

## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

م.م. زيد خوام محمود / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفلوجة

### المستخلص

تناول البحث الحالي "اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي" إذ يحضى موضوعي اليقظة الإستراتيجية والنجاح التنظيمي بأهمية متزايدة في الوقت الحاضر، لكونهما من المواضيع الحديثة نوعاً ما، التي لها تأثير بالغ على نجاح المنظمات..

يهدف هذا البحث الى معرفة ما انواع اليقظة الإستراتيجية المتوافرة في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة وما أهمها للشركة، ومعرفة العلاقة والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، تم الاستعانة بنظام الـ (SPSS) الإحصائي للوصول الى النتائج، تم اختيار شركة الفارس العامة التابعة لوزارة الصناعة كدراسة ميدانية للبحث، وكان مجتمع الدراسة مكون من (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير عام، مدير عام) وعددهم (71) فرداً، صيغت فرضية ارتباط رئيسية بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح التنظيمي يتفرع منها أربعة فرضيات فرعية، كما صيغت فرضية تأثير بين اليقظة الإستراتيجية والنجاح التنظيمي يتفرع منها كل أربعة فرضيات تأثير فرعية، وتوصل البحث ان أفضل بعد من ابعاد اليقظة الإستراتيجية هو اليقظة التكنولوجية، وان جميع فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسية والفرعية هي قوية وذات دلالة معنوية، كما أوصى البحث بعدد من التوصيات أهمها: عدم التركيز على نوع واحدة من اليقظة الاستراتيجية في الشركة من قبل القادة الإداريين، بل التنوع في استخدام كافة انواع اليقظة (البينية والتكنولوجية والتجارية والتنافسية) وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على اليقظة البينية، لأنها تعنى بمستقبل الشركة من خلال تعزيز نقاط القوة واقتناص الفرص، العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات التابعة لها مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها..

**المصطلحات الأساسية للبحث :** اليقظة الاستراتيجية ، النجاح التنظيمي ، شركة الفارس العامة.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 96 المجلد 23

الصفحات 203-225



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### المقدمة

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في السنوات الأخيرة وزيادة الأهتمام بالتطورات الفنية والتي جميعها ساعدت على زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما جعلها أن تتنافس من أجل أن تكون الأفضل والأجدر بالمنافسة حتى تكفل لنفسها البقاء والأستمرار في عالم الأعمال ، والمنظمات اليوم بحاجة الى قيادة إدارية ناجحة وقادرة على التكيف والتغيير مع التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم ، لذلك يجب الأهتمام باليقظة الإستراتيجية وتطويرها من أجل تعزيز النجاح ، وفي الإطار نفسه تتأثر أهمية اختبار هكذا مفاهيم في مجال المنظمات التي تهتم بصحة وسلامة الأفراد ومنها منظمات الأعمال والمراكز التخصصية التي يقع على عاتقها مسؤوليات جمة أمام العاملين فيها من جهة وطالبي سلعها وخدماتها من جهة أخرى بما يمتد ليشمل أصحاب المصالح كافة وهو ما يلزم هذه المنظمات لتحسين مستوى أدائها بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية وصولاً الى تحقيق النجاح التنظيمي، لقد هدفت الدراسة إلى بناء إطار فكري لمفاهيم معاصرة وتأصيله نظرياً، فقد اشتمل البحث على اربعة محاور، ضم المحور الاول منهجية البحث والدراسات السابقة، أما المحور الثاني فقد اشتمل على الاطار النظري لمتغيرات البحث، في حين تناول المحور الثالث الاطار العملي ولإكمال الجانب المنهجي تناول المحور الرابع الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتي بموجبها تم تقديم عدد من التوصيات.

### المحور الاول/ منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### اولاً/ منهجية البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لعلاقة هذا المنهج بمتغيرات وأهداف هذا البحث من خلال الدراسة الميدانية في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.

#### 1- مشكلة الدراسة

تعمل المنظمات في العراق في بيئة متغيرة ومعقدة فيها درجة اللاتأكد عالية جداً ، فالوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي يعاني من عدم الاستقرار منذ سنوات طويلة وحتى وقتنا الحاضر فانعكس هذا الوضع سلباً على جميع القطاعات الاقتصادية لاسيما القطاع الصناعي ، وبما إن شركة الفارس العامة واحدة من المنظمات الصناعية العاملة في هذه البيئة فما لاشك فيه ستتأثر قرارات ادارتها سلباً بهذا الوضع لاسيما قراراتها الإستراتيجية ، فطبيعة عمل هذه الشركة وخصوصيتها يتطلب من ادارتها حذراً وبقظة إستراتيجية وتبني ثقافة وتوجهاً يضمن لها مكاناً تنافسياً متميزاً من بين منافسيها من الشركات العالمية العاملة في العراق، وقد بدأ واضحاً أن ادارة الشركة وفي ظل الظروف المعقدة الحالية تعاني من مشكلة الحصول على المعلومات الدقيقة التي تمكنها من اكتشاف وتحليل وادارة نتائج غير متوقعة للحصول على أعلى مستويات الجودة لمنتجاتها وتحقيق الريادة في الأسواق، ومواكبة التطورات، هنا تتمثل المشكلة في إهمال اليقظة الإستراتيجية في المنظمة مما ينعكس سلباً على تحقيق النجاح التنظيمي. من خلال ذلك التمس الباحث هذا الواقع من خلال المشاهدة الميدانية في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة مما دعانا إلى تناول هذه المشكلة والسعي لحلها في البحث الحالي، وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة بالتساويات الآتية:  
أ. ما الأهمية النسبية لليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة؟  
ب. ما الأهمية النسبية لنجاح المنظمة من وجهة نظر المبحوثين في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة؟  
ت. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية ونجاح المنظمة من وجهة نظر المبحوثين في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة ؟

#### 2- أهمية البحث

تبرز أهمية هذا البحث من محاولته ربط متغيرات اليقظة الإستراتيجية بالنجاح التنظيمي لدى الملاك القيادي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، ويمكن إجمال أهمية البحث بالنقاط التالية:-  
أ. يعد هذا البحث وبحسب اطلاع الباحث من اوائل البحوث التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية وتأثيره في نجاح المنظمة في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

ب- يمكن ان تستفاد من هذا البحث الشركات الاخرى، من خلال ترصين يفظتهم الإستراتيجية وصولا لنجاح المنظمة.

ت- يفيد هذا البحث المكتبة العراقية، بما يعزز الدراسات السابقة في مجال اليقظة الإستراتيجية ونجاح المنظمة، كونه يحتوي على اخر ما كتب في هذا المجال.

ث- من خلال النتائج والتوصيات، قد يسهم البحث في تنمية المجتمع .

### 3-اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى معرفة انواع اليقظة الإستراتيجية المتوفرة لدى القيادات في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة وذلك من خلال ما ياتي من الأهداف:-

أ- يسعى هذا البحث على التعرف الى واقع اليقظة الإستراتيجية في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة وتقديم التوصيات لتعزيزه.

ب- معرفة تأثير اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كافة على نجاح المنظمة والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين.

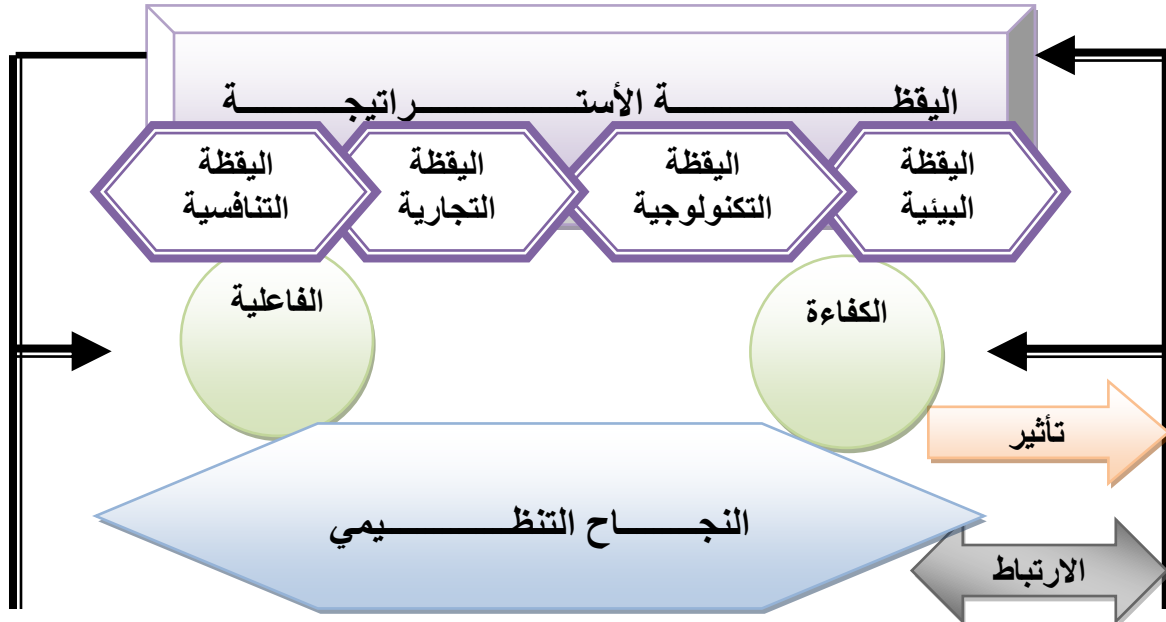
ت- بصورة عامة، يهدف البحث الى تحديد نقاط القوة والضعف في يقظة الملاك القيادي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، وكذلك معرفة نقاط القوة والضعف في ادائهم وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

### 4- أخطط الفرضي

يمثل المخطط الفرضي تجسيدا لفكرة البحث وفرضياته وسريان علاقاته وارتباطاته المفترضة تمهيدا لاختبار

مدى صحة وقوة هذه الارتباطات والعلاقات. ويوضح الشكل(1) المخطط الفرضي للبحث الحالي:

الشكل(1) انموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### 5- فرضيات البحث

يشمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية، وتمثل الفرضيات أجابه على ما ورد بمشكلة البحث مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، والفرضيات هي:-  
الفرضية الرئيسية الأولى:- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وكما يأتي:-  
أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة البنينة والنجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة التكنولوجية والتنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة التجارية والتنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة التنافسية والنجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد هناك تأثير معنوي لليقظة الإستراتيجية على نجاح المنظمة، وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية اربع فرضيات فرعية وكما يلي:-  
أ- يوجد هناك تأثير معنوي لليقظة البنينة في النجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ب- يوجد هناك تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية في النجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ت- يوجد هناك تأثير معنوي لليقظة التجارية في النجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.  
ث- يوجد هناك تأثير معنوي لليقظة التنافسية في النجاح التنظيمي من وجهة نظر الافراد في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.

