

واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في
المملكة العربية السعودية

241000383

إعداد الطالبة/

عبير بنت عماش بن سليمان الأسلمي

إشراف

د. أسماء أبوعنزه – المشرف الأول

د. ميرنا عماد مكرم – المشرف الثاني

العام الدراسي:

2024



الإهداء

إلى من ضحت وتعبت ومنحت بلا حدود، إلى الشامخة التي علمتني معنى الإصرار، وأن
لا شيء مستحيل في الحياة مع قوة الإيمان والصبر.

أمي حفظها الله.

إلى من قاسموني عناء الدراسة والبحث، وتحملوا لأجلي الكثير، إليهم شكراً وعرفاناً وتقديراً
لصبرهم ودعمهم وتذليلهم الصعاب،
أولادي تولين وجوري ويزن حفظهم الله.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والشكر لله الذي تفضل علينا بعظيم الهبات، والصلاة والسلام على المؤيد من ربه بالمعجزات، عليه أفضل الصلاة وأتم التسليمات، وبعد:

فالحمد والشكر أولاً وأخراً وظاهراً وباطناً لله رب العالمين على ما أنعم به عليّ من نعم كثيرة ظاهرة وباطنة، لا أحصي لها عدّاً ولا حصراً، ومنها: إتمام هذه الدراسة العلمية، وتيسير إنجازها، والتي أسأل الله أن ينفع بها، وأن يكتب لها قبولاً، وأن يجعلها خالصة لوجهه الكريم. فاللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وأجد لزماً عليّ أن أنسب الفضل إلى أهله وفاء وعرفاناً، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان عملاً بقوله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم، الآية ﴿7﴾ إلى من منحوني الرعاية الصادقة والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الدراسة وحتى خرجت بهذه الصورة أساتذة قسم إدارة المشاريع وإداريها، الذين غمروني بجميل نصحتهم وتوجيهاتهم السديدة، وتعاملهم الحسن رغم كثرة أعبائهم، وفقهم الله فلهم مني وافر الثناء وعظيم الدعاء، والله أسأل أن يجزيهم خير الجزاء ويحفظهم ذخراً وسنداً.

كما أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى المشرفات على هذه الدراسة الدكتورة الفاضلة: أسماء أبو عنزه، والدكتورة الفاضلة: ميرنا عماد مكرم على تفضلهما بقبول الإشراف هذه الدراسة وإبداء مرئياتهما نحوها، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول كذلك لمحكمي أدوات الدراسة، ولكل من ساهم برأي، أو جهد، أو نصح، أو توجيه، أو دعاء؛ لإنجاز هذه الدراسة، سائلة الله القدير أن يجزيهم على ذلك خير الجزاء.

وأخيراً وليس أخراً كل الشكر وعظيم الامتنان والتقدير والعرفان لمن كان لهم الفضل في وجود هذه الدراسة أمني وأولادي حفظهم الله، اللذين أحاطوني بدعواتهم الصادقة ورعايتهم الأمانة المخلصة، فكانوا خير معين لي بعد الله عندما تشدد الصعاب، وتكثر المعوقات، فجزاهم الله خير الجزاء.

والله ولي التوفيق.

الفهرس

رقم الصفحة	الموضوع	م
ج	فهرس المحتويات	
خ	فهرس الجداول	
د	فهرس الأشكال	
د	فهرس الملاحق	
ذ	مستخلص الدراسة	
الفصل الأول: مشكلة الدراسة		
2	مقدمة.	(1-1)
3	مشكلة الدراسة وأسئلتها	(2-1)
4	أهمية الدراسة.	(3-1)
5	أهداف الدراسة.	(4-1)
5	فروض الدراسة.	(5-1)
6	مصطلحات الدراسة.	(6-1)
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
8	الدراسات السابقة.	(1-2)
8	الدراسات السابقة.	(1-1-2)
16	التعليق على الدراسات السابقة.	(2-1-2)
18	الإطار النظري.	(2-2)
18	اليقظة الاستراتيجية	(1-2-2)
18	مفهوم اليقظة الاستراتيجية	(1-1-2-2)
20	خصائص اليقظة الاستراتيجية	(2-1-2-2)
21	أهمية اليقظة الاستراتيجية	(3-1-2-2)
22	أهداف اليقظة الاستراتيجية	(4-1-2-2)
23	أبعاد اليقظة الاستراتيجية	(5-1-2-2)
27	مراحل اليقظة الاستراتيجية	(6-1-2-2)
إدارة المشاريع		(2-2-2)
29	مفهوم إدارة المشاريع	(1-2-2-2)
30	أهمية إدارة المشاريع	(2-2-2-2)
31	عمليات إدارة المشاريع	(3-2-2-2)

رقم الصفحة	الموضوع	م
31	مجالات إدارة المشاريع	(4-2-2-2)
32	الهياكل التنظيمية وإدارة المشاريع	(5-2-2-2)
37	عوامل نجاح وفشل إدارة المشاريع	(6-2-2-2)
40	إدارة المشاريع السياحية في المملكة في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية	(7-2-2-2)
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتحديد خطواتها الإجرائية		
43	مقدمة	(1-3)
43	منهج الدراسة	(2-3)
43	مجتمع الدراسة	(3-3)
43	عينة الدراسة	(4-3)
45	حدود الدراسة	(5-3)
45	أداة الدراسة وإجراءات بنائها	(6-3)
50	الأساليب الإحصائية	(7-3)
الفصل الرابع: تحليل البيانات وتائج الدراسة.		
53	مقدمة	(1-4)
53	واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة	(2-4)
54	واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة	(1-2-4)
55	واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة	(2-2-4)
57	واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة	(3-2-4)
58	واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة	(4-2-4)
59	تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية	(5-2-4)
62	مناقشة نتائج الدراسة.	(6-2-4)
الفصل الخامس: ملخص الدراسة وعرض التوصيات والمقترحات.		
66	ملخص الدراسة	(1-5)
67	ملخص النتائج	(2-5)
72	توصيات الدراسة	(3-5)
72	مقترحات الدراسة	(4-5)
80	المراجع.	
85	الملاحق.	
88	المستخلص باللغة الإنجليزية.	

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
(1-3)	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	44
(2-3)	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي	44
(3-3)	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	44
(4-3)	مكونات الاستبانة في صورتها النهائية	46
(5-3)	مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة استجابة أفراد العينة	46
(6-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التنافسية والدرجة الكلية للبعد	47
(7-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد	48
(8-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التجارية والدرجة الكلية للبعد	48
(9-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة البيئية والدرجة الكلية للبعد	49
(10-3)	معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد البطاقة والدرجة الكلية للأبعاد	50
(11-3)	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداة	50
(1-4)	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية.	53
(2-4)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الأول من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التنافسية	54
(3-4)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الثاني من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التكنولوجية	56
(4-4)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الثالث من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التجارية	57
(5-4)	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الرابع من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة البيئية	58
(6-4)	تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس.	60
(7-4)	تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة	60
(8-4)	تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي	61

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	م
33	الهيكل التنظيمي الوظيفي	(1-2)
34	الهيكل التنظيمي المصفوفي	(2-2)
34	الهيكل التنظيمي المصفوفي المتوازن	(3-2)
35	الهيكل التنظيمي المصفوفي القوي	(4-2)
36	الهيكل التنظيمي القائم على المشاريع	(5-2)
36	الهيكل التنظيمي المركب	(6-2)

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	م
75	أداة الدراسة	1
79	قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة	2

مستخلص الدراسة

عنوان الدراسة: "واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى: معرفة واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة: (التنافسية - التجارية - التكنولوجية - البيئية) في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، وما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟ والذي تفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)؟

وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق أداة الاستبانة على عينة بلغت (251) من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في إدارة المشاريع في وزارة السياحة، والقائمون على رأس العمل خلال العام 2024م في المملكة العربية السعودية، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المختلفة لمعالجة بيانات هذه الدراسة وتحليلها، ومنها: حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية، إضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي، وفي ضوء إجراءات الدراسة توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج من أهمها:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بين (4.21 و 4.38)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (4.27)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".
2. جاء بعد اليقظة البيئية في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.38)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
3. بينما جاءت اليقظة التكنولوجية في المركز الرابع وبأقل متوسط حسابي بمقدار (4.21) وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، المشاريع السياحية، إدارة المشاريع.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

(1-1) مقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها.

(3-1) أهمية الدراسة.

(4-1) أهداف الدراسة.

(5-1) فروض الدراسة.

(6-1) مصطلحات الدراسة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة.

