

**اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام في  
الشركة العامة للصناعات الجلدية**

**م.م حنان حسين مهدي  
وزارة التربية / المديرية العامة للتخطيط التربوي**

**Hanan Hussein Mahdi  
Strategic vigilance and its role in sustainable innovation  
teacher assistant.  
Ministry of Education / General Directorate of Educational  
Planning**

يهدف البحث الحالي الى التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام في الشركة العامة للصناعات الجلدية , اذ تكمن أهمية البحث في ما لليقظة الاستراتيجية من آثار مهمة على الابتكار المستدام سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية, اذ تسعى الدولة العراقية كغيرها من الدول إلى النهوض بها وتمييزها من خلال التطبيق على الشركة العامة للصناعات الجلدية , اذ تبرز اشكالية البحث في أن تحقيق أهم هدف للشركة العامة للصناعات الجلدية والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول علمية عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثيرات التي تجمعها بمحيطها الخارجي, كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجحة وفعالة تسمح لها من جهة بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط. الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية , الابتكار المستدام .

وقد توصلت الباحثة الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الآتية :

1. السعي الى بناء طاقات منتجة تؤمن بأهمية الابتكار المستدام كمفاهيم ادارية حديثة .
2. ضرورة اهتمام الشركات والمنظمات بسلوكيات اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام.
3. ان اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام, يمكن تفسير هذا بعدم إعطاء الاهتمام الكبير لتجسيد قيم ومعتقدات بارزة داخل المؤسسة, كذلك ممكن أن يرجع ذلك إلى التأخر الكبير الذي يعرفه العراق في مجال إدارة المنظمات على أسس ونظريات إدارية حديثة تتماشى مع مقتضيات العصر.
4. تأثير اليقظة الاستراتيجية على الابتكار المستدام أمر بديهي باعتبار أنه من الضرورة على الموظف القيام بالأداء الجيد ولضمان جودة التعلم, باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية تقدم طرق تضمن وتسهل عملية أداء الوظائف على أكمل وجه, وكذلك يجعل من الموظف مبدعا في عمله. الكلمات المفتاحية : اليقظة الاستراتيجية , الابتكار المستدام .

## ABSTRACT

The current research aims to identify the strategic vigilance and its role in sustainable innovation in the General Company for Leather Industries. Through the application to the General Company for Leather Industries, as the problem of the research emerges that achieving the most important goal of any General Company for Leather Industries related to achieving survival and continuity depends to a large extent on finding practical scientific solutions that enable it to accurately understand the relationship of influence and influences that it collects in its external environment, as it depends on Finding a successful and effective mechanism that allows it, on the one hand, to continuously monitor the elements of this environment.

The researcher reached a set of the following conclusions and recommendations:

1. Striving to build productive capacities that believe in the importance of sustainable innovation as modern administrative concepts.
2. The need for companies and organizations to pay attention to the behavior of strategic vigilance and its role in sustainable innovation.
3. The strategic vigilance and its role in sustainable innovation, this can be explained by not giving great attention to embodying prominent values and beliefs within the institution, as well as this could be due to the great delay that Iraq knows in the field of managing organizations on the basis and modern management theories in line with the requirements of the times.
4. The impact of strategic vigilance on sustainable innovation is self-evident, considering that it is necessary for the employee to perform well and to ensure the quality of learning, given that strategic vigilance provides ways to ensure and facilitate the process of performing jobs to the fullest, as well as making the employee creative in his work. **Keywords: strategic vigilance, sustainable innovation.**

## مقدمة

إن التعقيد المتزايد لبيئة الأعمال اليوم, بسبب حتمية العولمة وزيادة المنافسة والتغيرات السريعة في العديد من المستويات زاد من حدة المخاطرة هذا ما يحتم على المؤسسات ترشيد اتصالاتها بمحيطها لرصد التغيرات والتطورات الحاصلة فيه والسعي إلى اتخاذ القرارات الصحيحة من خلال البحث الجاد عن المعلومات الاستراتيجية المهمة, جمعها, تحليلها واستخدامها للتكيف مع التوازن الجديد القائم بين التنافس والتعاون, وتشكل هذه المراحل في مجموعها ما يسمى بنظام اليقظة الاستراتيجية التي أضحت واحدة من العوامل الرئيسية التي تخفف من المخاطر وتسهل مواجهة التهديدات المتزايدة بما يضمن الاستجابة الفعالة للتحديات والعوامل البيئية المؤثرة على إدارة علاقات المؤسسات بمختلف