### 6- مجتمع البحث

بما ان موضوع البحث هو موضوع استراتيجي، لذا سيكون مجتمع البحث من القيادات المعنية برسم الخطط الاستراتيجية، حيث يتكون مجتمع البحث من (76) فردا من قيادات شركة الفارس العامة، لذا اختار الباحث كل هذه القيادات كعينة، تتكون العينة من (مدير شعبة، رئيس قسم، معاون مدير عام، مدير عام) وعند توزيع الاستبيان تم استرداد ما يقارب (71) هم ( 36 رئيس شعبة و 33 رئيس قسم 2 معاون مدير عام ) ومن خلال تحليل المعلومات الشخصية للعينة، وجدنا ان فئة الذكور هي الطاغية على الإناث، حيث شكلت نسبة الذكور (78%) اما نسبة الإناث فشكلت (22%) وهذا الشان في المؤسسات الصناعية العراقية، وفيما يتعلق بفئة العمر، فقد كانت النسبة الأكبر هي فئة (36-45) بنسبة (35%) واتت بعدها الفئة (46-55) بنسبة (31%) وبعدها الفئة (56 فأكثر) بنسبة (26%) لكل منهما وأخيرا الفئة (35 فأقل) بنسبة (8%) وهذا يوشر الى ان الشركة تحتوي على قيادات ذوي الخبرة والمهارة، من ناحية سنوات الخدمة نرى ان اغلب الملاك القيادي لديهم سنوات طويلة من العمل، حيث ان من لديهم سنوات خدمة من 11 سنة وأكثر هم يشكلون ما يقارب (84%) من افراد العينة، والمتبقي (16%) لديهم سنوات خدمة أقل من (11) سنة وهذا مؤشر الى ان الشركة تعطي اولوية في تولي القيادة في المستويات الى ذوي الخبرة والممارسة الطويلة في العمل، اما التحصيل الدراسي فقد تبين ان اغلب افراد العينة لديهم شهادة البكالوريوس بنسبة (77%) بعدها المعهد بنسبة (10%) تليها شهادة الماجستير بنسبة (5%) ثم الدبلوم العالي والدكتوراه بنسبة (4%) لكل منهما وهذا مؤشر جيد على ان اغلب افراد العينة أصحاب شهادات والكفاءات، اما ما يخص متغير الأختصاص، فقد كانت نسبة الفنيين الى الإداريين كبيرة، حيث شكلت نسبة الفنيين ما يقارب (71%) من افراد العينة تقابلها نسبة (29%) لفئة الإداريين، وهذا يدل على ان عمل الشركة هو على الأغلب صناعي مما يستدعي ان تكون اغلب القيادات من التخصص الفني .



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### 7- حدود البحث

تنقسم حدود البحث على حدود زمانية وحدود مكانية:  
أ- الحدود الزمانية: وهي المدة التي استغرقت في كتابة البحث وتحليل نتائج البحث الميداني لعينة شركة الفارس ، حيث امتدت تلك المدة من 2016/5/1 إلى 2016/8/1  
ب- الحدود المكانية: وهي مكان تطبيق البحث الميداني، حيث كان التطبيق الميداني على قيادات شركة الفارس العامة التابعة الى وزارة الصناعة والمعادن، تأسست هذه الشركة عام 1988 وتعد شركة الفارس العامة إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن والمتخصصة في مجال صناعة المعدات الهندسية الثقيلة لرفد البلد بالإمكانات والخبرات وصولاً إلى الاكتفاء الذاتي في هذا المجال وامتلكت الشركة خبرات واسعة في مجال صناعة وحدات تصفية المياه وبسعاتها المختلفة وصناعة منظومات تحلية المياه للتنافذ العكسي وتصنيع الخزانات العمودية والأفقية وقياسات مختلفة وصناعة المراجل البخارية والمبادلات الحرارية وصناعة أوعية الضغط العالي والتي تدخل بشكل أساس في الصناعات النفطية والغذائية والكيميائية والبتروكيمياوية وصناعة وحدات تكرير النفط بسعة (10000) برميل باليوم وصناعة الهياكل أحديديه والمسققات المختلفة فضلاً عن صناعة أفران تجفيف مساحيق الأدوية وصناعة البيوت البلاستيكية للزراعة المحمية واستطاعت الشركة تنفيذ أعمال مختلفة وفي مجالات متنوعة وبما يخدم قطاعات ووزارات الدولة ومنها وزارة النفط وتشكيلاتها ووزارة الأشغال والبلديات ووزارة العلوم والتكنولوجيا ووزارة الصحة ووزارة الأعمار والإسكان ووزارة الكهرباء والمنظمات الإنسانية وشركات القطاع الخاص التي تتعامل مع نشاط الشركة وامتلكت الشركة إمكانات عديدة أهلتها للدخول في صناعة المعدات الهندسية الثقيلة بكل قوة.

### 8- أسلوب جمع البيانات

اعتمد الباحث على الاستبانة في الحصول على المعلومات والبيانات من العينة المبحوثة، وتم تصميم الاستبانة بالاستعانة ببعض المصادر العربية، وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي والذي يحتوي على خمس فقرات كما يأتي (لا اتفق تماماً (1) لا اتفق (2) محايد (3) اتفق (4) لا اتفق بشدة (5) وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول: يتمثل في بيانات عامة متعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس والعمر والتحصيل العلمي والتخصص وسنوات الخدمة، أما القسم الثاني: فتضمن (22) سؤال يقيس متغيرات الدراسة، حيث تم قياس متغير اليقظة الاستراتيجية بمقياس (احمد، 2015) والمتضمن على أنواع اليقظة الاستراتيجية (اليقظة البنئية، اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية) حيث تم تضمين (12) فقرة في الاستبانة تخص ابعاد اليقظة الاستراتيجية، أما النجاح التنظيمي فقد قيس من خلال مقياس (التميمي، 2009) المتضمن (الكفاءة والفاعلية) حيث تم تضمين (10) فقرات للنجاح التنظيمي. والجدول الآتي يبين متغيرات البحث وعدد فقراته في الاستبانة:

جدول (1) توزيع فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	الأبعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
		معلومات تعريفية خاصة بأفراد العينة
3	اليقظة البنئية	اليقظة الاستراتيجية
3	اليقظة التكنولوجية	
3	اليقظة التجارية	
3	اليقظة التنافسية	
10	الكفاءة والفاعلية	النجاح التنظيمي

الجدول من إعداد الباحث



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### 9- الوسائل الإحصائية المستخدمة

- لغرض تحليل البيانات تمت الاستعانة بالمقياس الإحصائي (SPSS) واستخدمنا الأساليب الآتية:
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: من أجل معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
  - معامل الارتباط (سبيرمان): لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات كافة.
  - تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): وهو أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم لتوضيح التأثيرات بين متغيرين أحدهما معتمد، والآخر مستقل.
  - اختبار (F-Test) لغرض اختبار معنوية معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
  - اختبار (T-Test) لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات.

### 10- صدق المقياس وثباته

لغرض أن تستوفي الاستبانة الشروط العلمية المعتمدة فلا بد من إخضاعها لشروط البحث العلمي، وعليه فقد روعيت هذه الشروط على وفق الفقرات الآتية:

أ- الصدق الظاهري: بموجبه يجري التحقق من وضوح فقرات المقياس، من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (14) خبيراً، وعدت الفقرة صادقة إذا حظيت بقبول (12) خبيراً أي نسبة (86%). واستناداً إلى آراء الخبراء، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للمقياس، وأصبح عدد فقراتها بصورتها النهائية (22) فقرة.

ب- اختبار الثبات: وتعني الحصول على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وطريقة إعادة الاختبار هي واحدة من الطرائق الشائعة في اختبار الثبات، إلا أنها طريقة غير اقتصادية فهي مكلفة في الوقت، كما قد لا نجد الأفراد أنفسهم الذين جرى استجوابهم في الاختبار السابق لغرض إعادة تطبيق الاختبار عليهم، لذا تستعمل طريقة التجزئة النصفية (Split-half)، وتتلخص هذه الطريقة بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية في الاستبانة ودرجات الفقرات الزوجية، ويجري تصحيح معامل الارتباط هذا بمعادلة (Sperman-Brown)، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة (Sperman - Brown) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (الزبيدي، 2007: 15). وبهذا فإن معامل الثبات المحسوب (0.88)، وهذا يعني إن استبانة الدراسة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، مما يمكن استعمالها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وتعطي النتائج نفسها.