(1-1) مقدمة

انطلقت المملكة العربية السعودية في رحلة تحوّل نحو مستقبل واعد ومشرق، مع رؤية السعودية 2030 التي وضعها ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان، رئيس مجلس الوزراء، في عام 2016 ميلادي، وتمثل هذه الرؤية خارطة طريق طموحة ترتكز على مكامن القوة التي وهبها الله لهذه الأرض، وقد وضعت الرؤية في صميم أولوياتها تنويع الاقتصاد، وتعزيز قيادة المملكة العالمية، وبفضل ما حققته الرؤية حتى اليوم، تشهد المملكة أثر التحول على كافة الأصعدة، ويستمر التقدم في تحقيق أهدافها من خلال برامج تحقيق الرؤية والاستراتيجيات الوطنية المتكاملة، والمشاريع الطموحة؛ لترسيخ أثر دائم يستمر إلى ما بعدها، ويدفع بالمزيد من التطورات والمنافع للمملكة العربية السعودية وشعبها. (وثيقة الرؤية السعودية، 2016)

ويعد القطاع السياحي في المملكة ممثلاً ببرامجه ومشاريعه أحد أهم ركائز تحقيق رؤية المملكة 2030، والذي سيسهم في زيادة وتنويع القاعدة الاقتصادية وجذب الاستثمارات، وخفض الاعتماد على النفط، وقد حُددت مستهدفاته بصورة واضحة في وثيقة الرؤية وكان من أبرزها: رفع المساهمة في الناتج الوطني من 3 % إلى 10 %، وزيادة عدد الزيارات السياحية إلى 100 مليون زائر، وتوفير مليون فرصة عمل بحلول عام 2030م. (وزارة السياحة السعودية، 2024)

ولتحقق مستهدفات الرؤية تكاملت جهود أذرع منظومة السياحة الممثلة في كلا من : وزارة السياحة، وصندوق التنمية السياحي، والهيئة السعودية للسياحة، والهيئة السعودية للبحر الأحمر، وبرنامج الربط الجوي، ومجلس التنمية السياحي - والتي أسست كل منها وفقاً لأفضل المعايير العالمية - في تنفيذ مجموعة من البرامج والمشاريع المحلية والعالمية الرائدة التي تم تخطيطها وتنفيذها في ضوء الخطط الاستراتيجية، وبالإفادة من أفضل التجارب العالمية الرائدة في عالم إدارة المشاريع ؛ لتحقيق طموحات ومستهدفات هذا القطاع الهام ومساندته في النمو والازدهار.

وفي ظل العالم المتسارع اليوم في كافة المجالات يستوجب على كافة المنظمات ومنها منظومة إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية أن تسعى جاهدة لمتابعة المستحدثات واستنباط آليات جديدة تمكنها من الاستمرارية وتحقيق هدف البقاء والتكيف مع التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم، وتطوير أساليبها الإدارية في إدارة المشاريع لمواجهة التحديات المتولدة ، لاسيما التحديات المتعلقة بالتنافسية الشديدة على الصعيد العالمي ، وذلك يمكن تحقيقه من خلال تطوير نظام إنذار استراتيجي يطلق عليه البقطة الاستراتيجية، والذي ظهر كأحد المفاهيم الحديثة المرتبطة بإدارة المشاريع، وهو أسلوب منظم في الإدارة الاستراتيجية للمنظمات، يختص " بالتيسير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير

المؤسسة، وضمان نشاطها، وتحسين تنافسيتها من خلال خطوات مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها؛ من أجل استغلال الفرص المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي؛ لمسايرة المتغيرات الخارجية." (علاوي، 2016، ص260)

ولكي تتمكن منظومة السياحة السعودية من خلق ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق أسبقية على منافسيها في مجال نشاطها فهي مطالبة بفهم العلاقة القائمة بينها وبين البيئة التي تنشط فيها ،لذا فهي بحاجة إلى "وضع نظام فعال لليقظة الاستراتيجية ، يسمح لها بمتابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين ، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم ، وأهدافهم ، وتطلعاتهم وتوجهاتهم ، وسياستهم واستراتيجياتهم، وجميع المعلومات الخاصة بذلك، ومعالجتها وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار".(علاوي، 2016، ص149)

(1-2) مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

في إطار سعي منظومة إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية، تظهر حاجتها إلى تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع التغيرات الحاصلة في عالم اليوم شديد التنافس، كاليقظة الإستراتيجية التي أوصت العديد من الدراسات كداسة الزهيري (2018) ونبوية(2023)، وهنداوي (2023)، والجراعبة (2022) بتبنيها كأحد المداخل الاستراتيجية الحديثة في الإدارة ، حيث ثمنت دورها في كشف الإشارات الخفية والتحولت العميقة والتغيرات المحتملة للبيئات المحيطة بالمنظومات المختلفة ، من خلال الارتكاز على جمع وتحليل ونشر المعلومات الضرورية والمناسبة لاتخاذ القرارات، مما يمثل امتيازاً تنافسياً بالنسبة للمنظمات التي تقوم بها، ولذا فقد أصبح من الضروري تطبيقها وتبني أبعادها في المشاريع المختلفة المتعلقة بالقطاع السياحي في المملكة ، وهو ما سيمكنها من مراقبة التغيرات بشكل مستمر، والمبادرة بإجراء ما يلزم ؛ للإعداد واستباق الأحداث بطريقة مخططة للتقليل من آثارها ؛ مما يسهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة في هذا القطاع، وهذا بدوره سينعكس على دعم الناتج المحلي الإجمالي، وتحقيق مستهدفات الرؤية في هذا القطاع.

وعليه فإن مشكلة الدراسة الحالية تنطلق من محاولة الباحثة تسليط الضوء على أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة، ومعرفة وقياس واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، وكذلك من ندرة الدراسات التي تناولت تحليل واقع إدارة المشاريع السياحية في المملكة- بعد الرجوع لأغلب مراكز البحوث والدراسات المختصة - في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

وتتحدد هذه المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)؟

(3-1) أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

1. تُعدُّ هذه الدراسة الأولى من نوعها التي حاولت الكشف عن واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية - حسب علم الباحثة - وبعد الرجوع لمجموعة من مراكز البحوث والدراسات المختصة ومحركات البحث بالمملكة العربية السعودية.
2. تسهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في ميدان الإدارة الحديثة، وبيان أثرها في إدارة المشاريع السياحية في المملكة، والتي سينعكس تطبيقها إيجاباً في تحقيق مستهدفات قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2023.
3. تأتي هذه الدراسة استجابة للاتجاهات الإدارية الحديثة التي تدعو إلى زيادة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في الأدب الإداري بشكل عام، وأدب الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص.

الأهمية التطبيقية

1. تقدم نتائج هذه الدراسة تغذية راجعة وتعطي مؤشراً حول واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، على نحو يمكن الاستفادة منه على المستوى الإجرائي المتصل بالوزرات والهيئات والمراكز السياحية ذات العلاقة؛ للعمل على معالجة أوجه الضعف والقصور - إن وجدت - في إدارة مشاريعها.

2. تساعد أداة هذه الدراسة القطاعات الأخرى في التعرف على واقع أداء مشاريعها في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية؛ لإمكانية تطبيق أداة الدراسة التي تم تصميمها لهذا الغرض.
3. تفيد نتائج هذه الدراسة وما يخرج منها من توصيات ومقترحات في فتح آفاق وأولويات بحثية جديدة، تتمركز حول أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع المختلفة في المملكة العربية السعودية.
4. تساعد هذه الدراسة العاملين في إدارة المشاريع السياحية من مدراء ومنسقين على التعرف على أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية، وربط إدارة مشاريعهم في ضوء أبعادها المختلفة.

(4-1) أهداف الدراسة

1. تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية المهم توافرها في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.
2. الكشف عن واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية (التنافسية- التكنولوجية - التجارية- البيئية) في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.
3. تحديد الفروق الإحصائية إن وجدت بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).
4. تحديد جوانب القوة أو القصور في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

(5-1) فروض الدراسة

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير الجنس.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لسنوات الخبرة.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

(1-6) مصطلحات الدراسة

اليقظة الاستراتيجية اصطلاحاً: عملية جماعية مستمرة تقوم بها مجموعة من الأفراد طوعية، وتستخدم معلومات استباقية حول التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، من أجل خلق الفرص، والحد من التهديدات والأخطار الناتجة عن عدم اليقين بشكل عام؛ مما يسمح للمنظمة التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب. (LESCA,1997,27)

وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: عملية استراتيجية مخططة تعنى بجمع المعلومات الحالية والمستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع في وزارة السياحة السعودية وتحليلها، وإدارة المخاطر(الفرص والتهديدات) في البيئتين الداخلية والخارجية لها؛ من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية والتجارية والتكنولوجية والبيئية لهذه المشاريع وتطور من مستوى أدائها.

إدارة المشاريع إصلاحاً: عرفها معهد إدارة المشاريع بأنها: " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع". (PMI, 2017, 10)

وتعرف منظمة المواصفات العالمية (The International Organization for Standardization, ISO) إدارة المشروع بأنه " تطبيق الأساليب والأدوات والتقنيات والاختصاصات في المشروع، وتشمل إدارة المشروع تكامل مراحل متنوعة من دورة حياة المشروع، ويتم إنجاز إدارة المشروع من خلال مجموعة من العمليات " (ISO, 2012).

وتعرف إدارة المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: سلسلة من العمليات والأنشطة التي تعمل بتوافق وتسلسل، تشمل التخطيط والتنظيم والاعلاق في إطار عام من التحكم والمراقبة، تهدف إلى التسخير الأفضل لكل ما يتعلق بـموارد المشاريع المادية والبشرية، بغرض تحقيق مستهدفاته بفاعلية وجودة وكفاءة، ضمن إطار محدد لكلاً من الوقت، والنطاق، والتكلفة.

وتعرف إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية إجرائياً من خلال هذه الدراسة بأنها: سلسلة من العمليات والأنشطة التي يتم تخطيطها وتنفيذها من قبل العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، تشمل عمليات متسلسلة ومتداخلة تتضمن التخطيط والتنظيم والاعلاق و التحكم والمراقبة، تهدف إلى التسخير الأفضل لكل ما يتعلق بـموارد المشاريع السياحية مادياً وبشرياً ؛ بغرض تحقيق مستهدفات القطاع السياحي المرتبطة بمستهدفات الرؤية السعودية ،2030 بأكثر قدر من الفاعلية و الكفاءة، ضمن إطار محدد لكلاً من الوقت، والنطاق والتكلفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

(1-2) مقدمة

(2-2) الدراسات السابقة

(1-2-2) الدراسات السابقة

(2-2-2) التعليق على الدراسات السابقة.

(3-2) الإطار النظري.