أصحاب المصالح وبالشكل الذي يسمح لها بتحقيق الاستباقية والتميز عن منافسيها ومنه استمراريته وبقائها في السوق. إذ قامت الشركة بوضع خطة مستقبلية الشركة من ضمنها تدريب وتأهيل كوادر شابه لادارة هذا المنجز الحيوي حيث ان الكوادر الحالي اغلبهم كبار السن وايضا تطوير معدات ووسائل المناقلة الحالية وتوفير الرافعات وتدريب العاملين على ثقافة المحافظة على المنتج وتحسين نوعيته من خلال التدريب وايضا عدم التوقف في تجهيز المواد الاولية الخاصة بالانتاج والسعي لابرام العقود مع الجهات المستفيدة وايضا توفير مخازن جيدة ومبردة للمنتجات والمواد الاولية وخاصة المنتجات الجلدية والمواد الاولية الكيماوية لتقليل أضرار التعرض لعوامل الطبيعية (الحر الشديد صيفا ) و (المطر شتاء) وكذلك مخازن خاصة بالجلود الخام والجلود المنتجة النصف مصنعه وايضا توسيع المنافذ التسويقية التصحيح بدلا ٣٥ منفذ تسويقي سيتم توسيع المنافذ التسويقية الى (٩٠) معرض تسويقي في بغداد وايضا سيتم جلب كل ثلاثة اشهر موديلات حديثة وحاليا تم الاتفاق على ١٥ موديل حديث ومن ارقاء الموديلات العالمية.

## المبحث الاول : الإطار المنهجي

**اولا : مشكلة البحث** مما سبق يتضح أن تحقيق أهم هدف لأي مؤسسة اقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لطول عملية عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثيرات التي تجمعها بمحيطها الخارجي, كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجحة وفعالة تسمح لها من جهة بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المحيط, ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقا, أي عليها تبني فلسفة اليقظة الاستراتيجية بالابتكار المستدام.

وتبرز اشكالية البحث في التساؤل الآتي :

**ما دور اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام في الشركة العامة للصناعات الجلدية؟**

**ثانيا : اهداف البحث**

يهدف البحث الحالي الى :-

١. التعرف على اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام في الشركة العامة للصناعات الجلدية.
٢. التعرف على اليقظة الاستراتيجية .
٣. التعرف على الابتكار المستدام .

**ثالثا : اهمية البحث**

تكمن أهمية البحث في ما لليقظة الاستراتيجية من آثار مهمة على الابتكار المستدام سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية, وهي ثلاثة محاور تسعى الدولة العراقية كغيرها من الدول إلى النهوض بها وتمييزها من خلال الشركات التي تنشط بها في جل القطاعات , حيث أن اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة على التكيف مع بيئة تنافسية قوية بما يمكنها من التميز في السوق لضمان بقائها فيه, مع التركيز على أساليب الإدارة الحديثة من أجل الاستجابة السريعة لمختلف التغيرات, وصولا إلى فرص و أسواق جديدة, وكذلك التمكن من رصد المعلومات الموثوقة والأكثر أهمية لاتخاذ قراراتها بحكمة وتحسين أدائها مستقبلا.

**رابعا : حدود البحث**

الحدود الموضوعية : اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام

الحدود المكانية : العراق – بغداد – الشركة العامة للصناعات الجلدية.

الحدود الزمانية : تم اجراء وتطبيق البحث في العام الدراسي ٢٠٢٢م

**خامسا : فرضيات البحث** تتضمن فرضية البحث على وجود علاقة ذات طبيعة احصائية لمتغيرات اليقظة الاستراتيجية ومتغيرات الابتكار المستدام بالشركة المختارة (عينة البحث) ، الفرضية التي تم اختيارها من اجل التوصل الى الاستنتاجات والتوصيات من خلال معامل الارتباط البسيط والموزون والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لمبحوثي العينة اعلاه :

أ.تواجد علاقة ارتباطية لها دلالة معنوية واحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار المستدام. ب. تواجد ارتباط ذو دلالات معنوية واحصائية بين اليقظة الاستراتيجية والابتكار المستدام.

ج.تواجد علاقة ارتباطية لها دلالة معنوية واحصائية بين اليقظة الاستراتيجية (تطبيقها) والابتكار المستدام.

اولا : مفهوم اليقظة الاستراتيجية لقد تطرق عدة مفكرين و مختصين في علم الإدارة إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية, حيث تختلف أفكارهم و مفاهيمهم ووجهات نظرهم باختلاف اختصاصهم و بيئة عملهم. يعرف (Dhenin et Fournier,1998.P203) اليقظة الاستراتيجية على أنها أسلوب منظم, في الإدارة الإستراتيجية, يركز على تحسين تنافسيتها, بالجمع, معالجة المعلومات و نشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التحديات و الفرص). كما يضيف (Rabhi 2008:07) بأنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرار من أجل تطوير المؤسسة وضمان بقائها, ويعرفها (MunizLesca 2003:01) كذلك على أنها العملية الجماعية المستمرة, والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية, فينتبعون و يتعقبون و من ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة, و ذلك بهدف إنشاء الفرص وتقليل المخاطر و ظروف عدم التأكد. في حين يعرفها (Boudjemia 2008:07) بأنها عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص و المتكرر للبيانات (أو المعلومات أو الاستخبارات), و معالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات صلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعة. وحسب(Ribault2001:02), فإن اليقظة الإستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لأجل رصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة. وبالنسبة ل (Lesca 2008:12) اليقظة الإستراتيجية تتضمن نشاط مستقبلي يتنبأ فيه بما سيجري في المستقبل وذلك بالقيام بأربعة مهام أساسية:

1. ملاحظة المحيط الاستراتيجي
2. اكتشاف المعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها؛
3. تحليل وتصفية المعلومات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية؛ مما سبق يمكن القول أن اليقظة هي النشاط الذي يدعو متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب و ذلك من خلال عملية بحث, تحليل و انتقاء, للمعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية.