### ثانياً/ بعض الدراسات السابقة

#### 1- الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية

أ. دراسة حسين (2015) العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية وأثرها في توجهات ادارة التسويق: دراسة ميدانية في شركة الخطوط الجوية العراقية

يسعى البحث الى معرفة أهمية كل من اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية وتأثيرهما في توجهات ادارة التسويق وقد تم اختيار شركة الخطوط الجوية العراقية كميدان لإجراء البحث ، وصممت أستمارة الاستبانة لجمع البيانات، وتوزيع (160) استبانة استرجعت منها (150) صالحة للتحليل شملت مراكز اتخاذ القرار (أعضاء مجلس إدارة الشركة ومديرو الأقسام ورؤساء الشعب والوحدات) في الشركة المبحوثة. وقد عززت بمقابلات شخصية وملاحظات ميدانية وتقارير سنوية للشركة لدعم دقة البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحاسوب (spss-22) وتوصل البحث الى ان هناك تفاعل وتكامل بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية أسهم في جعل إدارة الشركة على استعداد دائم لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة وأحداثها المفاجئة كيقظة استراتيجية، وترتيب البيت الداخلي للشركة باعتماد تكامل قيم وتقاليد يؤمن بها كل فرد في الشركة كثقافة تسويقية، واوصت الدراسة الى ضرورة استثمار إدارة الشركة لطبيعة العلاقة الإيجابية المتكاملة والتفاعل الديناميكي بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية وتوظيفها لاتباع الأسلوب العلمي في اعتماد فلسفة توجه تسويقي ملائمة لإدارة أنشطتها التسويقية على وفق اتساقها مع البيئة، وتبوأ مكانة متميزة بين الشركات العالمية للطيران وإعادة سمعتها القديمة التي أفقدتها جزءاً من مميزاتها بسبب ما واجهته من ظروف استثنائية لم تواجهها أية شركة أخرى.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

ب. دراسة اميره (2014) (اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء التسويقي في اتصالات الجزائر- ميلة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب المسحي الشامل إذ بلغت عينة الدراسة (35) عامل، وقد استخدم الباحثة البرنامج الاحصائي (SPSS) في جمع وتفسير وتحليل البيانات. ومن أهم نتائج ان هناك علاقة وتأثير بشكل عالي ومؤثر بين اليقظة الاستراتيجية واداء المؤسسة، وخلصت الدراسة إلى ضرورة غرس ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى كافة المؤسسات العامة والخاصة، والاهتمام بتقييم الاداء التسويقي من اجل الكشف الاخطاء ومحاولة معالجتها.

### 2- الدراسات الخاصة بالنجاح التنظيمي

أ- دراسة (دهام 2005) التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات

هدفت الى تحديد مستوى التعلم المنظمي والنجاح في الشركات المبحوثة وتفسير العلاقة الارتباطية والتأثر فيها اجمالاً كذلك الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تعزيز ادراكات الشركة المبحوثة لأهمية تبني التعلم المنظمي من اجل دعم فرص النجاح وكانت العينة لهذه الدراسة هي اخذ اراء عدد من المديرين بواقع عدد (66) كذلك مقابلة (14) مديرا حيث تمحورت هذه الدراسة حول معرفة مستوى وطبيعة علاقة التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات. وكانت الدراسة قد اعتمدت النظرة التكاملية الشاملة من خلال مقاييس وادوات معول عليها وكذلك بيان علاقة الاثر للتعلم المنظمي في شركات الوزارة وخلصت الدراسة الى ان النتائج جاءت متطابقة مع متغيري البحث

ب- دراسة تيوران (2001, Teuran) (كيف يؤثر التعلم المنظمي في نجاح المنظمات)

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير التعلم المنظمي في نجاح المنظمات وكانت عينة الدراسة هي (66) فردا في (8) منظمات وقد استخدمت الاستبانة في عملية جمع المعلومات، وان مشكلة الدراسة كانت حول ماهية المتغيرات والظروف المرتبطة بالمعرفة التي تكتسب من قبل أفراد المنظمة وكيفية استخدامها بشكل فعال لتحسين أداء المنظمة وقد توصلت الدراسة الى ان هناك ثلاثة مصادر تؤثر في التعلم المنظمي وهي المصدر الفردي، المصدر الجماعي، والمصدر الهيكلي، كذلك أكدت هذه الدراسة على ان التأثيرات في التعلم المنظمي قد أثرت في النجاح التنظيمي كذلك التأثيرات في التعلم قد أثرت في اتجاهات النجاح (الاتجاه الخارجي، والمنتج، الاتجاه الداخلي والعملية، الاتجاه المالي) وقد خلصت الى ان التأثير في الاتجاه الداخلي والعملية هو الأكبر والعكس في الاتجاه المالي..

### المحور الثاني/الإطار النظري

أولا/ اليقظة الإستراتيجية strategic vigilance

#### 1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال نحاول أن نبين معنى كلمة اليقظة، اليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "Veille" والتي تعني السهر، ويقال عن الإنسان يقال أيضا عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها "يقظة" إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات وفي استماع للإشارات الصادرة منه، هذا الوعي والاستماع يمكنها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية والوقت المناسبين وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم اليقظة ارتبط في أوروبا بالمعلومة التكنولوجية في حين ارتبط مفهومها في الولايات المتحدة الأمريكية بالمنافسة (العابدين، 2012: 26-27) إن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدودة بمراقبة بسيطة للمحيط، بل هي عمل تطوعي، فهي كالرادار تسعى دوما إلى التوقع بالوقت المناسب (اميرة، 2014: 4) اليقظة نشاط إنساني قديم، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

وإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الإستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب %40 سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وذا توزيع مجالات متخصصة مع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الإستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية... إلخ لتصبح بذلك ذات توجه إستراتيجي يُحدد قرارات المنظمة (العابدين، 2012: 30) وقد عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها "عملية تنظيمية معقدة تستهدف ضمان وديمومة المؤسسة واستمرارية نشاطها، حيث تقوم برصد أية معلومة أو إشارة ضعيفة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية إلى اسغلال الفرص وتجنب المخاطر والتحديات الخارجية والتقليل من حالة عد التأكد أو اليقين (اليمين، 2013: 94)

### 2- أنواع اليقظة الإستراتيجية

اختلف الباحثون حول تصنيفات اليقظة الإستراتيجية إلا أن التصنيف الذي اتفق عليه الكثير من الباحثين يبين أن اليقظة الإستراتيجية تحتوي على أربع أنواع هي: (العابدين، 2012: 33) (اميرة، 2014: 22) :  
أ- اليقظة البيئية: وهي المراقبة والتيقظ للتطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة واليقظة المحيطية أو المؤسسة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعي واليقظة الاقتصادية واليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية. ويمكن توضيح عناصر البيئة المتبقية للمؤسسة فيما يأتي: (اميره، 2014: 26)

\* اليقظة الاجتماعية: وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل (الصراعات الاجتماعية)  
\* اليقظة التشريعية: تهتم متابعة القوانين والتشريعات خارج المؤسسة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المنظمة وسوقها

\* اليقظة السياسية: تهتم بمتابعة وتحليل كل المتغيرات والاحداث السياسية

\* اليقظة الخاصة بعلم البيئة: وتهتم برصد البيئة البيولوجية من التغيرات في الطقس والكوارث الطبيعية.  
ب- اليقظة التجارية: إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضاً بتطوير يقظتها التجارية وهي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرائق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبان والموردين) (العابدين، 2012: 31) أما فيما يخص الموردين، فالمؤسسة بحاجة إلى المتابعة المستمرة لعروض الموردين للمفاضلة بينها ومعرفة تطور منتجاتهم ونوعيتها ومزاياها والسعي لتطوير علاقتهم بالموردين الرئيسيين، والتعرف على الموردين الجدد ومنتجاتهم، والإفادة من خدمات ما بعد البيع والضمانات المعروضة من قبلهم، وأهم وسيلة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها عند ممارسة اليقظة التجارية هي دراسة السوق سواء كانت كمية أو نوعية . والسوق هنا تشمل السوق الأمامية والسوق الخلفية. (بوخمخ ومحمد، 2012: 349)

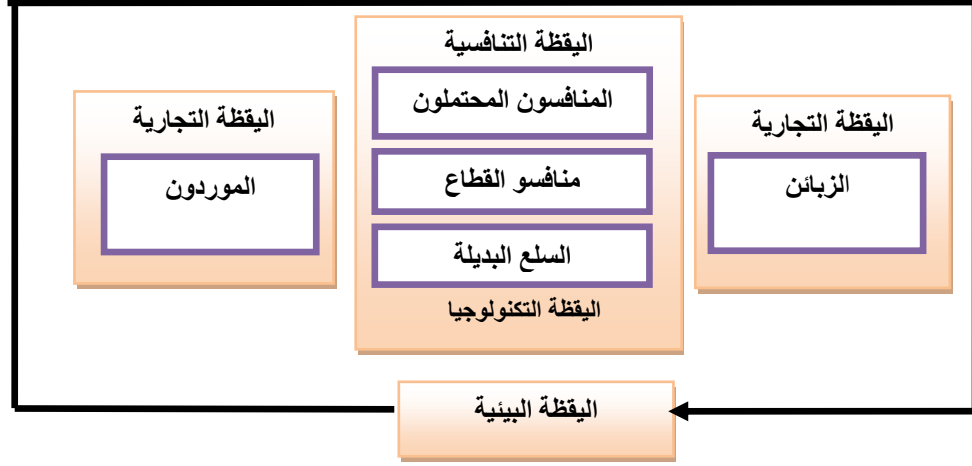
ت- اليقظة التكنولوجية: اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات ولما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً أو مستقبلاً (العابدين) وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع (احمد، 2007: 42)