(1-3-2) اليقظة الاستراتيجية

(1-1-3-2) مفهوم اليقظة الاستراتيجية

(2-1-3-2) خصائص اليقظة الاستراتيجية

(3-1-3-2) أهمية اليقظة الاستراتيجية

(4-1-3-2) أهداف اليقظة الاستراتيجية

(5-1-3-2) أبعاد اليقظة الاستراتيجية

(6-1-3-2) مراحل اليقظة الاستراتيجية

(2-3-2) إدارة المشاريع

(1-2-3-2) مفهوم إدارة المشاريع

(2-2-3-2) أهمية إدارة المشاريع

(3-2-3-2) عمليات إدارة المشاريع

(4-2-3-2) مجالات إدارة المشاريع

(5-2-3-2) الهياكل التنظيمية وإدارة المشاريع

(6-2-3-2) عوامل نجاح وفشل إدارة المشاريع

(7-2-3-2) إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد

اليقظة الاستراتيجية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

(1-2) مقدمة

يتناول هذا الجزء من الدراسة عددًا من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية؛ وذلك بهدف تحليلها؛ لتحديد أهدافها وإجراءاتها، وأهم نتائجها؛ ومن ثم مقارنتها بالدراسة الحالية، ومدى توافقها واختلافها، وأخيرًا إبراز موقع الدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة، وما يمكن أن تسهم به في هذا المجال.

(2-2) الدراسات السابقة.

1- دراسة (نبوية، 2023)

بعنوان "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة: دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس - تلمسان".

هدفت الدراسة إلى تحليل دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات من خلال أداة الاستبيان، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 35 موظف في مؤسسة موبيليس تلمسان. وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية بالغة لتطبيق اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعادها ومجالاتها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية)، باعتبارها خياراً إستراتيجياً وضرورة حتمية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق المؤسسة المبحوثة لليقظة الإستراتيجية كان له دور في تحسين أدائها الإستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة توفير اهتمام أكبر من مسيري وقادة المؤسسات بممارسة اليقظة الاستراتيجية، وحث جميع العاملين على المشاركة في تعقب واقتناء المعلومات ومن مختلف المصادر، والتأكيد على أهمية اليقظة الإستراتيجية في الرفع من الأداء الاستراتيجي.

2- دراسة (هنداوي، 2023)

بعنوان "اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية". هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز نمو المشاريع الريادية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية والمشاريع الريادية، والمنهج التحليلي في تفسير الدور الذي تلعبه اليقظة في تعزيز نمو المشاريع الريادية، وطبقت استبانة على 38 رائداً للأعمال في مختلف المجالات بولاية الشلف وعين الدفلى في الجزائر.

أظهرت النتائج أن اليقظة الاستراتيجية أحد المداخل لإحداث النمو والتغيير بالمشاريع الريادية، فمن خلال الحصول على كل المعلومات التنبؤية عما سيحدث في محيطها خاصة اليقظة التكنولوجية التي كان لها الأثر المباشر والإيجابي على نمو المشاريع الريادية، كما اعتبرت اليقظة التكنولوجية ضرورة حتمية تم التركيز عليها من طرف الرواد على غرار اليقظة التنافسية والتجارية والبيئية؛ لدورها الفعال في استغلال المعلومة وفعاليتها في تسيير المشاريع الريادية خاصة في المراحل الأولى لإطلاق المشروع. وأوصت الدراسة بضرورة انتباه الرواد في مجال الأعمال إلى اليقظة الاستراتيجية كأحد الأولويات الميسرة للعمل، والتدريب المكثف لهم في مجال اليقظة الاستراتيجية.

3- دراسة (الجرابعة ، 2022)

بعنوان "دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية، دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف الظاهرة وتحليلها، وتم تطوير استبانة كأداة للبحث لاستطلاع آراء عينة الدراسة البالغ عددها (148).

أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لمستوى تصورات المبحوثين لمستوى اليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعه كان مرتفعاً، وجاء بعد اليقظة البيئية بالمرتبة الأولى، وبعُد اليقظة التنافسية بالمرتبة الثانية، واليقظة التكنولوجية بالمرتبة الثالثة، وأخير جاء بعد اليقظة السوقية بالمرتبة الرابعة، كما وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة موجبة وطردية بين أبعاد اليقظة الاستراتيجية وجودة تنفيذ المشاريع الخدمية، وأن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية في تقديرات المبحوثين لمستوى اليقظة الاستراتيجية على جودة تنفيذ المشاريع الخدمية.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على التحسين المستمر في جودة تنفيذ المشاريع، من خلال استخدام الخبرات التي تكتسبها الإدارة في مجال عملها ، والانفتاح المعرفي داخل الإدارة، وتوفير متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتبادل الخبرات والمعرفة المتوفرة والمشاركة فيها.

4-دراسة (رحماني، 2021)

بعنوان " واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر: المحاولات القائمة لبناء نظام اليقظة والذكاء الاقتصادي".

هدفت الدراسة إلى تبين محاولات الحكومة الجزائرية لبناء ونشر ثقافة اليقظة الاستراتيجية من خلال بناء مديريات للذكاء الاقتصادي واليقظة على مستوى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة، وترقية الاستثمار والجهود التي قامت بها مؤسسات الدولة لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالجزائر.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث تتبع من خلال الرجوع للوثائق ذات العلاقة تاريخ بناء النظام الوطني للمعلومة الاقتصادية في الجزائر، وعرج على تحليل تجربة وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في مجال الذكاء الاقتصادي، وأخيراً أسقط الضوء على بعض الملتقيات العلمية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر.

وخلص الباحث إلى أن الجزائر ما زالت في مراحلها الأولى في مجال اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، وأن الحكومة الجزائرية تبذل مجهودات جبارة للتطور والحق بمصاف الدول المتقدمة في هذا المجال، من خلال إنشاء المجلس الأعلى للذكاء الاقتصادي، و نشر هذه الثقافة من خلال الدراسات والتقسيمات الجديدة في بعض الوزارات، وكذلك الملتقيات العملية الهادفة إلى توجيه أنظار المؤسسات الجزائرية إلى ضرورة تأسيس أنظمة لليقظة الاستراتيجية والذكاء تسهل متابعة المعلومات واستغلالها.

5-دراسة (الزعبي، 2022)

بعنوان " أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة شركة أورانج محافظة العاصمة".

هدفت الدراسة التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة شركة أورانج محافظة العاصمة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أورانج والبالغ عددهم (650) موظفاً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (240) موظفاً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في تحسين الميزة التنافسية في شركة أورانج محافظة العاصمة، وبناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام باليقظة الاستراتيجية بكافة أبعادها، وضرورة عمل إدارة الشركة على تحسين الميزة التنافسية.

6-دراسة (عبد الحميد، 2022)

بعنوان " نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا".

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة داخل مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، استخدم الباحث المنهج الوصفي بإسلوب الدراسات المسحية، وتمثل مجتمع البحث في الأخصائيين الرياضيين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، وتم

اختيار العينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية وبلغت (١٩٠) أخصائي، طبقت عليها أداة الاستبانة لجمع المعلومات.

وأظهرت نتائج الدراسة ضعف درجة توافر نظام اليقظة الإستراتيجية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، وضعف واقع التنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا، ووجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين نظام اليقظة الإستراتيجية وتحسين التنمية المستدامة بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا.

وأوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق اليقظة الإستراتيجية وتفعيل نشاطها بصفة دائمة، والقيام بدورات تتضمن برامجها طرق وأساليب اليقظة، وضرورة توفير كوادر متخصصة في كيفية تطبيق مؤشرات التنمية المستدامة لإدارة المؤسسات الرياضية المختلفة.

7-دراسة (العبيدي، 2022)

بعنوان "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في متطلبات المنظمة الرياضية: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في عمان".

هدفت الدراسة التعرف إلى اليقظة الإستراتيجية وأثرها في متطلبات المنظمة الرياضية، حيث تم قياس متغير اليقظة الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: اليقظة التكنولوجية، واليقظة التسويقية، واليقظة التنافسية، واليقظة البيئية. وأما متغير متطلبات المنظمة الرياضية فقد تم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي: الإبداعية، والاستباقية، واقتناص الفرص، والتوجه نحو الزبون، والتوجه نحو الموارد. واستهدفت الدراسة صانعي القرارات والموظفين الإداريين في خمس مستشفيات خاصة في الأردن.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، وتطبيق أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد اليقظة الإستراتيجية في متطلبات المنظمة الرياضية في المستشفيات الخاصة في الأردن ، وأن مستوى اهتمام المستشفيات الخاصة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية مرتفع ، كما أن مستوى اهتمامها بمتطلبات المنظمة الرياضية كان مرتفعاً هو الآخر. وأوصت الدراسة بالتركيز بشكل أكبر على اليقظة التسويقية؛ لأن لها الأثر الأكبر في توفير هذه المتطلبات الرياضية، إلى جانب تحقيق التنوع في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للترويج لخدمات المستشفيات الخاصة، والتعريف بالتطورات التكنولوجية المستحدثة في المستشفيات.

8-دراسة (قرون وغضبان، 2020)

بعنوان "تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة،

من خلال المقابلة والتي اعتمد في إعدادها على الأبعاد التي وضعها François Brouard في نموذج المقترح لتشخيص اليقظة الإستراتيجية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تبني المنهج الوصفي، وتطبيق أداتي الملاحظة والمقابلة على مجموعة من المسؤولين في المجمع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة جاء بدرجة متوسطة حيث يعتبر وضع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة الإستراتيجية جيداً، أما عن سياق اليقظة فوضع تبنيها في المجمع سيء رغم أهميته ومكانته، كما ويتبنى المجمع محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية عفواً بشكل غير مخطط له.

