار الاستراتيجي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,607	1	7,607	117,239	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	1,298	20	,065		
	Total	8,904	21			

a. Variable dépendante : الخيار الاستراتيجي, b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الاستراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,008	,239		4,210	,000
	اليقظة الاستراتيجية	,768	,071	,924	10,828	,000



أشارت نتائج الانحدار البسيط أن المتغير المستقل المعلومة الاستراتيجية يفسر ما نسبته 85,4% من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي، ولاختبار الأثر في حالة الانحدار البسيط ف يتم الاعتماد على قيمة (F) تساوي 117,239 وهي دالة احصائيا حيث أن مستوى الدلالة 0,000 أقل من 0,05 ولذلك نقبل "بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وبعد الخيار الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة".

نموذج انحدار التنبؤ هو:  $Y=b_0+b_1X$  حيث يشير (Y) إلى استراتيجية المختلطة و (X) إلى اليقظة الاستراتيجية، ومن الجدول الثالث التابع للجدول رقم (07) يمكن تشكيل معادلة الانحدار البسيطة على النحو التالي:  $Y= 1,008+0,768X$

### الخاتمة:

تناولنا في هذا المقال المعلومة الاستراتيجية كمنطلق لليقظة الاستراتيجية ودورها في صناعة الخيار الاستراتيجي بالتطبيق على احدى المؤسسات الاقتصادية بالمسيلة، حيث تمت معالجة هذه الإشكالية وفق إطارين الإطار النظري تطرقنا فيه إلى مفاهيم متعلقة بالمعلومة الاستراتيجية واليقظة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي وأبعاده، أما الإطار التطبيقي فقد خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة اقتصادية تمثلت في المجمع الصناعي التجاري لمطاحن الحضنة بالمسيلة، ومن خلالها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ساهمت في حل إشكالية هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ومن خلال الدراسة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- يعتمد المجمع الصناعي والتجاري مطاحن الحضنة بالمسيلة على اليقظة الاستراتيجية التي تسمح له باستباق الاحداث البيئية لاستغلال الفرص الاستراتيجية، حيث سجلت الأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية 75,68 % وهي ذات مستوى مرتفع، بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على متغير اليقظة الاستراتيجية.
- تهتم مؤسسة محل الدراسة بالمعلومات الاستراتيجية لبناء وصياغة استراتيجياتها المختلفة والتكيف مع المتغيرات البيئية، حيث سجلت الأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية 65,6 % وهي ذات مستوى مرتفع بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على فقرات متغير المعلومة الاستراتيجية.
- تعمل مؤسسة الدراسة على تحليل ودراسة البدائل الاستراتيجية واختيار الاستراتيجية المناسبة لظروف وإمكانياتها وبما يسمح بتحقيق أهدافها واقتناص الفرص البيئية المتاحة، حيث سجلت الأهمية النسبية للخيار الاستراتيجي 70,62 % بما يؤكد اتفاق معظم أفراد العينة المبحوثة على فقرات متغير الخيار الاستراتيجي.
- تعتمد مؤسسة الدراسة على عدة خيارات استراتيجية، حيث سجل بعد استراتيجية الاستقرار سجل أكبر أهمية نسبية بواقع 83,18%، يليه بعد الاستراتيجية المختلطة بأهمية نسبية تساوي 73,63 %، وفي المرتبة الثالثة بعد استراتيجية النمو بأهمية نسبية تقدر ب 71,36%، وفي الأخير بعد استراتيجية الدفاع بأهمية نسبية تساوي 54,31% بما يؤكد أن المجمع الصناعي يتبع الاستراتيجية التي تتماشى مع المتغيرات البيئية.





- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين اليقظة الاستراتيجية والمعلومة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.
  - أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الاستقرار بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المعلومة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 80% من التباين الحاصل في استراتيجية الاستقرار.
  - أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المعلومة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 19,4% من التباين الحاصل في استراتيجية النمو.
  - أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية الدفاع بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المعلومة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 68,5% من التباين الحاصل في استراتيجية الدفاع.
  - أكدت نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المعلومة الاستراتيجية وبعد استراتيجية المختلطة بالمؤسسة محل الدراسة، وأن المعلومة الاستراتيجية تفسر ما نسبته 69,8% من التباين الحاصل في استراتيجية المختلطة.
  - كذلك أكدت لنا نتائج الدراسة الميدانية ان هناك دور لليقظة الاستراتيجية في صناعة الخيار الاستراتيجي المناسب للمؤسسة محل الدراسة.
- ومن خلال النتائج المتوصل إليها سابقا من الدراسة الميدانية، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل فيما يلي:
- يتوجب على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام أكثر باليقظة الاستراتيجية من خلال ادراج خلية لليقظة الاستراتيجية وتوفير مزيد من الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك؛
  - ضرورة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بإعداد برامج تدريبية لمواردها البشرية لتحسين قدرتهم على الاستفادة من المعلومات الاستراتيجية؛
  - ضرورة اشراك العاملين في تحديد البدائل الاستراتيجية واختبار الاستراتيجيات المناسبة لظروفها وإمكاناتها؛
  - القيام بمزيد من الدراسات من طرف المؤسسات الاقتصادية حول كيفية الاستفادة القصوى من اليقظة الاستراتيجية، مع اشراك الجامعات والمخابر المتخصصة في ذلك باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في قطاع الصناعة.



## قائمة المراجع:

- أحمد عبد الله أنيس، و محل ذياب سامي. (2007). أثر استراتيجية الاستقرار في رضا الزبون-دراسة تحليلية في شركة ألبان تكريت المحدودة. مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، صفحة 64.
- العيساوي محمد حسين، جليل كاظم العارضي، و هاشم فوزي العبادي. (2012). الادارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة. تأليف الادارة الاستراتيجية مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة (صفحة 387). ط1: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الغالبي طاهر محسن، و وائل محمد صبحي ادريس. (2015). الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أمينة بن قارة. (2015). اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال. تأليف بن قارة امينة، اهمية نظام المعلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال (صفحة 18). الجزائر: جامعة الجزائر.
- بلال خلف السكارنة. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- رايح بوقرة، و نبيلة جعيجع. (2010). أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة Condor، الملتقى الدولي الرابع حولك المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة الشلف.
- زكريا مطلق حسين الدوري. (2005). الإدارة الاستراتيجية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- صليحة كاريش. (2012). اليقظة الاستراتيجية: نظار للانذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الاشارات الضعيفة الى قوة محركة. أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر3.
- محمد الصغير قاسم الشعي. (2004). تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجيات الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية-دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة الأدوية الأردنية. أطروحة دكتوراه، 118. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- محمد عبد حسين الطائي، و نعمة عباس خضير الخفاجي. (2015). نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- Crawl. (2021). Veille stratégique : quelle est sa place dans la prise de décision ? Consulté le octobre 10, 2021, sur crawl: <https://www.kbcrawl.com/fr/intelligence-economique/veille-strategique-et-prise-de-decision/>
- Dhaoui, C. (2008). les criteres de reussited'un systeme d'intelligence economique pour un meilleur pilotage strategique. these de doctorat en sciences de l'information. nancy.



- Francois, I., & Levy, J. (2003). L'intelligence économique : Outil de marketing. *revus market management*, 3(1).
- Gloaguen, P. (2012). *le guide de l'intelligence économique*. paris: hachette.
- Jean claude Tarandeu .(1998) .Strategie industrielle .Paris: Vuibert.
- Kamoun-Chouk, S. (2009, mai-aout). Comment convaincre de l'utilité le la veille stratégique ?,. *la revue des sciences de gestion*(237-238).
- Lesca, H., & Lesca, N. (2011). *les signaux faibles de la veille anticipative pour les decideurs*. paris: lavoisier.
- Lesca, N. (2002). *construction du sens*. thèse de doctorat en sciences de gestion.
- Mouline, T. (2010). *l'intelligence économique au service de la veille strategique. les apports de l'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise*. maroc.
- Pelletier, A., & Cuenot, P. (2013). *Intelligence économique : Mode d'emploi*. france: pearson.
- Rouibah, K. (1998). *veille strategique: vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*. these de doctorat. france: université Pierre Mendes.
- Sadok, M. (sans date). *veille anticipative strategique*. these de doctorat . tunis: université de tunis.