ث- اليقظة التنافسية: يقصد بها مجموع الأنشطة التي تحدد بها المؤسسة منافسيها الحاليين أو المحتملين من الناحية الاقتصادية والمالية (العمال، العلامات، الاستثمارات، المشاريع في طور الإنجاز) (احمد، 2007: 43) وهي العملية الإعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والم المحتملين ورصد قدرات وامكانيات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم ودانهم الحالي والمستقبلي وقراراتهم المستقبلية (اليمين، 2013: 89) كمهمة لميقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار ان الهدف الأساسي لهم هو تمكين المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية المتوقعة في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط (احمد، 2015: 17) والشكل الاتي يبين انواع اليقظة الاستراتيجية بحسب قوى بورتر :





## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة



الشكل (2) الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج مايكل بورتر  
المصدر: نور العابدين، قوجيل، 2012، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد: الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر، 33

### 3- خصائص اليقظة الإستراتيجية

هنالك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها اليقظة الإستراتيجية هي: (اميرة، 2014: 28)  
(احمد، 2015: 5)

أ- اليقظة عملية تطوعية: فاليقظة عبارة عن تنقيب وتعقب وتحري عن المعلومات فهي اذا حراسة ومراقبة لذا لا يمكن للمفرد المشارك ان يكتفي بالحد الأدنى من الخدمة فهي تتطلب الارادة والتضحية بهدف نجاح المؤسسة ككل.

ب- التعاون الجماعي: اليقظة الاستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الافراد، وهؤلاء الافراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند التقائهم سوف تحصل تبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل.

ت- الاستراتيجية: تتميز اليقظة الاستراتيجية بأن لها بعد وطابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المنظمة، فهي تعالج الاخطاء في المعلومات من اجل بهدف تحسين وضع المنظمة.

ث- عملية ابداعية: تسعى اليقظة الاستراتيجية الى تفسير الاشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيمياً او تقنياً، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة.

ج- التنبؤ: أي من خلال اليقظة الاستراتيجية سوف نحدد بدقة ما مطلوب منا في المستقبل، فاليقظة اذا هي استشعار ورصد لكل ما يحيط بالمنظمة.

### 4- اساليب اليقظة الإستراتيجية

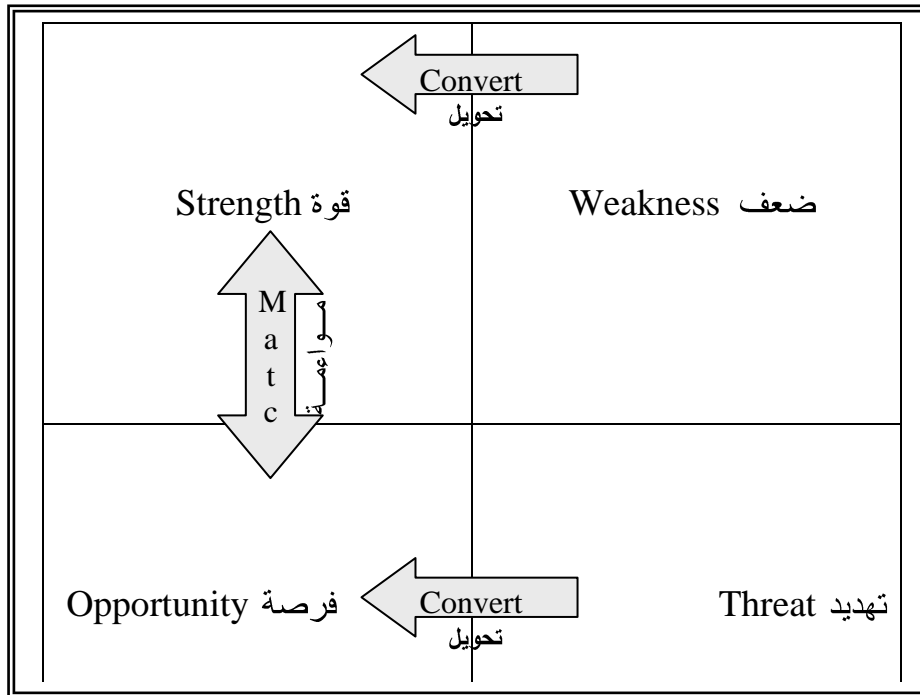
ذكر (بوخمم ومحمد، 2012: 351) ان هناك اسلوبين اكثر شيوعا في اغلب المنظمات يتم من خلالها ممارسة اليقظة الاستراتيجية وهما:

أ- دراسة السوق: تعد دراسة السوق أسلوباً مهماً لممارسة عملية اليقظة وتطويرها. وتعرف بأنها "مجموع الإجراءات التقنية المستعملة لإنتاج وتوفير المعلومة المفيدة والصحيحة بغية اتخاذ القرار" وتتكون دراسة السوق من مجموعة من الأبحاث المتعلقة أساساً بمختلف جوانب التسويق الزبائن الحاليين والمرتبين (حاجات ورغبات الزبائن، عادات الاستهلاك والشراء).. تقدير الموردين وعروضهم، المنافسين وما يعرضونه من منتجات، الأسعار، تموضع المنتج في السوق، تحليل المنافسة، سياسات الاتصال التسويقي وأثارها في السوق.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

ب- تحليل SWOT: هو تحليل لبيئة المؤسسة من خلال تشخيص البيئة الداخلية التي تسمح بمعرفة نقاط القوة " Strengths " ونقاط الضعف " Weaknesses " وبتشخيص البيئة الخارجية الذي يمكن من كشف الفرص " Opportunities " والتهديدات " Threats " يهدف تحليل " Swot " إلى تجميع المعلومات الضرورية في بناء خيارات إستراتيجية وتنافسية كفيلة بضمان استمرارية المؤسسة وتفوقها في بيئتها الشديدة التنافسية والديناميكية . فمثلا إذا كانت المعلومات تبين وجود فرص مهمة في البيئة وكانت المؤسسة تتمتع بقدرات وكفاءات داخلية، فهذا سيتيح للمؤسسة تبني إستراتيجية هجومية لاستغلال تلك الفرص بغية النمو وزيادة حصتها التسويقية وخلق مزايا تنافسية جديدة وحاسمة . أما في الحالة العكسية، فالمؤسسة يمكنها من اختيار استراتيجية دفاعية تخفض من أخطار التهديدات وأثار نقاط ضعفها والحفاظ على المزايا التنافسية التي تمتلكها، والشكل (3) يوضح مصفوفة (SWOT).



الشكل (3) مصفوفة SWOT ذات الخلايا الأربعة

Source: Pride, William and Ferrell, O. C., (2000), Marketing Concepts and Strategies, 1<sup>st</sup> ed., Houghton Mifflin Company, N.Y., P.46.

### ثانيا/ النجاح التنظيمي Organizational Success

#### 1- مفهوم النجاح التنظيمي

النجاح لغة في قاموس مجمع اللغات هو بلوغ النتيجة المطلوبة . وفي القاموس Webster فيعني النهاية المفضلة أو الوصول إلى ما هو مفضل والوصول إلى السمو، أما النجاح التنظيمي اصطلاحاً فما زال يكتنفه بعض الغموض وعدم وضوح أطره المنهجية والإجرائية ، لتداخله مع عدد من المصطلحات التي وردت في أدبيات الإدارة كنجاح المنظمة ، والنجاح التنافسي ، والنجاح الاستراتيجي ، والنجاح طويل الأمد ، والنجاح التشغيلي التي تصب مضامينها في مفهوم النجاح التنظيمي بوصفه مفهوماً شاملاً (التميمي، 2009: 107) اما الاختلاف في المسميات فيعود إلى الاختلاف في المداخل وفي النظر إلى النجاح من منظور داخلي أو خارجي أو مرحلي.



## البقطة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

وشخص (Quinn) هذا الاختلاف بقوله " إن نجاح المنظمة مشكلة إدراكية ناتجة عن اختلاف الباحثين في إدراكهم لهذا المفهوم وتفاقت مدى إهتمامهم الشخصي بمتغيرات تنظيمية دون أخرى، نتيجة لتحيزهم الفكري والشخصي لقيم أخرى " (الركابي 1999، 133). لقد بدأ مفهوم النجاح يتسرب في السنوات الأخيرة إلى عدد من البحوث الرصينة في إدارة الأعمال عامة والإدارة الاستراتيجية ولاسيما إذ يعد مرحلة نوعية وجديدة في تطور تحديد توجه المنظمة لتحقيق أهدافها بدءاً من مفهوم كفاءة المنظمة مروراً بمفهوم الفاعلية وصولاً إلى نجاح المنظمة، (الشماع وحمود، 1989، 341). أما (الركابي، 1999، 22) فينظر إلى النجاح بمنظور مرحلي إذ يقول إن " مفهوم نجاح المنظمة مرحلة متقدمة نحو مفهوم النجاح الاستراتيجي " ويعرف النجاح التنظيمي ايضاً على انه " النجاح هو قدرة المنظمة على خلق القيمة للمساهمين.

(Waldron&Antonio, 2008:153) مما تقدم يمكن النظر إلى النجاح التنظيمي من اتجاهين :  
(الصراف، 2008: 31)

أ- إن النجاح التنظيمي قد ينظر إليه من خلال معايير قصيرة الأمد أو يستند إلى الكفاءة الداخلية أو التشغيلية فيكون نجاحاً قصير الأمد أو نجاحاً تشغيلياً وقد يتناسب هذا النجاح مع البيئة المستقرة ، ويتمثل برقم أو هدف محدد .