### ثانيا: أبعاد اليقظة الاستراتيجية

تتعدد وتختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية, وستتناول ثلاثة أبعاد رئيسية لليقظة الاستراتيجية حددتها دراسة ( Verma:2004: 13 ) والتي سيتم تناولها كمايلي:

1. **اليقظة التكنولوجية:** يعرفها ( Bouroub 2005:22) بأنها الاستغلال النظامي والمنسق للمعلومات؛ خاصة الصناعية, من خلال متابعة كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المنظمة على مواجهة المنافسة. وتعرف(Baumard1991:24) اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها , مورديها, شركائها ومنافسيها, في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية, وأن ملاحظة وتحليل المحيط العلمي, التقني, التكنولوجي, متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لاستعمالها في اتخاذ القرار الاستراتيجي, كما تمثل اليقظة الإستراتيجية حسب رأي الباحث ( Jakobiak: 1988:11) عملية مراقبة تطور البحث الأساسي والقاعدي, المواد الأولية, مراحل التصنيع؛ إذ تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة, وخلق تكاملات بين الاثنين. كما تخصص الكثير من المنظمات أموالا طائلة لليقظة التكنولوجية, إذ تخصص لها المنظمات اليابانية ( ٣ %) من رقم أعمالها السنوي, بينما تخصص لها المنظمات الفرنسية ( ٠.٥ %) من رقم الأعمال. بناء على ما سبق يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي عملية البحث, المعالجة و النشر للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية في الإنتاج والتي تسمح بمراقبة: تطور التكنولوجيات, عمليات التصنيع, تسجيل براءات الاختراع, تطور المعايير في الإنتاج, تكنولوجيا المنافسين... الخ.

2. **اليقظة التنافسية:** يعرفها (Martinet & Ribault 1989:33), بأنها النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله حصر منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية), بينما يعرفها (حيرش, ٢٠٠٣, ٣٤) بأنها تلك اليقظة التي تتعلق بالمنافسين الحقيقيين والمحتملين, فهي تسمح بتقييم المنافسة (نقاط القوة والضعف) وتقود المؤسسة إلى وضع الاستراتيجيات التجارية الأكثر فعالية. وعليه يمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها عملية البحث, المعالجة و النشر للمعلومة المتعلقة بمنافس المؤسسة, أي تتعلق بمراقبة المنافسين المباشرين و غير المباشرين,

الحاليين والمحتملين فيما يتعلق بـ (استراتيجياتهم، سياساتهم التسعيرية، منتجاتهم وخدماتهم الجديدة، نتائجهم المالية، زبائنهم الجدد، موظفيهم، اتفاقياتهم وتحالفاتهم...الخ).

٣. **اليقظة التجارية:** يعرفها (Porter, 1985:44) بأنها ذلك النشاط الذي تتمكن المؤسسة من خلاله دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق؛ فاليقظة التجارية تخص النظام التسويقي، أي تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، في حين يعرفها (حسن، ٢٠٠٠: ٢٩) بأنها تخص جمع المعلومات في ميدان المنتجات الجديدة، اكتشاف العمليات المستقبلية، سياسة أسعار المنافسين، بتطبيق قوة البيع بالإضافة إلى تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على توفير الاحتياجات التي تطلبها المؤسسة بأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

## المورد الثاني: الابتكار المستدام

**تعريف الابتكار المستدام** يرى (Verloop, 2004) أن الابتكار المستدام يجب أن يكون سليماً بيئياً ومقبولاً اجتماعياً وقابل للحياة اقتصادياً (Verloop, 2004, p118) أما (Perl-Vorbach) فبالنسبة لهم مفهوم الابتكار المستدام يتم فهمه بالإشارة إلى إدخال أو تكييف منتج أو عملية أو مؤسسة أو نظام يأخذ في الاعتبار البعد الاجتماعي والبيئي والاقتصادي للاستدامة (Perl-Vorbach et al., 2014, p) ويرى Bocken وآخرون أن الابتكار من أجل الاستدامة يتعلق بالإدخال المقصود (الجذري) للمنتجات والخدمات المحسنة الجديدة أو (بشكل تدريجي) أو الأنظمة بالكامل، والتي بناء على تتبع التحليل المقارن تؤدي إلى فوائد بيئية و(أو) اجتماعية تفوق المنتجات، الخدمات، أو النظم السابقة (Bocken et al., 2019, p:6) كما يرى (Varadarajan, 2015) أن الابتكار المستدام هو تنفيذ الشركة لمنتج أو عملية أو ممارسة جديدة أو تعديل منتج أو عملية أو ممارسة موجودة تقلل بشكل كبير تأثير أنشطة الشركة على البيئة الطبيعية. الابتكار المستدام للمنتج هو تقديم الشركة لمنتج جديد أو تعديل منتج حالي يكون تأثيره البيئي خلال دورة حياة المنتج، والذي يشمل استخراج الموارد، والإنتاج، والتوزيع، والاستخدام، والتخلص بعد الاستخدام... (Varadarajan, 2015, p17) من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن الابتكار المستدام هو تقديم سلع وخدمات جديدة أو محسنة تحقق التنمية الاجتماعية والبيئية.