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في هيكل اليقظة الإستراتيجية بالمجمع، وعدم إهمال اليقظة البيئية والمجتمعة كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسية منها والقانونية.

9- دراسة (Suha&Dina, 2021)

بعنوان "The Effect of the Dimensions of Strategic Vigilance on Organizational Excellence) an Applied Study of Premium Class Hotels in Baghdad الإستراتيجية في التميز التنظيمي دراسة تطبيقية لفنادق الدرجة الممتازة في بغداد".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية، وأثرها على التميز التنظيمي في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، اعتمد الباحث المنهج الوصفي للوصول إلى إجابة أسئلة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (93) مبحوثاً ممثلين بقيادة مجتمع الدراسة في فنادق بغداد من الدرجة الأولى. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التميز المنظمي، كما أظهرت الدراسة أن فنادق الدرجة الممتازة تحرص على إدارة اليقظة الإستراتيجية بشكل عام، وإدارة اليقظة التنافسية في تحسين الآليات التي تتبعها الفنادق لتحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية المستقبلية.

10- دراسة (Jalod&Hasan&Hussain, 2021)

بعنوان: "Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance Company in "An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Nasiriyah, Iraq

"اليقظة الاستراتيجية ودورها في أداء ريادة الأعمال: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة أور في الناصرية العراق".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية للمديرين في شركة أور العامة على أداء ريادة الأعمال، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على 123 مديراً في الشركة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر كبير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها على أداء ريادة الأعمال، وأن شركة أور العراقية العامة تولي اهتماماً واضحاً بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية بكافة أنواعها، وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام الشركة لنظام معلومات حديث بتقنيات متطورة قادر على جمع البيانات المتعلقة بالعملاء وتحديثها بشكل مستمر؛ لدعم متخذي القرار بالمعلومات التي تعزز حالة اليقظة والحذر والاهتمام وتفسير الإشارات الضعيفة.

11- دراسة (النجار والشوابكة، 2020)

بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية وأثرها في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية".
والتي هدفت إلى التعرف إلى أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت تطبيق استبانة على عينة مقدارها 153 من العاملين في مستوى الإدارتين العليا والوسطى في شركات الاتصالات الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية) في مجالات إدارة المشاريع المستهدفة بالدراسة.
وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تعزيز الاهتمام بمعلومات اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كمورد معلوماتي استراتيجي، من خلال إنشاء وحدات أو خلايا لليقظة الاستراتيجية في شركات الاتصالات الأردنية؛ لضمان الترتيبات التنظيمية التي تكفل عملها، والتعريف بأهمية هذه المعلومات لكافة المستويات الإدارية من خلال إعداد دورات تأهيلية في هذا المجال.

12- دراسة (Alshaer,2020)

بعنوان "The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks"
أثر اليقظة الاستراتيجية على المرونة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغت (171) مديراً.
أظهرت نتائج الدراسة وجود أثراً إيجابياً لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المستهدفة على البراعة التنظيمية. وأوصت الدراسة المنظمات بضرورة توظيف اللجان والفرق المتخصصة في اليقظة الإستراتيجية، وتزويدها بكافة الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

13- دراسة (Ranbo, 2020)

بعنوان " *Veille stratégique et capacité d'innovation des petites et moyennes industries Camerounaises* " " اليقظة الاستراتيجية والقدرة الابتكارية للصناعات الصغيرة والمتوسطة في الكاميرون".

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الجوانب المختلفة لليقظة الاستراتيجية على القدرة الابتكارية للشركات الكاميرونية الصغيرة والمتوسطة والتي تشمل جميع الشركات العاملة في تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، تم تحديد (80) شركة صغيرة ومتوسطة في مجالات مختلفة تقع في مدن دوالا وياوندي وبيرتوا ونغاونديري وغاروا، واعتمدت الدراسة المنهج التجريبي الاستنتاجي، وطبقت أداة الاستبانة لجمع المعلومات ، وقد تم جمع المعلومات اللازمة من العينة المتمثلة بمديري الشركات الصغيرة والمتوسطة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات الكاميرونية الصغيرة والمتوسطة لديها ممارسة ضعيفة للغاية لليقظة الاستراتيجية والتي لها تأثير سلبي مباشر على قدرتها على الابتكار، واتضح أن ممارسة ذكاء الأعمال له تأثير إيجابي على الابتكار، كما اتضح أن الشركات لا تهتم كثيراً بأراء موظفيها عندما يريدون الابتكار، مما يؤثر سلباً على القدرة الابتكارية للشركات. وأوصت الدراسة بدعوة المديرين إلى إعادة النظر في موقفهم بشأن فائدة اليقظة الاستراتيجية من خلال اعتبارها مورداً يجب تقييمه، خاصة وأن اليقظة الاستراتيجية، إذا تم تنفيذها بشكل جيد سيؤثر بشدة على قدرتهم على الابتكار.

14- دراسة (Hamoudi, 2019)

بعنوان " *Effect of Strategic Vigilance in Administrative Decision Making* ":

"أثر اليقظة الاستراتيجية في صنع القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية في وزارة الاتصالات". والتي هدفت إلى معرفة عملية اتخاذ القرار الإداري التي تتبناها الدائرة ومدى ملاءمتها لإمكانيات المؤسسات الإدارية وظروفها البيئية من خلال اليقظة الاستراتيجية في عقول وأفكار الإدارة، وتم اختيار وزارة الاتصالات العراقية كمجتمع لإجراء البحث.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعها على 65 فرد من أصحاب القرار في الوزارة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مستوى عالياً من التفاعل بين اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإدارية؛ مما ينتج عنه قدرة وزارة الاتصالات على مواكبة التغيرات البيئية، وعلى أساس النتائج تم تقديم التوصيات على النحو الآتي: ضرورة تبني وزارة الاتصالات فلسفة الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية، وتقديم الخدمات وفق منظور الإدارة الإستراتيجية، وضرورة تركيز الوزارة على الأهداف الإستراتيجية.

15- دراسة (Dawood and abbas,2018)

بعنوان "The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks"

"دور اليقظة الإستراتيجية في الأداء التشغيلي للقطاع المصرفي: دراسة ميدانية في عينة من البنوك الخاصة".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية بأبعادها التكنولوجية والتنافسية والبيئية والتسويقية في الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي، بأبعاده التي شملت التكلفة والوقت والمرونة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اختيار أربعة بنوك هي: (البنك الشمالي، والخليج العربي والشرق الأوسط، والاستثمار الوطني والتمويل)، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة على العينة البالغ عددهم 34 مديراً. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لليقظة الإستراتيجية في الأداء التشغيلي للمصارف المدروسة، إضافة إلى سعي هذه المصارف إلى رصد التغيرات والأحداث في بيئة عملها وبناء ميزتها التنافسية بالاعتماد على استراتيجية منخفضة التكلفة.

16- دراسة (Drevon et al, 2018)

بعنوان "Veille stratégique et prise de décision: Une revue de la littérature" "اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرار، مراجعة الأدبيات".

هدفت الدراسة إلى تحديد موقع اليقظة، وبشكل أكثر تحديداً اليقظة الاستراتيجية، فيما يتعلق باتخاذ القرار وفقاً للأدبيات في علوم الإدارة والمعلومات. قام الباحثون بتقديم ثلاثة نماذج رئيسية لصنع القرار (الجزء الأول)، تم من خلالها تحديد ثلاثة عوامل تؤثر على صنع القرار (الجزء الثاني). كما تم تسليط الضوء على ثلاثة أنواع من الدعم الذي تجلبه اليقظة الاستراتيجية لعملية صنع القرار (الجزء الثالث)، مما قاد إلى استنتاج أن اليقظة الاستراتيجية ساهمت من الناحية النظرية في دعم عملية صنع القرار في المراحل الأولى وفي المراحل النهائية. تمت دراسة اليقظة الإستراتيجية في قطاع الصحة العامة في فرنسا.

وتوصلت الدراسة إلى ثلاثة عوامل تؤثر على صنع القرار في سياق المنظمات: المعلومات، التجربة وحس صنع القرار، والسياق الاجتماعي، وأن اليقظة الاستراتيجية تساعد في دعم القرارات في قطاع الصحة العامة، حيث من شأن اليقظة الاستراتيجية أن تجعل من الممكن تقليل عدم اليقين وخلق معنى يستند إلى معلومات دقيقة وفهم صحيح للبيئة، وأوصت الدراسة بتكثيف الاهتمام باليقظة الإستراتيجية في قطاع الصحة العامة تحديداً لما لها أثر كبير في صنع القرار الصحيح من قبل المديرين.

(2-2-1) التعليق على الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات التي اهتمت باليقظة الاستراتيجية ودورها في إدارة المنظمات أو أثرها على بعض المتغيرات يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- تنوعت الدراسات التي اهتمت باليقظة الاستراتيجية فمنها ما استهدف التعرف على دورها وأثرها في جودة تنفيذ المشاريع ونموها وتحسين أداء المنظمات وميزتها التنافسية بشكل عام، ومن هذه الدراسات: دراسة (نبوية، 2023)، و(هنداوي، 2023)، و(الجراعبة، 2022)، و(الزعبي، 2022)، و(عبد الحميد، 2022)، و(العبيدي، 2022)، و(Suha&Dina, 2021)، و(Jalod&Hasan&Hussain, 2021)، و(النجار والشوابكة، 2020)، و(Alshaer, 2020)، و(Ranbo, 2020)، ودراسة (Hamoudi, 2019)، و(Dawood and abbas, 2018)، ودراسة (Drevon et al, 2018).