ب. إن النجاح التنظيمي قد ينظر إليه من خلال نظرة شمولية تحقق التلاؤم بين المعايير طويلة الأمد وقصيرة الأمد، وبين المعايير الداخلية والخارجية، وبين معايير النتائج والعمليات وربط ذلك بالرؤية الاستراتيجية التي تحقق توقعات جميع أصحاب المصلحة، فيسمى نجاحاً منظماً طويل الأمد أو نجاحاً منظماً تنافسياً ، أو نجاحاً منظماً استراتيجياً ، وهذا يتناسب مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتصف بكونها مضطربة . وهو يتمثل "بقدرته المنظمة على البقاء والتكيف والنمو " وهناك فرق بين النجاح والتميز وهي كما في الشكل الاتي :

الجدول (2) الفرق بين التفوق والنجاح

التفوق excellence	النجاح success
1. أن يكون يومك أفضل من الأمس.	1. أن تكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة
2. أن تكون متقدم على نفسك.	2. أن تكون أفضل من المنافسين.
3. أن تكون طموحاتك اكبر من قدراتك.	3. تجاوز عدد من المحددات المثبتة مسبقاً.

المصدر : الطائي، قاسم علي (2014) تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد، ص63

### 2- مقومات النجاح التنظيمي

حيث صنف (Cobbold & lawrie, 2003:8) هذه المقومات الى عدة نقاط هي :  
أ-القضايا الإستراتيجية: حيث تعد هذه القضايا المقوم الأساس للنجاح، فمن خلالها تحدد المنظمة قدرتها ورؤيتها وإنها تشكل حجر الزاوية للتخطيط الاستراتيجي من خلال تحديد رسالة المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات على الأمد الطويل.

ب- تمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثاقبة في ماهية الأعمال ، وحرصهم على تفسير كيف ان الخطط الإستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلا من إثبات صحتها ومن ثم تجربتها .

ت- تكرار المنظمة للاستراتيجيات السابقة التي نجحت وان تسأل نفسها باستمرار ما الذي يحصل في الواقع..؟  
وتتنبأ على أساسه في المستقبل.

ث- ارتكاز المنظمة ووحدها على نظم اتصالات فعالة.

ج- تفسير الاستراتيجيات باستمرار والحرص على توافقها مع إدراك العاملين.

ح- ان يكافح القادة من اجل زراعة الثقة بين الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف.

خ- الاعتراف بالماضي والافتداء به نحو التقدم الى الأمام ، والتركيز على الزبون وليس فقط على الموازنة والوقت المناسب وتحديد ادوار الأفراد وعدم الاعتماد فقط على القلة أو النخبة.



## البقطة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### 3- مقاييس النجاح التنظيمي

يمكن تصنيف مقياس النجاح التنظيمي من خلال (الكفاءة والفاعلية) حسبما ورد في (التميمي، 2009: 44) و (الطائي، 2014: 71)

أ- الكفاءة: تبدو أهمية الكفاءة من كونها مقدرة يمكن من خلالها إعطاء تقويم صحيح للعاملين بصفة عامة وللقيادة بصفة خاصة، ومن ثم فإنها كمعيار محدد لمستوى هذه المقدرة يكون من أحسن المعايير التي يسترشد بها في العديد من الأمور الإدارية، حيث يتخذ من هذا المعيار وسيلة لفرز العناصر التي تحقق مصلحة الجهاز الإداري من خلال النجاح في تحقيق أهدافه عن طريق استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية حتى لو كان يعترها نقص أو عيوب (السلمي، 2003: 81) ان الكفاءة هي الاداء السليم للشيء بواسطة الات جيدة وافراد مهرة كذلك هي، عمل الاشياء بشكل صحيح وعدها باحثين على انها معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية، والمعلومات المتاحة (الشماع وحمود، 1989: 344) ، وان المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي اكبر المردود ، كما وتعرف على انها الاستخدام الافضل للموارد الاقتصادية المتاحة، أي ركز على الجانب المادي، ان الكفاءة هي العلاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير باقل ما يمكن والمقصود هنا باقل ما يمكن من تكاليف وموارد فكلما انخفضت كلفة انتاج المدخلات في توليد المخرجات، ادى ذلك الى تقليل الطاقات المستخدمة كمدخلات سواء كانت بشرية ام مادية في خلق تلك المخرجات بشرط ان لا يؤثر ذلك على نوعية وكمية المخرجات من السلع والخدمات، وهذا يعني ان مصطلح الكفاءة يهدف الى تقليل الضياع في موارد المنظمة. (التميمي، 2009: 97) كما وذكر (الطائي، 2014: 71) ان الكفاءة يقصد بها حسن الاستفادة من الموارد أو حسن استخدام العناصر التي تقرر استخدامها، فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام. ويحدد (الركابي، 1999: 116) ان الكفاءة هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، ومؤشراتها في هذه الحالة تكون كمية، على الرغم من الاختلاف المظهري في مفاهيم الكفاءة فان ذلك لا ينفى ارتكازها على حقائق مشتركة. لذا فان أهم مكونين للكفاءة كما وصفها (طالب والبناء، 2012: 176) هما:

1- إنتاجية العامل: حيث تشير الى المخرجات المنتجة من قبل عامل واحد، فكلما كان الوقت المستغرق لصناعة المنتج من قبل عامل واحد اقل كلما كانت إنتاجية اكبر ومن ثم أكفاً، فإنتاجية العامل تساعد على تخفيض الكلفة ومن ثم امتلاك الميزة التنافسية.

2- إنتاجية رأس المال: وتشير الى المبيعات لكل دولار مستثمر في العمل، فكلما كانت المبيعات اكبر لكل دولار مستثمر، كلما كانت إنتاجية رأس المال اكبر ، أي ان الاستثمارات تحقق عائدات اكبر. كما وتمر الكفاءة بمجموعة مراحل هي: (التميمي، 2009: 100)

1- مرحلة البداية: يقتصر دور المنظمة في بناء نشاطها وتحقيق بعض الاهداف القصيرة الامد.  
2- المنظمة الجديدة توضع فيها اساس النجاح وتعتمد عناصر عديدة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، مع الارتكاز على برامج ملائمة لرسالة المنظمة، وقيادة وملاكات مؤهلة وميزانية قوية، وبناء الطاقات للتحويل الى المراحل اللاحقة.

3- الاندماج مع النمو تعزز المنظمة فيها طاقاتها وتطور عملياتها وملاكاتها ومواردها، ثم ترتقي بقيادتها وموازنتها لتستقر في نشاطاتها وتواصل النمو.

4- التوسع. تنمو فيها برامج المنظمة، وإذا فشلت في التوسع اما ان توسع برامجها، او تشارك اعضائها في اقتراح أفضل الطرائق لزيادة التأثير في المستفيدين، او تعول على استراتيجيات الاصلاح للتأثير في برامج التغيير.

أهم المؤشرات المستخدمة في قياس الكفاءة هي: (الشماع وحمود، 1989، 247)

- 1- المؤشرات المباشرة وتتضمن قياس عمليات المنظمة من مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) في مدة زمنية معينة ، وتشمل هذا المؤشرات ما يأتي :
  - المقاييس الكلية للكفاءة مثل الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية
  - المقاييس الجزئية للكفاءة مثل المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات .
  - المقاييس النوعية للكفاءة كالارتفاع بمستوى جودة المنتج قياساً باستخدام الموارد ذاتها

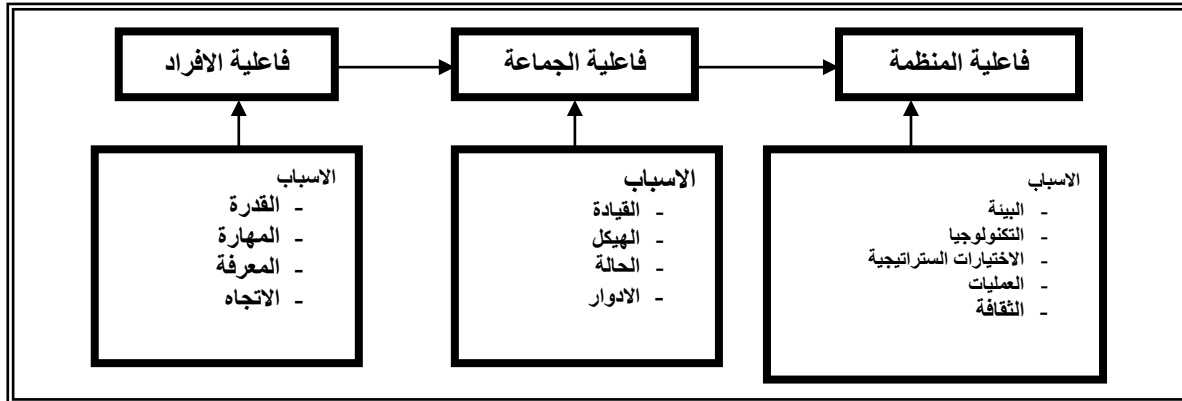


## البقطة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

2- المؤشرات غير المباشرة ويتم عن طريقها قياس الرغبة في العمل والتعرف على درجات الرضا للأفراد العاملين والروح المعنوية

ب-الفاعلية : يشتق مصطلح الفاعلية من مصطلح التأثير (Effect) ويستخدم المصطلح في إطار علاقات السبب والتأثير (Cause-and-Effect)، لقد تباينت الاجتهادات حول تحديد دقيق لمفهوم الفاعلية وعلى تطبيقاتها العملية في المنظمات ويعلّل بعضهم، هذا الاختلاف بوصفه تابعاً من تعدد الآراء حولها(الطائي،2014: 100) كما تعرف الفاعلية على انها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها او تكمن في قدرتها على استخدام موارد محددة لتحقيق هدف محدد قابل للقياس. (Daft,2001:64) وتعرف الفاعلية ايضا علة انها"قابلية وقدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف. وكذلك عرفت على أنها نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها" (Robbins,1998:483) ان مفهوم الفاعلية متعدد الابعاد يشمل على عدة معايير اهمها: ( طالب والبناء،2012: 267)

- تحقيق الاهداف: تقاس فاعلية المدير او المنظمة بمدى تحقيق الاهداف المنشودة.
- تأمين الموارد" المدخلات": تقاس فاعلية المدير او المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.
- العمليات الداخلية: تكون المنظمة فعالة ان تدفقت المعلومات ببسر وسهولة، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين ، مع ادنى قدر من النزاع الضار والصراع السياسي.
- رضا الاطراف والجماعات التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها. وهناك ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الافراد، فاعلية الجماعة، فاعلية المنظمة والشكل الاتي يوضح العلاقة ما بين هذه المستويات والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى ، والشكل الاتي يبين ذلك



### انواع الفاعلية (4)

Source: Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, DonnellYeJr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16.