**تحديات تطبيق الابتكار المستدام** لتحقيق الابتكار المستدام ينبغي مواجهة ثلاثة تحديات: تلبية توقعات المجتمع، تحقيق التوزيع العادل للقيمة على طول سلسلة القيمة، والعمل على التقليل من آثار الإنسان على البيئة أي التقليل من البصمة البشرية، وهي موضحة فيما يلي (Verloop, 2004, p 118)

١- ينبغي أن يحقق الابتكار المستدام ما يتناسب مع المجتمع ويحقق رغباته ويلبي توقعاته من خلال الخيارات التي يوفرها له، وهذا يعني مواجهة المقاومة التي يمكن أن تظهر في الوهلة الأولى عند تقديم ابتكار معين بسبب عدم المعرفة به من طرف المجتمع وخوفاً من تأثيره السلبي، وهذا ما يقتضي بدأ الابتكار بالاحتياجات المجتمعية، مما يعني الدور المهم الذي يلعبه الحوار مع المجتمع كمنهج مهم ضمن عملية الابتكار، كما أن الابتكار في العصر الحالي يختلف أسلوب النظر إليه مقارنة بالعصر الصناعي، حيث كان ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق التقدم، أما في المجتمعات المعاصرة فقد أصبح يحكم عليه من خلال مدى مساهمته في تحقيق استدامة الحياة.

٢- أن يخلق الابتكار المستدام قيمة عادلة للعملاء وأصحاب المصلحة على طول سلسلة القيمة، لأن معظم سكان هذا الكوكب يعطون أولوية كبيرة إلى النمو الاقتصادي وخلق الثروة، مما أدى إلى وجود إهمال للمساواة والعدالة الاجتماعية، وهذا يشكل العقبة الرئيسية أمام تحقيق الاستدامة، مما ينجر عنه وجود تحد كبير للابتكار المستدام يتمثل في كيفية تحقيق العدالة في سلسلة القيمة للمنتجات الجديدة.

٣- ينبغي أن يتناسب الابتكار المستدام مع القدرة الاستيعابية لأنظمتها الإيكولوجية الداعمة، إذ أن الحد من آثار الإنسان على الكوكب من استخدام موارده والبنية التحتية وعمليات التصنيع وما نجم عنها من تلوث سمعي وبصري، بالإضافة إلى الرائحة وتوليد النفايات والانبعاثات التي تؤثر سلباً على الجو والفضاء، فهنا التحدي يكمن في كيفية توقيف كل هذه الآثار السلبية للإنسان والتي يطلق عليها بالبصمة البشرية، والتي من المستحيل الحد منها نهائياً، وإنما العمل بما أمكن على التقليل منها، بحيث تتحول هذه البصمة البشرية من لون أحمر خطير بشكل تدريجي إلى لون أخضر، مما يعني أن العالم يحتاج إلى الحلول الخضراء التي يلزمها ابتكارات خارجية تستعين بالتكنولوجيا من أجل التأثير بالإيجاب على البيئة. مما سبق يبدو أن الابتكار المستدام يواجه تحديين من الناحية الاجتماعية، الأول هو تغيير المكان، والثاني هو تغيير الزمان، فمن ناحية المكان هو تغيير نظرة أصحاب المصلحة إلى الاستدامة وما تحققه من منافع فالأولويات حسبهم تختلف من دولة إلى أخرى ومن إقليم إلى آخر في العالم حسب الظروف السائدة، والخصائص المميزة للمجتمعات بهذه الأماكن، أما من الناحية الزمنية فتتمثل

في تغير نظرة المجتمع إلى الاستدامة بتغير الزمن، أما التحدي الثاني والمتعلق بسلسلة خلق القيمة فهو يتعلق بصعوبة إيجاد وضع متوازن بحيث يحصل تنازل من قبل أصحاب المصلحة من أجل تحقيق الاستدامة، كما يعد النقل من البصمة البشرية على البيئة تحدياً كبيراً يواجه الابتكار المستدام، ولعل من الحلول المقدمه له هو استخدام التكنولوجيا من أجل ذلك، وحتى يتم التوصل إلى بيئة خضراء أي تحول البصمة البشرية من اللون الأحمر إلى اللون الأخضر.

### المبحث الثالث : الإطار العملي للبحث

يتطرق هذا المبحث الى طريقة اختيار عينة البحث وكذلك الأدوات المستعملة في جمع البيانات وطرق تحليلها.