- اهتمت بعض الدراسات بالتعرف على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتشخيص ممارساتها في المنظمات ومن هذه الدراسات: دراسة (رحماني وغازي، 2021)، و(قرون وغضبان، 2020).

- تنوعت بيئات تطبيق الدراسات السابقة فمنها ما طُبّق في بلدان عربية كمصر والجزائر والعراق والأردن، ومنها ما طبق في مجتمعات غير عربية كدراسة (Ranbo, 2020) التي طبقت في الكاميرون، و دراسة (Drevon et al, 2018) التي طبقت في فرنسا.

- خلصت بعض الدراسات السابقة في مجمل نتائجها إلى أن المنظمات تولي أهمية بالغة لتطبيق اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعادها ومجالاتها المستهدفة بالدراسة ، باعتبارها خيارًا إستراتيجيًا وضرورة حتمية؛ لمواجهة التحديات كدراسة (نبوية، 2023)، ودراسة (هنداوي، 2023)، و(Jalod&Hasan&Hussain, 2021)، وأن لتطبيق اليقظة أثر إيجابي على بعض المتغيرات كدراسة (النجار والشوابكة، 2020)، و(Alshaer, 2020)، و(Hamoudi, 2019)، و(Drevon et al, 2018). ودراسة (Dawood and abbas, 2018).

- أظهرت نتائج بعض الدراسات أن المتوسط العام لمستوى اليقظة الاستراتيجية بأبعادها كان مرتفعاً، كدراسة (الجراعبة ، 2022)، وأن له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على بعض المتغيرات كدراسة (الزعبي ، 2022)، ودراسة (العبيدي، 2022)، ودراسة (Suha&Dina, 2021)، أما دراسة (قرون وغضبان، 2020) فتوصلت إلى أن المتوسط العام لمستوى اليقظة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة، بينما أظهرت دراسة (عبد الحميد، 2022) ضعف درجة توافر أبعاد اليقظة في المنظمة المستهدفة، بينما أوضحت دراسة (رحماني وغازي، 2021) أن تطبيق أبعاد اليقظة

الاستراتيجية مازال في مرحلة الأولى مع ضرورة بذل المزيد من الجهود للارتقاء بمستوى المنظمات واللاحق بمصاف الدول المتقدمة في هذا الشأن.

- تنوعت الأدوات المستخدمة في هذه الدراسات؛ ومن تلك الأدوات التي تم استخدامها أداة الاستبانة في جميع الدراسات السابقة باستثناء دراسة (قرون وغضبان، 2020) التي طبقت أداتي الملاحظة والمقابلة، ودراستي (رحماني وغازي، 2021) و (Drevon et al, 2018) التي اعتمدت على تحليل الوثائق للوصول إلى استنتاجات حول اليقظة الاستراتيجية.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يمكن استخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- تتشابه الدراسات السابقة سواء ما كان منها في اللغة العربية أو الإنجليزية مع الدراسة الحالية في المجال بصفة عامة، وهو اليقظة الاستراتيجية مع وجود اختلافات في المتغيرات والأبعاد المستهدف معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية عليها، والقضايا الأساسية التي تم تناولها بالدراسة وطريقة ومعالجة هذه القضايا.
- تتفق هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة التي تبنت المنهج الوصفي وتختلف مع دراسة (Drevon et al, 2018) التي اعتمدت المنهج الوثائقي.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية من حيث المجتمع، كون الدراسة الحالية تطبق لأول مرة على العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي اعتمدت استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، وتختلف مع دراستي (قرون وغضبان، 2020) التي طبقت أداتي الملاحظة والمقابلة، ودراستي (رحماني وغازي، 2021) و (Drevon et al, 2018) التي اعتمدت على تحليل الوثائق للوصول إلى استنتاجات حول اليقظة الاستراتيجية كأدوات لجمع المعلومات.

وخلاصة القول فيما يخص الدراسات السابقة بشكل عام؛ أن الباحثة استفادت من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في تحديد الأدوات المستخدمة؛ للوقوف على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية بما يتلاءم مع غرض الدراسة من جهة، ومع الإمكانيات المتاحة من جهة أخرى، كما أفادت الباحثة من خلال اطلاعها على أدوات الدراسات السابقة في عملية تصميم وبناء أداة الدراسة الحالية، وكذلك تدعيم الإطار النظري لهذه الدراسة، وتحديد الإجراءات الميدانية المناسبة للدراسة الحالية، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج هذه الدراسات السابقة.

(2-3) الإطار النظري.

(2-3-1) اليقظة الاستراتيجية

(2-3-1-1) مفهوم اليقظة الاستراتيجية

مفهوم اليقظة لغوياً

كلمة "اليقظة" هي الاسم من المصدر "يقظ" أي انتبه وصحي وهي نقيض النوم، وبالتالي فإن كلمة اليقظة لغة هي الانتباه والصحو، وهي عكس كلمة "غفلة" أي عدم الانتباه والنوم والشروء (معجم المعاني 2019) وبالتالي فإننا نقول أن الإنسان قد "يقظ" أي انتبه لشيء أو أخذ الحيطة والحذر منه.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين والمنظرين حول تحديد تعريف موحد لليقظة، فكل أدلى بدلوه حسب انتماءاته الفكرية وتوجهاته الفلسفية، إلا أن الجميع متفق حول مصدر المصطلح المتمثل في الكلمة اللاتينية (vigilantia) والتي تعني القيام بالحراسة والمراقبة لبيئة معينة في حالة الشعور بخطر، فهو مصطلح مرتبط بالمجال العسكري، أي يسعى القادة إلى مراقبة العدو ورصد جميع تحركاته، لينتقل استغلال واستعمال مصطلح اليقظة إلى المجال الاقتصادي، على اعتبار أن المنظمات في رحلة مستمرة للبحث عن فرص جديدة قصد اقتناصها، وتهديدات محتملة قصد تفاديها. (بوطكوك، 2024، 76)

مفهوم اليقظة اصطلاحاً

أما من الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم اليقظة يعني التنبه والاحتراز وعدم الغفلة عن ما هو من الواجب أن يتم الانتباه له، وأن يكون الشخص يقظ أي أن يكون في حالة من الوعي التام وإمكانية استقبال أي إشارات أو معلومات من المحيط الخارجي، وإمكانية التعامل مع هذه المعلومات والبيانات والاستفادة منها بما فيه المصلحة العامة. (Price et al, 2016, 130)

مفهوم اليقظة الاستراتيجية

تعرف (بوطكوك، 2024، 77) اليقظة الاستراتيجية بأنها "سيرورة معلوماتية، تلجأ إليها المنظمة لمتابعة المستجدات في محيطها، فتقوم بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات التي تستند إليها القرارات ذات الصلة لاقتناص الفرص المتاحة وتفاذي التهديدات المحتملة.

بينما عرفت (Alshaer 2020.84) بأنها عملية مستمرة تتم فيها مراقبة البيئة وتحليلها، وجمع المعلومات باستمرار، وتحديد الفرصة؛ للاستيلاء عليها، والتهديدات؛ لتجنبها وتقليلها تأثيراتها.

وترى (عبد الحميد، 2021، 913) أنها: "عملية استراتيجية تقوم بها المؤسسات لتحقيق ميزة تنافسية، وتعتمد على جمع المعلومات وتحليلها، واكتشاف الفرص المتاحة، والتأهب لمواجهة المخاطر

المتوقعة في البيئة الخارجية، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتطور من مستوى أدائها".

ويرى (بن خليفة، 2018، 441) أن اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتنظيم الرؤى بعيدة الأمد حيث عرفها بأنها : نشاط يساعد متخذ القرار لتنظيم (رؤيته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب، وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك خلال عملية البحث والتحليل والانتقاء للمعلومة لتحقيق التفوق المستمر.

وربط(العيسوي والمالكي، 2018، 312) تعريفهما لها بحالة عدم اليقين، حيث ذكرا بأنها : "عملية مستمرة تنفذ بشكل جماعي، يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية وبشكل استباقي وباستخدام المعلومات التي تخص التغيرات البيئية التي قد تحدث في البيئة الخارجية، وذلك من أجل إيجاد فرص والحد من المخاطر وحالة اللا تأكد التي تسمح للمنظمة بسرعة التصرف وفي الوقت المناسب".

ويؤكد (عبد العال، 2018، ص7) ما ذكره العيسوي والمالكي حيث ذكر بأنها: عملية منظمة تسعى فيها المؤسسة لرصد التغيرات الحالية والمستقبلية والمحتملة التي تحيط بالمؤسسة ثم توفيرها في صورة نظام معلوماتي دقيق؛ لرفع مستوى المعرفة وخفض حالات عدم التأكد، ثم معالجة هذه المعلومات ونشرها بما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة لتحقيق رؤيتها الريادية.

وفي هذا السياق عرف (كرومي وعمرستي، 2010، م، 21) اليقظة الاستراتيجية بأنها: "الانتصت الدائم للتغيرات الحاصلة في بيئات شديدة المنافسة، بحيث تمكن المؤسسة من الحصول على سياق معلوماتي يمكنها من الاصغاء المسبق والإداري إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتقاديها والنقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية.

ويؤكد (ولد عابد، 2017، ص5) من خلال تعريفه الإجرائي على العمل الجماعي كأحد الإجراءات التي تتبناها المؤسسات، حيث عرفها بأنها: الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.

وتعرف كذلك بأنها: مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية، والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية؛ لاستنتاج المعلومات المحللة والمنقاة والمعالجة من أجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(Ministere, 2010.75)

وعالج(Chantal,2008,107) البعد السياسي متجاوزاً البعد الاقتصادي في تعريفه لليقظة الاستراتيجية حيث عرفها بأنها: التحكم في المعلومة بهدف مراقبة البيئة السياسية والاقتصادية للمؤسسة.