## المحور الثالث/ الإطار العملي للبحث

### أولاً- عرض النتائج وتحليلها

#### 1- عرض النتائج للمتغير التفسيري (اليقظة الإستراتيجية) وتحليلها

بصورة عامة، حصل متغير اليقظة الإستراتيجية كما مبين في الجدول (3) على وسط حسابي عال هو (3.98) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) مما يدل على استخدام الشركة في الأونة الأخيرة للمنهج الاستراتيجي ومواكبة البيئة المتطورة، أما من ناحية الابعاد الفرعية، فقد قيس متغير (اليقظة البيئية)، من خلال ثلاثة اسئلة، يشير الجدول (3) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص (اليقظة البيئية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط الفرضي، إذ بلغ (3.84)، وكان الانحراف المعياري (0.74)، وهذا يدل على انفتاح الشركة للبيئة والتفاعل مع محيطها، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الأولى، إذ بلغت قيمة الوسط (4.21) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وباتفاق عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.71)، وهذا مؤشر على ان القادة في الشركة يتفاعلون مع المجتمع والثقافة السائدة في البلد، ان الشيء المهم هو اقتناص الفرص من البيئة الخارجية كما ورد في الفقرة (2)، إذ بلغ الوسط الحسابي للفقرة المذكورة (3.75)

جدول (3) الأوساط الحسابية للمتغير التفسيري اليقظة الإستراتيجية والمتغير الفرعي اليقظة البيئية

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1-	تهتم منظمنا بمراقبة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية	0.71	4.21
2-	تسعى الشركة لمعرفة الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	0.69	3.75
3-	تسعى الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية	0.83	3.56
	إجمالي اليقظة البيئية	0.74	3.84
	إجمالي اليقظة الإستراتيجية	0.73	3.98

جرى قياس متغير (اليقظة التكنولوجية)، من خلال ثلاثة اسئلة، إذ يشير الجدول (4) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص المتغير (اليقظة التكنولوجية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.14) وهو عال جداً، وكان الانحراف المعياري (0.78)، مما يدل على ان الشركة متأكدة من انها لا تستطيع الرقي في العمل دون استخدام المعدات والأفكار التكنولوجية الحديثة أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة وقد حققتها الفقرة الرابعة، إذ بلغت قيمة الوسط (4.51) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، وبقبول عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.71)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين على ان الشركة موقع الكتروني فعال يسهم في ابراز انتاجات وقدرات الشركة، أما الفقرة السادسة التي نصت (اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجاتها ضد أي تقليد) فقد كانت الإجابة عنها عالية وهذا ما يؤكد وسطها الحسابي، حيث كان (4.05) مما يؤكد ان افراد العينة يرون ان استخدام التكنولوجيا الحديثة من الإنتاج سوف تمنع المنافسين من معرفة طرائق الإنتاج ومن ثم قطع او إلغاء فكرة تقليد المنتجات

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لليقظة التكنولوجية

ت	الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
4-	الموقع الالكتروني للمؤسسة مفعول ويؤدي الدور المنوط به	0.71	4.51
5-	تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة	0.78	3.88
6-	اليقظة التكنولوجية تسمح للمؤسسة بحماية منتوجها ضد أي تقليد	0.85	4.05
	اجمالي اليقظة التكنولوجية	0.78	4.14



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

جرى قياس متغير (اليقظة التجارية)، من خلال ثلاث فقرات، إذ يشير الجدول (5) الى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (اليقظة التجارية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (3.81) وهو جيد، وكان الانحراف المعياري العام (0.74)، حيث كانت اليقظة التجارية هي أقل الأبعاد أهمية من وجهة نظر أفراد العينة، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (9)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.03) وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، ويقبول عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.63)، وهذا مؤشر على اتفاق المستجيبين على ان يؤمنون بأن التداونية بين الأقسام يكون اداؤها أفضل من ان يعمل كل قسم على حده، ومن ثم نتيجة هذا العمل سوف تكون نوعية المنتجات عالية ومن ثم سوف نكسب زبائن كثر، ومن ثم تعزيز الثقة بين الشركة والمتعاملين معها وهذا ما جاء في الفقرة (7) التي تنص (تساعد اليقظة الاستراتيجية الشركة على الحصول على ثقة المتعاملين معها) حيث كان الوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.74) وهو وسط جيد

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لليقظة التجارية

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
7- تساعد اليقظة الاستراتيجية الشركة على الحصول على ثقة المتعاملين معها	0.85	3.74
8- تعمل الشركة على تطوير منتجاتها ولا تتقيد بالتقليد في الانتاج	0.76	3.68
9- تسعى الشركة تلبية احتياجات الزبائن بشكل افضل من المنافسين لها	0.63	4.03
اجمالي اليقظة التجارية	0.74	3.81

جرى قياس متغير (اليقظة التنافسية)، من خلال ثلاث فقرات، إذ يشير الجدول (6) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بخصوص المتغير (اليقظة التنافسية)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً فوق الوسط المعياري، إذ بلغ (4.08)، وكان الانحراف المعياري العام (0.69)، أما على صعيد الأسئلة فقد ظهر ان أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (10)، إذ بلغت قيمة الوسط (4.22) وهو يتصف بالشدّة وهي فوق الوسط الفرضي البالغة (3)، ويقبول عال نوعاً ما بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (0.62)، فمن خلال هذه الفقرة يؤكد المستجيبين ان استراتيجية الشركة في التنافس هو تقليل التكاليف وزيادة جودة المنتج من اجل زيادة الارباح، لاسيما ان الشركة معنية بانتاج أكثر من منتج ومن ثم التنوع من اجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من تصريف منتجاتها الى الزبائن الحكوميين او القطاع الخاص.

جدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لليقظة التنافسية

الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
10- تحرص المؤسسة على تقليل تكاليف منتجاتها من اجل توسيع التعامل معها	0.62	4.22
11- تهتم المؤسسة بتطوير نوعية المنتجات المقدمة	0.74	4.01
12- تهتم المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات بديلة تتلاءم مع رغبات الزبائن	0.71	4.01
اجمالي اليقظة التنافسية	0.69	4.08

## 2- عرض وتحليل النتائج للمتغير الاستجابي (النجاح التنظيمي)

اثبتت النتائج ان مستوى النجاح التنظيمي في الشركة المبحوثة قد جاء بوسط حسابي (3.73) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.57) مما يدل على قلة تشتت أجابات العينة واتفاقهم على ان الشركة المبحوثة تقدم خدمات متميزة وكفاءة مقارنة بالمنظمات الأخرى وهو مما اعطاها فرصة في زيادة الإيرادات والعاملين خلال السنوات الأخيرة وهو مما عزز الميزة التنافسية للشركة. وفي الوقت نفسه نلاحظ ان شركة الفارس العامة تسعى دائماً الى ان تكيف عاملها وفق المتغيرات البيئية الحديثة و مع الرغبات التي يسعى الزبائن الى تحقيقها. والجدول (7) يبين ذلك:



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

الجدول رقم (7) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للنجاح التنظيمي وأبعاده (الكفاءة والفاعلية)

ت	الفقرات الكفاءة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	تقدم شركتنا خدمات كفوءة وجيدة مقارنة بالمنظمات الاخرى	3.9	0.57
14	ازدادت الايرادات الاجمالية لشركتنا خلال السنوات الاخيرة	3.03	0.64
15	تحسن اداء شركتنا في السنوات الاخيرة	3.74	0.59
16	شهدت شركتنا زيادة في عدد المتعاملين معها خلال السنوات الاخيرة	3.72	0.58
17	الاداء الجيد لشركتنا عزز من قدرتها التنافسية	3.58	0.61
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للكفاءة	3.59	0.60
ت	فقرات الفاعلية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
18	عدد الافراد العاملين في الشركة كافيا للقيام بالعمليات التشغيلية	4.00	0.36
19	تسعى ادارة الشركة الى اعتماد خطط تدريبية في توفير كوادر ادارية ناجحة	3.97	0.40
20	تمتلك الشركة نظاما مميزا لتسلم اراء المستفيدين لتطوير الاداء	3.94	0.35
21	تعتمد ادارة الشركة لغة الحوار البناء	3.90	0.57
22	تنوع ادارة الشركة ببرامج التحفيز ولاء العاملين.	3.54	0.59
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للفاعلية	3.87	0.53
	الوسط العام والانحراف المعياري العام للنجاح التنظيمي	3.73	0.57

### ثانيا اختبار فرضيات البحث

#### 1- تحليل فرضيات الارتباط

وضعت الدراسة الحالية فرضية ارتباط رئيسية، وقد تفرعت منها فرضيات فرعية تتعلق بالمتغيرات الفرعية، وفيما يأتي تفصيلاً لهذا التحليل :

أثيرت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي) ويتفرع منها أربع فرضيات فرعية هي :

أ- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة البنائية وبين أبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية).