#### طريقة اختيار عينة البحث

أولاً: منهج البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كيمياً وكيفياً. كما اعتمدت البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

١-البيانات الأولية وذلك من خلال البحث الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss الاحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

٢-البيانات الثانوية وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق باليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام لإثراء البحث بشكل علمي.

ثانياً: مجتمع البحث يتكون مجتمع البحث من العاملين بشركة العامة للصناعات الجلدية وعددهم (١٥٣) عاملاً.

#### الأدوات المستخدمة

أولاً: أداة البحث بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف البحث كالتالي:

١-إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.

٢-عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.

٣-تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم.

٤-توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة البحث من قسمين كالتالي:

➤ القسم الأول: عبارة مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

➤ القسم الثاني: تضمن عبارات تقيس متغيرات البحث وتكونت الاستبانة من ٢٢ فقرة حول كل من اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستقيمين لقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في

الجدول (١)الجدول (١): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	١ الاستجابة
٥	٤	٣	٢	١	الدرجة

ثانياً: صدق وثبات الاستبيان وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

١-الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

٢-طريقة ألفا كرونباخ ألفا كرونباخ: مقياس أو مؤشر لثبات الاستبيان كطريقة ثانية لقياس الثبات. ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات

لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان. يتم دراسة ثبات أداة البحث من خلال قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لكل بعد،

يقيس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة. وحسب دراسة للباحثين Strong و Hensley فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب

أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي ٠,٦٠. وبلغ معامل الثبات (٠,٨٤١)

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج Spss الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

رابعاً : نتائج ومناقشة البحث سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى نتائج البحث ومحاولة مناقشة وإعطاء تفسيرات لهذه النتائج.

#### نتائج البحث

١- خصائص عينة البحث حسب الجنس: يتضمن الجدول (٢) خصائص عينة البحث من حيث الجنس. الجدول (٢): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	٩١	٨٠.٥٣
أنثى	٢٢	١٩.٤٦
المجموع	١١٣	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (٢) نلاحظ أن نسبة ٨٠.٥٣% من المستقيمين كانت ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي ١٩.٤٦% من المستقيمين. هذا يشير أن المجتمع محل البحث مجتمع ذكوري. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية. شكل (١): توزيع عينة البحث حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

٢- خصائص عينة البحث حسب العمر: يمثل الجدول (٣) خصائص العينة محل البحث من حيث السن. الجدول (٣): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من ٢٠-٢٩ سنة	٥٦	٤٩,٦
من ٣٠-٣٩ سنة	٥٠	٤٤,٢
من ٤٠-٤٩ سنة	٤	٣,٥
من ٥٠-٥٩ سنة	٣	٢,٧
من ٦٠ سنة فأكثر	٠	٠
المجموع	١١٣	١٠٠

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول (٣) أن ما يعادل ٤٩,٦% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم يتراوح بين ٢٠ و ٢٩ سنة, أي في حدود نصف عينة البحث. أما من تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٣٩ سنة فيشكلون نسبة ٤٤,٢%, ويأتي في المرتبة الثالثة والرابعة بالنسبة ٣,٥% و ٢,٧% ذوي الفئات العمرية من ٤٠ إلى ٤٩ سنة ومن ٥٠ إلى ٥٩ سنة على التوالي. وهذا دليل على أن المجتمع محل البحث فتي يمكن استغلاله عن طريق إكسابه ثقافة معينة باعتباره قادر على التعلم. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية. شكل (٢): توزيع عينة البحث حسب العمر



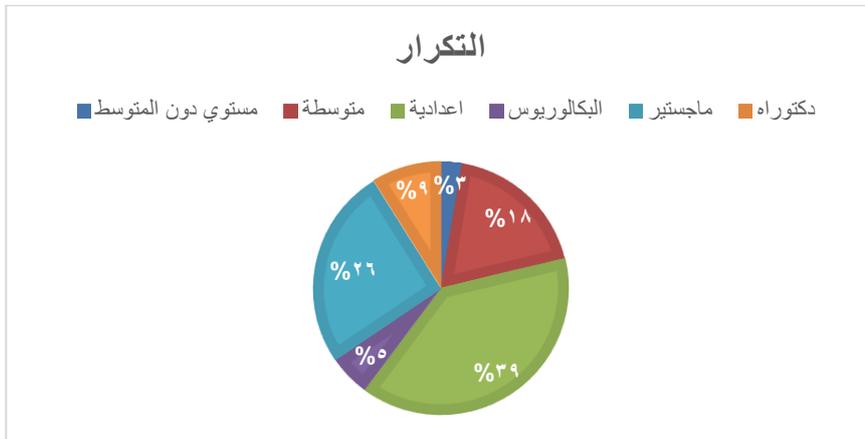
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