أما ما طرحه (بومعزة، 2009م، 29) فيؤكد على عمليات اتخاذ القرار التي تعتبر جزءاً أصيلاً من اليقظة الاستراتيجية، فعرفها بأنها: نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي، والمؤشرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية.

ويعرف (بورحلي والحرش، 2014م، 82) اليقظة الاستراتيجية بأنها: نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة والبحث والحصر ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

وباستقراء التعريفات السابقة ترى الباحثة أن جميع ما ذكر وباختلاف الصياغة يؤكد على أن اليقظة الاستراتيجية منظومة عمليات استراتيجية مخططة تقوم بها المنظمات، وتدور في فلك بعدين أساسيين هما: المسح والتحليل الشامل للبيئتين الداخلية والخارجية، ورصد المخاطر (الفرص والتحديات)؛ من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وتطور من أدائها.

(2-1-3-2) خصائص اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص التي تؤكد على أنها مفهوم شمولي يرتبط ويتعلق بجميع جوانب عمل المنظمة، ويُعد الترابط والتنظيم بين هذه الخصائص المختلفة بعداً مهماً جداً؛ ليكون لها فاعلية وانسجام، وقد اتفق كلاً من (إسماعيل، 2009، 24)، و(قنوني، 2016، 15)، و(برادة ومليكة، 2016، 15)، و(رضوان وشلدان، 2020، 18) على ست خصائص لليقظة الإستراتيجية هي:

1. الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار، وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جداً على تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة.

2. تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملاً سلبياً ومحدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باسئراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.

3. الذكاء الجماعي: يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظة العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها؛ لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي،

- حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
4. المحيط: محيط المنظمة ليس مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم حصر تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
5. إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية -مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقاة - تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أياً من الأحداث والأعمال المنفذة سابقاً، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.
6. التوقع: عبارة عن المعلومات التي تتميز بنفسها على المميزات التنبؤية، بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

(3-1-3-2) أهمية اليقظة الاستراتيجية

تتفق (السباتين، 2020، 57) مع ما طرحته دراسة (Rabhi, 2008) من وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية وارتقاء أداء المنظمات، ويؤكدان على أن أداء المنظمة ومدى قدرتها على تكيف استراتيجيتها و هيكلها التنظيمي مع البيئة المحيطة يرتبط بشكل وثيق بقدرتها على امتلاك معلومات مهمة حول كل ما يخص البيئة الحالية والمستقبلية التي تنمو فيها.

وتتفق الباحثة مع ما طرحه (الطيب، 2019، 16) حول أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر ضرورة ملحة وعملية أساسية لا يمكن لمؤسسات اليوم الاستغناء عنها، كونها تزوده هذه المنظمات بما يلزمها من معلومات للبقاء في عالم اليوم شديد المنافسة.

وتؤكد (السباتين، 2020، 57) على الرأي الذي طرحه (Kourbali, 2012) والذي يشدد على أن ممارسة أنشطة اليقظة يؤثر على الأداء بشكل عام والأنشطة الداعمة له، والتي تسمح بتكيف و تأقلم المنظمة مع كافة المتغيرات، وهي ضرورية أيضاً لبلورة قواعد واستراتيجيات المنظمة الأساسية، كما تمكنها من تحويل التهديدات إلى مزايا تنافسية، وبالتالي فإنّ اليقظة تعد نشاط مهم في استمرارية تنفيذ استراتيجية المنظمة.

- وتكتسب اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة في عالم المنظمات اليوم كونها تسهم بتحقيق مايلي:
1. دعم التخطيط: حيث تسهم اليقظة الاستراتيجية في دعم سيورة التخطيط، وتشكيل وبلورة الاستراتيجيات، وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

2. دعم الاستجابة: اليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمنظمة بالبقاء في حالة وعي ودراية بتطورات المنافسين، وفهم تغيرات المحيط الخارجي، وتحليل التحديات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أجهزة الاستجابة بسرعة متناهية.
3. دعم الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة المنظمة بنظيراتها؛ مما يحفز الابتكار والإبداع، وتقديم منتجات ذات جودة أعلى، ومن ثمة دعم موقعها التنافسي.
4. دعم عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات : تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات بيانات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، فهي بذلك تقلل من حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات وعلى فهم المشكلات وحلها.
5. استباق الأحداث: تُفعل اليقظة الاستراتيجية حواس المنظمة لاقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا مختلفة للفرص المتاحة، والسرعة في العمل، وتقليل تأثير الأخطار المحتملة. (الجهني، 2023، 53)، (سحنون وثلاجية، 2018، 140)، (السباتين، 2020، 58)

(2-3-1-4) أهداف اليقظة الاستراتيجية

- تلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً ومهماً في الاستمرارية الاستراتيجية للمنظمات المختلفة، وتعد أحد المفاتيح الرئيسة للبقاء في عالم اليوم القائم على المنافسة، وتؤكد (الجهني، 2023، 51) بالاتفاق مع (عبد الحميد، 2021، 916) على وجود عدة أهداف تسعى لتحقيقها اليقظة الاستراتيجية، من أهمها:
 1. هدف معلوماتي: يتمثل في توفير نظام معلوماتي استراتيجي لكل جوانب المنظمة ومعالجتها، ونشرها وتقديمها لمتخذي القرار.
 2. هدف تنافسي: ويتضمن تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة الحفاظ على الميزة التنافسية في المستقبل عن طريق مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات المنافسة، ومحاولة تطوير أدائها.
 3. هدف بيئي: لمحاولة رصد الفرص المتاحة في البيئة المحيطة واستثمارها، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة وتحليل البيئة التكنولوجية.
 4. هدف تخطيطي: ويتضمن تحديد رؤية واضحة للمؤسسة ومراقبة أنشطة المنافسين؛ من أجل الاستمرار في التجديد والتطوير التكنولوجي وتحقيق ميزة تنافسية.
 5. هدف علمي: لتشجيع البحث والابتكار لتطوير المنظمة وتسجيل براءات اختراع.
 6. هدف منهجي: ويتضمن توظيف أحدث الأساليب العلمية في التقييم الموضوعي لموقع المنظمة الحالي، وتحليل البيئة التكنولوجية للمؤسسة، وتفعيل اليقظة الاستراتيجية.
 7. هدف اقتصادي: ويركز على العائد الاقتصادي من الخدمات التي تقدمها المنظمة، وزيادة الأرباح عن طريق توسيع مجالات الخدمات وتطويرها وتحسينها.

ومن أبرز أهداف اليقظة الاستراتيجية:

1. التنبؤ بالفرص، وحسن استغلالها، وتجنب التهديدات وآثارها.
 2. تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المنظمة واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
 3. تحليل البيئة العلمية، والتقنية، والتكنولوجية للمنظمة.
 4. مقارنة أداء المنظمة مع منافسيها ومحاولة تطويره واكسابها ميزة تنافسية.
 5. تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
 6. تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
 7. رفع أرباح المنظمة بزيادة حجم مبيعاتها، وتطوير منتجاتها، وتحسين جودتها، والتغلغل في أسواق جديدة؛ لكسب مستفيدين جدد، وضمان توسيع حصتها السوقية.
 8. تدفع المنظمة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصار على رد الفعل.
 9. مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.
 10. مساعدة المنظمة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها.
- (Davidson, 2001, 12)، (الموسوي، 2018، 84)، (محاط، 2014، 26) (رضوان، 2020، 15).

(2-3-1-5) أبعاد اليقظة الاستراتيجية

أولاً: اليقظة التكنولوجية

تُعنى اليقظة التكنولوجية بشكل أساسي ومباشر بتأثيرات التطورات التكنولوجية على استراتيجية المنظمة وعلى الحركة الاستراتيجية للمنافسين والمتعاملين معها، وهي تتطلب إجراءات منظمة تشمل: مراقبة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي؛ من أجل التنبؤ بالتهديدات والمخاطر، متجاوزة ذلك لاقتناص فرص التطوير وما ينتج عنها من تأثيرات على الاقتصاد في الوقت الحاضر والمستقبل؛ وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات والاحتياطات الوقائية المختلفة.

وترى (محاط، 2014م، 18) أن اليقظة التكنولوجية تتمثل في جمع المعلومات والاحاطة بكل التقنيات والتكنولوجيا الحديثة والمستعملة، من براءات اختراع وإبداعات وبحوث ودراسات في قطاع عمل المنظمة واهتماماتها.

أما (Rabhi, 2008, 45) فقد عرف اليقظة التكنولوجية بأنها: مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المؤسسة للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية، من خلال تتبع المعلومات وجمعها من مصادرها الأصلية، تنظيمها، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار،

ويتفق مع هذا الطرح ما ذكره (علاوي، 2011م، 21) حيث عرفها بأنها : النشاط الذي تراقب المؤسسة من خلاله البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، والذي قد يؤثر على مستقبل المؤسسة ومستقبل المتعاملين معها، وهذا لاتخاذ الإجراءات والاحتياطات الوقائية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية.

ويتفق (السباتين، 2020، 59) و (داودي، 2010، 13) على أنشطة اليقظة التكنولوجية المتمثلة في مراقبة البيئة واكتشاف إشارات الضعف التي تبرز عن التطور التكنولوجي ترتبط بشكل مباشر بما يلي:

- الدراية التامة بالمستجدات العلمية، ورصد المعدات والتجهيزات والتكنولوجيا الحديثة التي لا تملكها المنظمة.
- تتبع التطورات في مجال أنظمة الاتصالات والمعلومات، وجمع المعلومات التقنية والتكنولوجية من أجل استغلالها في الأفكار الابداعية.
- المحاولة الجادة في تحديد وفهم التقنيات المتبعة من قبل المنافسين.
- الدراية التامة بالمعايير التي يتم العمل من خلالها في مجال التكنولوجيا.