ب- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التجارية وبين أبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية).

ج- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التكنولوجية وبين أبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية).

د- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التنافسية وبين أبعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية).

يوضح الجدول (8) علاقات الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى، إذ يؤكد الجدول المذكور وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.649)، وقد بلغت قيمة (t) المحتسبة (7.19) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال النتيجة المذكورة آنفاً يمكن التوصل الى تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها (هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية وبين النجاح التنظيمي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة) .





اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي:  
بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

جدول (8) معاملات الارتباط وقيم (t) بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية وبين ابعاد النجاح التنظيمي

النجاح التنظيمي			الفاعلية	الكفاءة	المتغيرات		
(Y)			y2	y1			
t	r	Sin	.408**	.372**	r	اليقظة البيئية	X1
			.000	.001	Sin		
			3.77	3.38	t		
7.19	.649*	.000	.325**	.307**	r	اليقظة التكنولوجية	X2
			.008	.008	Sin		
			2.75	2.72	t		
7.19	.649*	.000	.348**	.365**	r	اليقظة التجارية	X3
			.003	.001	Sin		
			3.13	3.3	t		
7.19	.649*	.000	.351**	.29**	r	اليقظة التنافسية	X4
			.002	.025	Sin		
			3.16	2.5	t		
100%			مجموع علاقات الارتباط (8) =				
n =71			قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.01) = 2.32 قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة (0.05) = 1.64		** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01 * علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.05		

أما بخصوص الفرضيات الفرعية يبين الجدول (8) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي :

أ- تنص الفرضية الفرعية الاولى هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة البيئية وبين ابعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية)، ويبين الجدول (8) مصفوفة ارتباطات وموضحة في المستوى العمودي الذي يمثل المتغير التفسيري لليقظة الاستراتيجية وابعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية)، في حين يمثل المستوى الافقي المتغير الاستجابي للنجاح التنظيمي وابعاده (الكفاءة، الفاعلية) ، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة البيئية وبين ابعاد النجاح التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) (.37\*\*، 0.40\*\*) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحتسبة (3.38، 3.77) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة أنفة الذكر، نرى ان أفراد العينة يرون ان الاهتمام بالبيئة الخارجية واقتناص الفرص وتجنب التهديدات سوف ينعكس على كفاءة الشركة وفعاليتها، وهذه النتيجة تسمح بتحقق الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة البيئية وبين النجاح التنظيمي.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

ب- تنص الفرضية الفرعية الثانية هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التكنولوجية وبين ابعاد النجاح التنظيمي ( الكفاءة، الفاعلية)، ويمكن ملاحظة وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة البيئية وبين ابعاد النجاح التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) ( $0.30^{**}$ ,  $0.32^{**}$ ) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحسوبة (2.72، 2.75) وهي أكبر نوعاً ما من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة أنفة الذكر، نرى ان افراد العينة يرون ان هناك ارتباط ايجابي نوعاً ما بين بمواكبة البيئة التكنولوجية المتمثلة بإدخال أجهزة ومعدات حديثة والوصول الى الكفاءة والفاعلية في الاداء، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التكنولوجية وبين النجاح التنظيمي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة.

ت- تنص الفرضية الفرعية الثالثة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التجارية وبين ابعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية) حيث تبين وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة التجارية وبين ابعاد النجاح التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) ( $0.37^{**}$ ,  $0.35^{**}$ ) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحسوبة (3.1، 3.3) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة أنفة الذكر، بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها هناك علاقة ارتباطية قوية بين اليقظة التجارية وبين ابعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)

ث- اشارت الفرضية الفرعية الرابعة هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين اليقظة التنافسية وبين ابعاد النجاح التنظيمي (الكفاءة، الفاعلية) حيث تبين وجود علاقات الارتباط ايجابية ومعنوية بين اليقظة التجارية وبين ابعاد النجاح التنظيمي، وكانت معاملات الارتباط وكما موضحة بالجدول (8) ( $0.29^{**}$ ,  $0.35^{**}$ ) على التوالي، إذ نجد أن قيم (t) المحسوبة (2.5، 3.16) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (2.3) بمستوى دلالة (0.01). ومن خلال ملاحظة النتيجة أنفة الذكر، بهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها هناك علاقة ارتباطية قوية بين اليقظة التنافسية وبين الفاعلية، الا ان العلاقة بين اليقظة التنافسية والكفاءة كانت مقبولة.

### 2- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

تسعى هذه الفقرة إلى اختبار فرضيات البحث المتعلقة بقياس تأثير المتغيرات التفسيرية الفرعية والرئيسية في المتغير المستجيب الرئيس وابعاده الفرعية باستعمال نموذج الانحدار البسيط، ولأجل ذلك فقد وضعت فرضية رئيسة لتحليل علاقة التأثير بين المتغير التفسيري والمتغير المستجيب وهي كما يأتي:

أ- (هناك تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي)، وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية وكما يأتي :

1. هناك تأثير معنوي لليقظة البيئية في النجاح التنظيمي
2. هناك تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية في النجاح التنظيمي .
3. هناك تأثير معنوي لليقظة التجارية في النجاح التنظيمي.
4. هناك تأثير معنوي لليقظة التنافسية في النجاح التنظيمي.

وفيما يأتي تفصيلاً لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

تضمنت منهجية الدراسة الحالية فرضية التأثير الرئيسية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي). وقد جرى اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (النجاح التنظيمي) الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغير التفسيري الرئيسي (اليقظة الاستراتيجية) والذي رُمز بالرمز (X)، وفي ضوء جدول (9) لتحليل التباين، الذي ظهر من مخرجات النظام الاحصائي الحاسوبي (SPSS)، تظهر معنوية النموذج على وفق اختبار (F) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (66.0)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لـ (اليقظة الاستراتيجية) في المتغير المستجيب (النجاح التنظيمي). وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرين.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

ومن خلال الجدول (9) يمكن ملاحظة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار، والذي كان مقداره (0.48)، والذي يعني أن ما مقداره (0.48)، من التباين الحاصل في النجاح التنظيمي هو تباين مُفسر بفعل (اليقظة الاستراتيجية) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.52) هو تباين غير مُفسر من قبل عوامل عشوائية لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير عالي لـ (اليقظة الاستراتيجية) في (النجاح التنظيمي). وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية من الدراسة الحالية والتي مفادها (هناك تأثير معنوي لليقظة الاستراتيجية في النجاح التنظيمي).

اما بخصوص الفرضيات الفرعية جرى اختبار هذه الفرضيات الفرعية من خلال تحليل الانحدار البسيط، وفي ضوء هذه الفرضيات جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للمتغير المستجيب (النجاح التنظيمي) والذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، والمتغيرات التفسيرية الفرعية (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية)، والتي رُمزت على التوالي بـ (X4, X3, X2, X1).

جدول (9) تحليل تأثير المتغير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في المتغير النجاح التنظيمي				
المتغير التفسيري وأبعاده	( $R^2$ ) معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير الاستجابي
اليقظة الإستراتيجية X	.48	66.0	.000	النجاح التنظيمي (Y)
اليقظة البيئية (X1)	.31	32.7	.000	
اليقظة التكنولوجية (X2)	.28	29.6	.000	
اليقظة التجارية (X3)	.41	45.8	.000	
اليقظة التنافسية (X4)	.38	43.3	.000	

n = 71

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.01 = 12.3

قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة 0.05 = 4.4

يتضح في ضوء جدول (9) أن قيمة (f) المحسوبة لـ (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) والتي جرى ترميزها في الجدول المذكور بـ (X4, X3, X2, X1) بلغت قيمتها (32.7، 29.6، 45.8، 43.3) على التوالي، وكانت هذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (12.3) بمستوى معنوية (0.01)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للأبعاد (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) في المتغير الاستجابي (النجاح التنظيمي). وهذا يدل على أن منحى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (X4, X3, X2, X1) و (Y). وقد أشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي كان مقداره (0.31) بالنسبة لليقظة البيئية (X1)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.31) من التباين الحاصل النجاح التنظيمي (Y) هو تباين مُفسر بفعل المتغير اليقظة البيئية (X1) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.69) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. وهناك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.28) بالنسبة لليقظة التكنولوجية (X2)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.28) من التباين الحاصل في النجاح التنظيمي (Y) هو تباين مُفسر بفعل المتغير اليقظة التكنولوجية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.72) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

وتشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.41) بالنسبة التجارية ( $X_3$ )، وهذا يعني أن ما مقداره (0.41) من التباين الحاصل في النجاح التنظيمي ( $Y$ ) هو تباين مُفسر بفعل المتغير اليقظة التجارية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.59) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. ويشير قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) والذي مقداره (0.38) بالنسبة اليقظة التنافسية ( $X_4$ ) ، وهذا يعني أن ما مقداره (0.38) من التباين الحاصل في النجاح التنظيمي ( $Y$ ) هو تباين مُفسر بفعل المتغير اليقظة التنافسية الذي دخل الأنموذج، وأن (0.62) هو تباين مُفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما أشار الجدول (9) إلى المعنوية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الاحصائي لجميع الابعاد، وهو تأكيد الى وجود تأثير لابعاد (اليقظة الاستراتيجية) في النجاح التنظيمي. ومن خلال الاختبارات المذكورة آنفاً، نستدل على أن الفرضيات الفرعية الأربعة قد تحققت والتي مفادها:

- 1- هناك تأثير معنوي لليقظة البنينة في النجاح التنظيمي
- 2- هناك تأثير معنوي لليقظة التكنولوجية في النجاح التنظيمي .
- 3- هناك تأثير معنوي لليقظة التجارية في النجاح التنظيمي.
- 4- هناك تأثير معنوي لليقظة التنافسية في النجاح التنظيمي.