٣- خصائص عينة البحث حسب المستوى التعليمي: يوضح الجدول (٤) خصائص العينة من حيث المستوى أو المؤهل العلمي لموظفي الشركة العامة للصناعات الجلدية. جدول (٤): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
٢,٧	٣	ابتدائي
١٨,٦	٢١	متوسطة
٣٨,٩	٤٤	اعدادية
٥,٣	٦	بكالوريوس
٢٥,٧	٢٩	ماجستير
٨,٨	١٠	دكتوراه
١٠٠	١١٣	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (٤) يشكل الموظفون المتحصلين على شهادة الماجستير ٢٥,٧% أما المتحصلين على شهادة الدكتوراه فيمثلون ٨,٨%, بينما البكالوريوس والاعدادية فيشكلون ٥,٣% و ٣٨,٩% على التوالي من عينة البحث. ونجد ذوي المستوى المتوسط يشكلون ١٨,٦%, بينما ذوي شهادة الابتدائية فيمثلون ٢,٧% وهذه النسبة تعتبر نسبة ضئيلة جدا. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية. شكل (٣): توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي



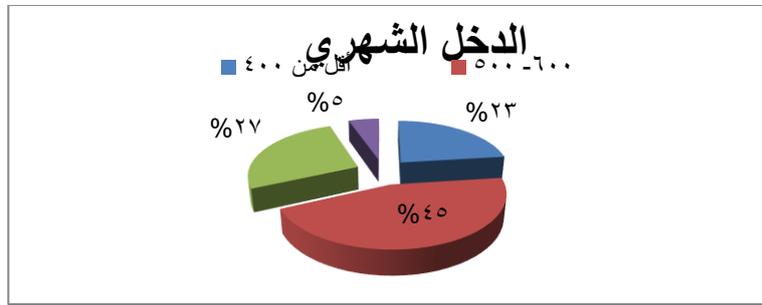
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

٤- خصائص عينة البحث حسب الدخل الشهري: الجدول (٥) يمثل خصائص توزيع عينة المجتمع محل البحث حسب الدخل الشهري

للمستقيمين. جدول (٥): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الدخل الشهري

النسبة (%)	التكرار	الدخل الشهري (دينار عراقي)
٢٣	٢٦	أقل من ٤٠٠
٤٥,١	٥١	٦٠٠ - ٥٠٠
٢٦,٥	٣٠	٩٠٠ - ٧٠٠
٥,٣	٦	أكثر من ٩٠٠
١٠٠	١١٣	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يوضح الجدول (٥) أن ذوي الدخل بين ٦٠٠ - ٥٠٠ د يمثلون نسبة ٤٥% من المجيبين على الاستبيان وهي أعلى نسبة. أما الذين دخلهم بين ٧٠٠ - ٩٠٠ من المجيبين فتمثل ٢٦,٥%. ويأتي ذوي الدخل أقل من ٤٠٠ ودوي الدخل الأكثر من ٩٠٠ بنسبة ٢٣% و ٥,٣% على التوالي. وفيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية في دائرة نسبية. شكل (٤): توزيع عينة البحث حسب الدخل الشهري



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

اختبار صحة فرضيات البحث:

١- طبيعة توزيع متغيرات النموذج: حتى يتم اختبار صحة فرضيات البحث يجب أن يخضع أبعاد نموذج البحث إلى التوزيع الطبيعي. ويتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (برسون) محصوراً بين ٣ و-٣ وهذا حسب دراسة للباحث won في سنة ٢٠٠٤. الجدول رقم (٦) يبين قيمة معامل الالتواء لمختلف متغيرات البحث. جدول (٦): معامل الالتواء

المتغير	معامل الالتواء
اليقظة التكنولوجية	٠,٢٨٤
اليقظة التنافسية	٠,٦٨٣
اليقظة التجارية	٠,٤٦٦
اليقظة الاستراتيجية	١,١٦٣
المهارات الابداعية	٠,٨٤٨
جودة العمل	١,٥٠٩
الابتكار المستدام	١,٥٤٩
الثقافة الابداعية	١,٣٢٨
الأداء الوظيفي	٠,٤٤٤

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول (٦) نلاحظ أن معامل الالتواء محصور بين ٠,٢٨٤ و ١,٥٤٩ وهذا ضمن المجال [-٣,٣] بمعنى أن توزيع هذه العينة يخضع للتوزيع الطبيعي, أي يمكن إكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات.

٢- اختبار صحة الفرضيات:

١.٢ اختبار صحة الفرضية الأولى والثانية: لاختبار صحة الفرضيتين نعتمد على المتوسط الحسابي لإجابة المستقيمين. كان الوسط الحسابي بالنسبة للمتغير المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية يساوي بالتقريب ٢,٥٦ وبالعودة إلى مقياس ليكرت الخماسي نجده يقارب منتصف هذا المقياس بمعنى أن اليقظة الاستراتيجية لشركة الصناعات الجلدية ليست قوية وليست ضعيفة بل متوسطة. لذا يتم نفي الفرضية الأولى والتي مفادها أنه يوجد يقظة استراتيجية قوية بالمؤسسة. أما الوسط الحسابي بالنسبة للمتغير التابع وهو الابتكار المستدام فقد كان بالتقريب مساوي لـ ٢ وهذا يقابل في مقياس ليكرت الخماسي موافق من إجابة المستقيمين بمعنى أنه يوجد مستوى للابتكار المستدام مرتفع لدى العاملين لذا فإن الفرضية الثانية مقبولة.