ويتفق (المري ، 2020 ، 35) مع (أبو باقي والكساسبة ، 2017، 80) حول أهمية تبني المنظمات لليقظة التكنولوجية، ويؤكدان على أن المنظمة اليقظة تكنولوجياً تكون عادة أكثر تطوراً مقارنة بمثيلاتها كونها أكثر قدرة على تبني تكنولوجيا حديثة وبالتالي فإن التطوير على العمليات الداخلية يكون أكثر تلقائية مقارنة بغيرها. وهو ما تؤكد (بلحاج ، 2017، 200) التي أوضحت أنها تؤدي إلى تنمية وتحسين مخرجات المشاريع المتبناة في تلك المنظمات، والوصول إلى معطيات علمية سليمة وبراءات اختراع مختلفة بالاعتماد على معطيات السوق المنافسة، إضافة إلى أنها واحدة من أنجع السبل التي تمكن المنظمات من عقد شراكات وتعاونات مختلفة مع منظمات أخرى ناجحة.

وتعرف الباحثة اليقظة التكنولوجية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: عملية موجهة ومستمرة تتضمن متابعة وتحليل التغيرات والتطورات التكنولوجية المتعلقة بمجال المنظمة (وزارة السياحة) من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة، والمؤثرة في حاضرها ومستقبلها، و تلك المستخدمة من قبل منافسيها ، من أجل استغلال الفرص الكامنة فيها وتجنب التهديدات والمخاطر المرتبطة بها .

ثانياً: اليقظة التجارية

تعني اليقظة التجارية الحالة التي تكون فيها المنظمة متيقظة لاحتياجات العملاء ورغباتهم واهتماماتهم واحتياجاتهم المختلفة على المدى القريب والبعيد، بالإضافة إلى التركيز على السوق والمؤشرات التي تتبع منه حول علاقات العملاء بما يتعلق بولائهم ورضاهم ومؤشرات السوق المختلفة والمتغيرة.

(الزعبي، 2012، 6)

وهو ما يؤكد (Galab&Zgaeb,2012) من خلال تعريفه لليقظة التجارية حيث أشار بأنها: النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقات بين المستفيدين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها. (برادة ومليكة، 2016م، 26)

ويمكن القول أنها نمط متكامل من القرارات المتعلقة بالمنتجات، والأسواق، والأنشطة التسويقية، وموارد التسويق من إنشاء وتوصيل وتسليم، تقدمها المنظمة لتحقيق قيمة الزبون وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة المحددة. (Varadarajan, 2010,119)

واليقظة التجارية لا تكون حكرًا على العملاء والموردين والموزعين، إنما يندرج تحت مظلتها الموارد البشرية من خلال اختيار الأفراد الكفؤ للعمل في المنظمة، والذين يتمتعون بكافة المهارات والمواهب اللازمة لإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة من الداخل، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على البيئة الخارجية للمنظمة. (حديد وحديد، 2005، 8)

ويمكن أن تقسم اليقظة التجارية إلى:

- اليقظة المرتبطة بالزبائن: يهتم هذا النوع باحتياجات الزبائن ورغباتهم ومدى تطورها، كما يختص بدراسة خصائص الزبائن ونسبة الاستهلاك لديهم، ويتحقق ذلك عن طريق إدارة العلاقات بين الزبون والمنظمة.

- اليقظة المرتبطة بالموردين: يهتم هذا النوع بكل ما يخص الموردين وعلاقتهم مع المنظمة وبمدى تطور المنتجات وما يلزم من الموردين لتلبية هذا التطور، كما أن اليقظة هنا تبين للمنظمة من هم زبائن الموردين وبالتالي تستطيع المنظمة من تحديد منافسيها والمنافسين المحتملين ويختص هذا النوع بدراسة وتطوير وتحليل الخطط المالية والتجارية والتكنولوجية. (Konstantin, 2008,21) و(السباتين، 2020، 60)

وتعرف الباحثة اليقظة التجارية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: عملية مستمرة تتضمن مراقبة وتتبع وتحليل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوك المنظمة التجاري (وزارة السياحة)، وبتحليل المستفيدين ورغباتهم واحتياجاتهم وتطورات السوق والطلب والعلاقة مع الموردين، من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة، من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في تعاملاتها مع السوق، وتحسين أدائها وتنافسيتها.

ثالثاً: اليقظة التنافسية

تهتم اليقظة التنافسية بجمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، والبحث عن الميزات التنافسية ونقاط القوة وتطويرها والحفاظ عليها. (الجهني، 2023، 54)

ويتفق (السباتين، 2020، 61) مع ما طرحه (Yasir et al., 2019) حول أنها تشير إلى المسار الذي يعنى بالجمع والدراسة والتحليل والتقييم بالأسلوب المنهجي المنظم للمعطيات التي تخص المنافسين الحاليين والمتوقعين؛ لتوفير منتج أو خدمة نهائية تحقق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فإنّ اليقظة التنافسية تعمل على مراقبة نشاطات المنافسين عن طريق جمع المعلومات الضرورية لفهم سلوكياتهم.

ويؤكد (Revelli, 2000, 13) في تعريفه على المنافسين الحاليين وحتى المحتملين مستقبلاً حيث ذكر بأنها: معالجة ونشر معلومات متعلقة بمنافسي المنظمة، ويكون ذلك بمراقبة ورصد جميع تحركاتهم سواء أكانوا منافسين مباشرين أو غير مباشرين، حاليين أو حتى محتملين. وتتمثل أهمية اليقظة التنافسية في أنها تعد من أفضل السبل لإيجاد أفضل الممارسات وصياغة الاستراتيجيات الأكثر كفاءة داخل المنظمة، كما أنها تساعد المنظمة على تحديد الأنشطة والعمليات التي يجب تطويرها، بالإضافة إلى أنها تساعد في اكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين، وأخيراً تسمح بمرور جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة، والتنبؤ بالمعوقات المستقبلية التي تواجهها. (الزبيدي، 2019، 341)، (الجهني، 2023، 54)

وتركز اليقظة التنافسية على البحث وفهم جميع الموارد المالية والإدارية والتسويقية فيما يتعلق بتنظيم المنافسة من خلال معرفة المنتجات المنافسة، قطاعات السوق المغطاة، حصة المنافسين في السوق، تكنولوجيا البيع والتوزيع، شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المعمول بها، الشركاء كموردي المواد الخام والمصنعين لها، الإنتاج، نظام الإنتاج والمواد والمهارات المستخدمة، تكلفة الإنتاج، البحث والتطوير التقنيات المستخدمة، وبراءات الاختراع المسجلة. (بن نافلة ومرزوق، 2010، 6)

وتعرف الباحثة اليقظة التنافسية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: عملية منظمة تتضمن مراقبة ودراسة وتحليل المعلومات والخطط والاستراتيجيات والمشاريع المتعلقة بالمنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة من أجل توضيح أثرها السلبي أو الإيجابي على المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.

رابعاً: اليقظة البيئية

يطلق عليها اليقظة المحيطية، والتي تعرف أيضاً باسم اليقظة الشاملة لمراقبة التطورات الاقتصادية والقانونية والديموغرافية والثقافية، والتي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة. (داود وإبراهيم، 2017، 60)، وتعتبر من أصعب أنواع اليقظة تطبيقاً لأنها تتعلق بمجموعة واسعة من العوامل والمفردات البيئية ذات الصلة بجميع الأحداث والتغيرات في البيئة. (Dawood and Abbas, 2018, 6)

تهتم اليقظة البيئية بعوامل المحيط الخارجية، والتي لم تأخذ متطلبات اليقظة السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، السياسية، الاجتماعية، اليقظة العلمية، اليقظة القطاعية، اليقظة الثقافية، والتي لا تقل أهمية عن المتطلبات السابقة، إذ إنها تترجم في نهاية المطاف بالفارق بين المؤسسة القادرة على إدماج الأحداث الخارجية ومواجهتها وبين منافسيها، عن طريق الاعتياد على توقع وتحليل الإشارات الآتية من المحيط (بوزيان، 2015م، 21)

واليقظة البيئية أو المحيطية هي الحالة التي تكون فيها المنظمة متيقظة للعديد من التطورات ضمن البيئة الخارجية للمنظمة والتي تشمل التطورات على القوانين التشريعية والمالية والتنظيمية، النشاطات السوقية وسلوك المستهلكين والمخاطر التي من الممكن أن تتفاجأ بها المنظمة من خلال تدرج أعمالها المختلفة، وهي تتضمن العديد من العناصر كاليقظة السياسية والتشريعية المتعلقة بالتطورات الحاصلة على الساحة السياسية من صراعات ونزاعات وتحالفات مختلفة، بالإضافة إلى اليقظة الاجتماعية والتي لها علاقة مباشرة بسلوك المستهلك و اختلاف الآراء والميولات، واليقظة الاقتصادية التي تشير إلى الاختلافات في أسعار العملات وفروقاتها، والعملة الصعبة والتحالفات الاقتصادية المختلفة بين الدول. (Sperber et al,2010,370)

وتعرف الباحثة اليقظة البيئية إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: عملية منظمة تتضمن مراقبة ودراسة المتغيرات البيئية (القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والطبيعية ... الخ) المؤثرة في أنشطة المنظمة، والتي لم تتناولها الأبعاد السابقة لليقظة الاستراتيجية، من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة.