### المحور الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

#### اولا/الاستنتاجات

يستعرض هذا المبحث النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل إجابات العينة لكل من متغير اليقظة الإستراتيجية والنجاح التنظيمي، وكما يأتي:

- 1- أفرزت نتائج البحث الميداني ان شركة الفارس العامة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها، الا ان نتائج المعايضة أظهرت ان هناك ضعف واضح في نظام المعلومات داخل الشركة.
- 2- ان متغيرات اليقظة الاستراتيجية المتمثلة بـ (اليقظة البنينة، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية)، قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة، وهذا مؤشر على قدرة القيادات الإدارية على تفهم البيئة السياسية والتكنولوجية والتجارية والتنافسية وصولاً للنجاح. الا ان الواقع من خلال المعايضة الميدانية يشير الى ضعف اليقظة البنينة بسبب عدم وجود جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الشركة وحلها وتعزيز نقاط القوة، ومعرفة الفرص الخارجية واستثمارها وتجنب التهديدات.
- 2- أظهرت النتائج الميدانية للبحث ان بعد اليقظة التكنولوجية، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، وهذا يتوافق مع اختصاص القيادات الإدارية في الشركة، إذ ان (71%) من القيادات اختصاصهم فني، ومن ثم سوف يؤكدون على اليقظة التكنولوجية.
- 3- حققت متغيرات النجاح التنظيمي (الكفاءة والفاعلية)، على نسب اتفاق عالية من قبل المبحوثين في شركة الفارس العامة، حيث كانت الفاعلية بمستوى اعلى من الكفاءة، مما يؤكد ان الشركة تعمل بشكل جيد الا ان مخرجاتها الإنتاجية تسوق على الأغلب الى القطاع الحكومي، مما يؤكد ضعف الترويج للمنتجات.
- 4- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين اليقظة الاستراتيجية وأبعادها وبين متغير النجاح التنظيمي، مما يشير الى دور اليقظة الإستراتيجية المتمثلة بـ (اليقظة البنينة، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) في التفعيل الايجابي للنجاح التنظيمي.
- 5- بينت نتائج البحث، ان جميع فرضيات التأثير تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للمهارات القيادية وأبعادها (اليقظة البنينة، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) على النجاح مما يشير ذلك الى ان تبني القادة الإداريين في وزارة الشركة لليقظة الاستراتيجية مما اثر ذلك في الآونة الأخيرة على مستويات النجاح داخل الشركة.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

### ثانياً/التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات السابقة، يورد الباحث مجموعة من التوصيات وعلى النحو الآتي:
- 1- لا بد من قيام القيادات في الشركات بشكل عام وشركة الفارس بشكل خاص بدراسة بعض الأساليب التي من شأنها تحسين أسلوب العمل، من خلال وضوح الأهداف وتنوعها ، لأن صياغة الأهداف يكون عادة مركزياً ويعمم على الجميع، وان تكون هذه الأهداف محل دراسة الجميع ، لتعديل ما يروونه بحاجة إلى تعديل ، وإضافة الجديد إليها ، لتكون ملائمة لروح العصر وتطوراتها العلمية.
  - 2- العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات التابعة لها مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من أجل رفع أداء العمل.
  - 3- التركيز على العمل وبناء الفريق والذي يقود للداء المتميز ومنح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين لإظهار ابداعاتهم وذلك من خلال اتباع الاسلوب الديمقراطي التشاوري في الادارة وتفويض الصلاحيات لهم الامر الذي يشعرهم بمكانتهم وبتقوة الادارة فيهم وتقوى ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدو اهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الامر الذي يتامل ان يؤثر ايجابا على ادانهم الوظيفي وبالتالي التيقظ لكل طارئ محتمل.
  - 4- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي من اجل النهوض بواقع العمل وتجنب أي تأثير سلبي على العمل
  - 5- عدم التركيز على نوع واحدة من اليقظة الإستراتيجية في الشركة من قبل القادة، بل التنوع في استخدام كافة انواع اليقظة (البيئية والتكنولوجية والتجارية والتنافسية) وفي كافة المستويات الإدارية، مع التأكيد على اليقظة البيئية من خلال تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، لأن اليقظة البيئية هي المعنية بمستقبل الشركة.

### المصادر العربية

- 1- اميرة، محاط، 2014 اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- ميلية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر
- 2- نصيرة، علاوي، 2011 اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس" رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بالقائد، الجزائر
- 3- احمد، بوربالة، 2015 دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر-باتنة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير، الجزائر
- 4- نور العابدين، قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد: الاتصال بين المؤسسة ومحيطها: دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي، رسالة ماجستير، الجزائر
- 5- البيمين، فالتة، 2013، اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة استكشافية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير ، الجزائر
- 6- بوخمخيم، عبد الفتاح، محمد، الصالحي، 2012، ذكاء الاقتصادى سياسه حوار بين المنظمه و محيطها، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية
- 7- التميمي، محمد ياسين (2009) العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي ، رسالة ماجستير - جامعة بغداد
- 8- الطائي، قاسم علي (2014) تقييم اداء الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق النجاح المنظمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
- 9- الوندائي، اوس بهجت (2012) اثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال.
- 10- دهام، عبد الستار، (2005) التعلم المنظمي واثره في نجاح المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- 11- الركابي، كاظم نزار عطيه ، 1999 . الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية . أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.



## اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة

- 12- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم، (1989) ، نظرية المنظمة، ط1.....
- 13- احمد، بخوش، 2007، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر
- 14-الزبيدي، ناظم جواد(2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية واثرها في التفوق التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 15-السلمي، فهد رزاق، 2003"مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود"رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الامنية-الرياض
- 16-الصراف، طارق صادق(2008) دور الرؤية الاستراتيجية في نجاح المؤسسات التعليمية: دراسة حالة : جامعة تكريت، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل
- 17- طالب، علاء فرحان، البناء، زينب مكي محمود، (2012) ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة:مدخل معاصر، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان- الأردن.
- 18-حسين، انتصار عزيز (2015) العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرها في توجهات ادارة التسويق اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية

### المصادر الانكليزية

- 1-Teuran, William Richard, (2001), "How organizational learning Influence organization success" thesis, Stevens institute of technology digital.
- 2-Robbins, S. P. (1998), "Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications", 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, N. J.,.
- 3-Cobbold, L. & Lawrie, G., (2003), "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?", 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market street
- 4- Daft, Rachard& Marcic, Dorothy(2001) Understanding management, 3 edition, Harcourt inc,USA
- 5-Waldron, Darryl G& Antonio, San.,(2008)," TRANSNATIONALITY: AN INDEX OF STRATEGIC SUCCESS?", INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, Vol. 8, No 2.
- 6-Pride, William and Ferrell, O. C., (2000), Marketing Concepts and Strategies, 1<sup>st</sup>ed., Houghton Mifflin Company, N.Y., P.46.
- 7-Gibson, Jamesl, ivancefich, John m, Konopask, Robert, DonnellYeJr, James H (2003), "Organizations, Behavior, Structure, Processes", McGraw-Hill, Irwin, 16.



## **strategic Vigilance and their impact in Organizational success: Exploratory Research General AL-Faris company**

### **Abstract**

The present search addressed the "strategic Vigilance and their impact in Organizational success "Where has the objective of strategic Vigilance and Organizational success of increasing importance at the present time, for being fairly modern topics, which have a tremendous impact on the success of organizations.

This research aims to find out what kinds of strategic watch available in General AL- Faris company, Ministry of industry, and the most important for the company, and learn the relationship and impact between vigilance strategy and organizational success, the system (SPSS) access to statistical results, General Knight company was chosen to the Ministry of industry as a research field study, and the study was composed of (Division Manager, Department head, Assistant General Manager, General Manager) (71) Personnel, formulated the hypothesis link the main contact between strategic Vigilance and Organizational success ramifications of which four hypotheses subsidiary, as formulated Four hypotheses influence between strategic Vigilance and Organizational success The ramifications of each of the four sub-hypotheses , the research found that all hypotheses link and influence between the variables and sub is a powerful and significant moral Research found that the best dimension of strategic vigilance is technology vigilance, and that all hypotheses link and effect between the primary and secondary variables are powerful and moral significance, as recommended by a number of recommendations, including: lack of focus on one type of company's strategic vigilance by administrative leaders, but diversification in using all kinds of vigilance (environmental, technology, trade and competitiveness), And at all administrative levels, with emphasis on environmental vigilance, because it means that the company's future by strengthening strengths and seize opportunities, work to recruit and orient new technologies towards the establishment of a network of communication and information between the various departments and divisions among and between its departments with support for communication and coordination among them

**Key Words:** strategic vigilance ,Organizational success, General AL-Faris company