## ٢.٢ اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

- ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (٧) , معامل التحديد يساوي ٠,١٣٧ , هذا يعني أنه ١٣,٧% من التباين في المتغير التابع (الابتكار المستدام) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (الابتكار المستدام). مستوى الدلالة F يساوي ٠,٠٠٣ وهي أقل (>) من ٠,٠٥ , وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية. جدول (٧): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (اليقظة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
١	٥,٥١٧	٤	١,٣٧٩	٤,٢٧٥	٠,٠٠٣	٠,١٣٧	٠,٣٧٠
	٣٤,٨٤٣	٠٨١	٣٢٣,٠				
المجموع	٤٠,٣٦١	١١٢					

الاستراتيجية) المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي يوضح جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار وتأثير المتغيرات المستقلة على اليقظة الاستراتيجية جدول (٨): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة اليقظة الاستراتيجية

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta	المعاملات النمطية		
١	١,٢٠٨	٠,٢٥٢	٠,١٣٥	٤,٧٨٧	٠,٠٠٠	ثابت Constant
	٠,٩٦	٠,٠٧٣	٠,٢٥٨	١,٣٢٠	٠,١٩٠	اليقظة التكنولوجية
	٠,١٧٠	٠,٠٦٥	٠,٠١١	٢,٦١٤	٠,٠١٠	اليقظة التنافسية
	٠,٠٠٨	٠,٠٨٠	٠,٠١١	٠,٠٩٩	٠,٩٢٢	اليقظة التجارية
	٠,٠٨٥	٠,٠٧٣	٠,١١٢	١,١٦٩	٠,٢٤٥	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (٨) فإنه:

١. ليس للتأثير الثالث تأثير إيجابي على اليقظة الاستراتيجية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,190) وهو أكبر من ٠,٠٥ إذا الفرضية الثالثة مرفوضة.
٢. الاعتبارات تأثير إيجابي على اليقظة الاستراتيجية لأن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0,010) وهو أقل من ٠,٠٥ إذا الفرضية الرابعة مقبولة. بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية بينا Beta والتي تعبر نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع كانت ٠,٢٥٨ أي ٢٥,٨% وهذا قيمة لا بأس بها.

## الاستنتاجات

ستقوم الباحثة بإعطاء تفسيرات لنتائج اختبار الفرضيات استناداً إلى المعلومات المكتسبة من دراسة هذا الموضوع.

١. ان اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام, يمكن تفسير هذا بعدم إعطاء الاهتمام الكبير لتجسيد قيم ومعتقدات بارزة داخل المؤسسة, كذلك ممكن أن يرجع ذلك إلى التأخر الكبير الذي يعرفه العراق في مجال إدارة المنظمات على أسس ونظريات إدارية حديثة تتماشى مع مقتضيات العصر.

٢. اليقظة الاستراتيجية في الشركة يمكن تفسيره بالالتزام الكبير لموارد المؤسسة والتقييد بواجباتهم, ويمكن مرده إلى القيم الذاتية لكل موظف وقناعاته وإيمانه بضرورة العمل بجودة وإنتاجية مرتفعة.

٣. تأثير اليقظة الاستراتيجية على الابتكار المستدام أمر بيدهي باعتبار أنه من الضرورة على الموظف القيام بالأداء الجيد ولضمان جودة التعلم باعتبار أن اليقظة الاستراتيجية تقدم طرق تضمن وتسهل عملية أداء الوظائف على أكمل وجه, وكذلك يجعل من الموظف مبدعا في.

٤. القيم الأساسية لا تؤثر على اليقظة الاستراتيجية, إذ يمكن إرجاعه إلى الغموض في الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## التوصيات

١. ضرورة اهتمام الشركات والمنظمات بسلوكيات اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام.
٢. العمل على إقامة ورش عمل هادفة تسعى إلى غرس ثقافة الابتكار المستدام في المؤسسات الحكومية والاهلية.
٣. السعي إلى بناء طاقات منتجة تؤمن بأهمية الابتكار المستدام كمفاهيم إدارية حديثة.

## المصادر والمراجع

1. J.F. Dhenin et B. Fournie, **50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**, 1998.
2. Salah Rabhi, **La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise** représentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.
3. Humbert Lesca, **Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise**, Mc Graw-Hill, Paris, 1986.
4. M. BOUDJEMIA, **Intelligence économique : Concept, définitions et mode opératoire**, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008, p : 07
5. B. Martinet & J.M Ribault, **La veille technologique, concurrentielle et technologique** ( sources, méthodologie, organisation), Les éditions d'Organisation, Paris. 1989.
6. Jean Michel Ribault, séminaire, **Veille stratégique**, EN PSTT, 1992, cite in Laurent Hermel, **Maîtriser et pratiquer la veille stratégique**, Ed : AFNOR, 2001.
7. Mustapha Bouroubi, **De la veille technologique à la veille stratégique Etude conceptuelle et méthodologie de mise en oeuvre**, Mémoire de magister, Alger, 1999-2000, P 47 Cité in Y. Abdellaoui, **La veille stratégique dans les PME – PMI**, revue **GESTION & ENTREPRISE**, Mars 2005, N° 27
8. P. Baumard, **Stratégie et surveillance des environnements concurrentielles**, Masson. Paris, 1991
9. F. Jakobiak, **Exemples commentés de veille technologique**, les éditions d'Organisation, Paris, 1992
10. Perl-Vorbach Elke, Rauter Romana, Baumgartner Rupert J, (2014, June 3-6). open innovation in the context of sustainable innovation: findings based on a literature review. Lorne Butt & Gayle C. Avery, proceedings of the 9th international symposium on sustainable leadership, Paper presented at Title of Conference: 9th international symposium on sustainable leadership, Salzburg (169-181). Institute for Sustainable Leadership Ltd, Austria.
11. Bocken Nancy, Ritala Paavo, Albareda Laura, Verburg Robert, (2019). Introduction: innovation for sustainability, Nancy Bocken, Paavo Ritala, Laura Albareda, Robert Verburg, **innovation for sustainability: business transformations towards a better world** (pp.1-16).
12. Verloop Jan, (2013). **Success in Innovation: Improving the Odds by Understanding the Factors for Unsuccess**. Elsevier Inc, The United States of America.

ملحق رقم (١) (الاستبانة)

تمثل هذه الاستبانة جزء من البحث الذي يحمل عنوان اليقظة الاستراتيجية ودورها في الابتكار المستدام وتعد مشاركتكم ذات أثر إيجابي في دعم وإثراء البحث العلمي. نرجو منكم أن تتفضلوا باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال, علما أن المعلومات المدونة كافة ستنتسب بالسرية والأمانة العلمية والتي تستخدم فقط في البحث العلمي, ولكم منا جزيل الشكر.

بيانات تتعلق بالمجيب:

السن: من ١٨ سنة إلى ٣٠ سنة من ٣١ إلى ٤٠ سنة من ٤١ إلى ٥٠ سنة

من ٥١ سنة فما فوق

المستوى التعليمي: جامعي الثانوي غير ذلك اذكرها:.....

الخبرة الوظيفية: أقل من ٥ سنوات بين ٥ الى ١٠ سنوات من ١١ سنة الى ١٥ سنة اكثر من ١٥ سنة

المجال الاول : اليقظة التكنولوجية

ت	السؤال	الاجابة		
		أوافق بشدة	أوافق	موافق الى حد ما
		لا اوافق بشدة		
	اليقظة التكنولوجية			
١	تعمل الشركة على متابعة التكنولوجيات الجديدة.			
٢	تتابع الشركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد.			
٣	تتابع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات.			
٤	تتابع الشركة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات.			
٥	الشركة على إطلاع بالشركات المتطورة تكنولوجيا في قطاع الاتصال.			
٦	تتابع الشركة المعايير المعمول بها في المجال التكنولوجي.			

المجال الثاني : اليقظة التنافسية

ت	السؤال	الاجابة		
		أوافق بشدة	أوافق	موافق الى حد ما
		لا اوافق بشدة		
	اليقظة التنافسية			
١	الشركة على إطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين.			
٢	تتابع الشركة الخدمات الجديدة للمنافسين.			
٣	تتابع الشركة السياسات التسعيرية للمنافسين.			
٤	تتابع الشركة النتائج المالية للمنافسين.			
٥	تتابع الشركة نوعية ودرجة تهديدات المنافسين.			
٦	تتابع الشركة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين.			

المجال الثالث : اليقظة التجارية

ت	السؤال	الاجابة		
		أوافق بشدة	أوافق	موافق الى حد ما
		لا اوافق بشدة		
	اليقظة التجارية			
١	تتابع الشركة سلوكيات وحاجات الزبائن.			

					٢	تتابع الشركة معدل نمو الأسواق الجديدة. تتابع الشركة مكانتها وسمعتها التجارية.
					٣	تتابع وتقيم الشركة القدرة التفاوضية للموردين.
					٤	تتابع الشركة الطرق والممارسات التسويقية الحديثة.

### الابتكار المستدام

ت	السؤال	الاجابة			
		أوافق بشدة	أوافق	موافق الى حد ما	لا اوافق بشدة
	الابتكار المستدام				
١	تبيع الشركة منتجاتها الجديدة والمحسنة إلى جميع فئات المجتمع وبنفس الخصائص والمنافع				
٢	أسعار منتجات الشركة الجديدة والمحسنة في متناول الجميع				
٣	تعتمد الشركة في إنتاج منتجاتها الجديدة والمحسنة على مواد غير مضرّة بالبيئة				
٤	تعتمد الشركة في تغليف منتجاتها الجديدة والمحسنة على مواد غير مضرّة بالبيئة				
٥	تروج وتوزع الشركة منتجاتها الجديدة والمحسنة مع مراعاة عادات وتقاليد المجتمع				