(2-3-1-6) مراحل اليقظة الاستراتيجية

تختلف مراحل اليقظة الاستراتيجية لدى المنظمات باختلاف النشاط الذي تمارسه المنظمة، إلا أن هناك مراحل أساسية يجب على المنظمات المرور بها من أجل الوصول إلى اليقظة الاستراتيجية، وتتفق الباحثة مع ما طرحه كلاً من: (رضوان وشلدان، 2020، 35)، و (Muniz,2003,3)، و (المري، 2020، 42) حول هذه المراحل والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1. مرحلة البحث عن المعلومات: تعتبر الخطوة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الاستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج إلى تجنيد جميع الطاقات اللازمة لتفادي ضياع الكم الهائل من المعلومات، وهي تتكون من:

- الاستهداف: يقصد باستهداف اليقظة الاستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد جزء محيط المنظمة الذي تم وضعه تحت الترصد والمراقبة المسبقة، والذي يمثل أهمية بالغة للمنظمة، حيث أنه يهدف للإجابة على السؤال: ما الذي يجب معرفته في المحيط الخارجي والداخلي للمنظمة في فترة معينة؟ أو ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإدارية للوصول إلى المعلومة؟
- المتعاملين (الأعوان): يقصد بالمتعامل أي شخص تكون قراراته وأفعاله ذات تأثير مستقبلي إيجابي أو سلبي بحسب الحالة على مستقبل المنظمة، هذا التأثير يمكن أن يكون مباشراً أو غير مباشر.
- المواضيع والمجالات: يشير الموضوع إلى نشاط المتعامل، أو بعض الخصائص المميزة له والتي تهم المنظمة فيما يخص اليقظة الاستراتيجية.

2. مرحلة تعقب وجمع المعلومات: يطلق على هذه المرحلة اسم المطاردة أو التطويق، بعد تحديد مجالات عناصر المحيط الواجب مراقبتها وتحديد مصادر المعلومات، تأتي مرحلة المطاردة والتعقب والتي تقوم على استقبال المعلومات عن طريق الملاحظين أو المتعقبين الذين يملكون القدرة على معرفة الإشارات الضعيفة المناسبة واللازمة، فالتعقب عملية طوعية يتم بموجبها جمع المعلومات.

3. مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات: قد يعتقد البعض أن اليقظة الاستراتيجية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم فرز وتحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها، فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالباً ما تكون على شكل معلومات مجزأة أو غامضة، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة ومدخلاً هاماً لعمليات التنبؤ، وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار، وفي نهاية هذه المرحلة يتم تخزين المعلومات في ملفات مفهرسة ومسجلة ومدعومة لسهولة الرجوع إليها عند الطلب.

4. مرحلة نشر المعلومات: في هذه المرحلة يتم توفير المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليات الاختيار والمعالجة للمستخدمين المحتملين المسؤولين عن اتخاذ القرار المرتبط بخطة الوصول إلى الهدف الاستراتيجي.

(2-3-2) إدارة المشاريع

(1-2-3-2) مفهوم إدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع أحد أهم فروع علم الإدارة الحديثة التي ظهرت كحل للمشاكل والتحديات التي تواجهها المنظمات التي تنفذ المشاريع (أبو عمره، 2020، 51)، فنجاح أي مشروع يتطلب إدارة فاعلة قادرة على تخطيط ومراقبة ومتابعة تنفيذ كافة أنشطته بالشكل الصحيح، وإتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للوفاء بإنجازه في وقته المحدد وبأهدافه المخطط لها، ولتحقيق ذلك لابد من وجود قواعد وأسس و معايير وأدوات تساعد القائمين على المشاريع في إدارتها وتخطيطها وتنفيذها ومراقبتها وهو الأمر الذي تكفله عمليات إدارة المشاريع.

وعليه يمكن تعريف إدارة المشاريع بأنها: تطبيق للمعايير والأسس على أنشطة وعمليات المشروع، ووضع الخطط التفصيلية لضمان سير المشروع ونجاحه" (Meredith & Mantal, 2011). كما عرفها معهد إدارة المشاريع بأنها تطبيق كل من المعارف والمهارات والتقنيات؛ لتحقيق متطلبات وأهداف المشروع. (PMI, 2017, 10).

وتعرف منظمة المواصفات العالمية (International Organization of Standardization, ISO) إدارة المشاريع بأنها " تطبيق الأدوات والأساليب والتقنيات والاختصاص في المشروع، وتشمل إدارة المشروع تكامل مراحل متنوعة من دورة حياة المشروع، ويتم انجاز إدارة المشروع عن طريق مجموعة من العمليات" (ISO,2012,4).

ويتفق (محمد ودعامي، 2019) و (دودين، 2014، 26) على أن إدارة المشاريع مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع، بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة المحيطة. (محمد ودعامي 2019).

ويعرف (العباسي وبرهان، 2013، 8) إدارة المشاريع على أنها: تنظيم للأفراد والموارد والزمن وكافة المدخلات الضرورية بغرض إنجاز عمل معروف أو هدف محدد ضمن قيود الزمن والموازنة والمواصفات المحددة. بينما يعرف (خيرالدين، 2014، 110) إدارة المشاريع بأنها: فن وعلم حل المشكلات باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فإن إدارة أي مشروع تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية: ما المطلوب عملة لحل مشكلة المشروع؟ متى يجب أن يتم عملة؛ والمقصود بالالتزام، ما هي الموارد اللازمة لإنجاز المشروع، وكيف نستطيع الحصول عليها؟

كما وضع (دودين، 2014، 26) بأن إدارة المشاريع تعني مجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل مع بعضها البعض من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بهدف الاستخدام الأمثل لموارد وامكانيات المشروع، بغرض تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن معايير الوقت، والتكلفة، والجودة المخططة مسبقاً، على أن تأخذ هذه الإدارة بعين الاعتبار الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمشروع".

وتعرف الباحثة إدارة المشاريع إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: سلسلة من العمليات والأنشطة التي تعمل بتوافق وتسلسل، تشمل التخطيط والتنظيم والاغلاق في إطار عام من التحكم والمراقبة، تهدف إلى التسخير الأفضل لكل ما يتعلق بموارد المشاريع المادية والبشرية، بغرض تحقيق مستهدفاته بفاعلية وجودة و كفاءة ضمن إطار محدد لكلاً من الوقت، والنطاق والتكلفة.

(2-2-3-2) أهمية إدارة المشاريع

تسهم إدارة المشاريع في تأطير المشاريع و بناء رؤية مستقبلية واضحة لها، وتكييفها مع مختلف الظروف البيئية والاقتصادية والسياسية وغيرها؛ مما يتيح للمنظمات مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة التي قد تمر بها، وذلك عبر بناء استراتيجيات واضحة ، وتحديد أهدافها بدقة متناهية ،إضافة إلى دورها الرئيس في تحديد مسؤوليات وأدوار مختلف المؤثرين أو المتأثرين بهذه المشاريع.

وتكمن أهمية إدارة المشاريع الفاعلة للمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة والأفراد وفقاً لما ذكره (أبو الحسنى، 2016، 20) وبالاتفاق مع (الحو، 2015) و(Larson&gray,2011) في أنها:

- 1- تجعل المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية وتميز مما يجعلها تحقق أهدافها المنشودة.
- 2- تزود المنظمات ومدرء المشاريع بإمكانيات وآليات لحل المشاكل ومواجهة الظروف المختلفة.
- 3- تعمل على زيادة جودة العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمات.
- 4- تقلل من النزاعات والصراعات على الموارد المختلفة.
- 5- تمكن الأفراد العاملين من اتخاذ قرارات صحيحة تخص المنظمة والمشروع وتساهم في تحقيق أهدافهم ونجاحهم.
- 6- تساعد في تحديد المواد والتقنيات والموارد المطلوبة لكل مرحلة من مراحل المشروع.
- 7- تسهم في تحديد الوقت اللازم لكل مرحلة وتقييمها.
- 8- تمكن من إنجاز العمل بكفاءة عالية، وتضمن جودة مخرجات المشاريع.
- 9- تتيح عمليات الرقابة على مراحل المشروع، والعمل على حل المشكلات التي قد تواجهها، وكيفية الاستجابة للمخاطر المحتملة.

10- تساعد إدارة المشاريع في مواكبة التطورات الهائلة في التقنيات والتكنولوجيا الحديثة من خلال العمليات والوسائل والآليات الحديثة التي تستخدمها. (أبو الحسنى، 2016، 20)

(2-3-2) عمليات إدارة المشاريع

تتم إدارة دورة حياة المشروع عن طريق تنفيذ سلسلة من أنشطة إدارة المشاريع المعروفة باسم عمليات إدارة المشاريع، فالعملية هي سلسلة من الإجراءات والأنشطة المتتالية والمتراصة، والتي تتميز بمدخلاتها، والتقنيات والأساليب الخاصة بها، وأيضاً مخرجاتها، وتُجمع تلك العمليات في خمس مجموعات رئيسية لإنجاز إدارة المشروع وتحقيق أهدافه المنشودة وهي: (PMI, 2017, 23)

- 1- مجموعة عمليات البدء: هي العمليات التي تتم لتحديد فكرة مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع موجود فعلياً عن طريق الحصول على تصريح البدء في تلك المرحلة أو ذلك المشروع.
- 2- مجموعة عمليات التخطيط: هي العمليات الضرورية لتأسيس نطاق المشروع وأهدافه وبشكل مفصل، وتحديد مسار العمل المطلوب لتحقيق هذه الأهداف والتي سيتم تنفيذ المشروع لأجلها.
- 3- مجموعة عمليات التنفيذ: هي العمليات اللازمة لإنجاز العمل المحدد في خطة إدارة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع وأهدافه.
- 4- مجموعة عمليات المتابعة والتحكم: هي مجموعة العمليات المطلوبة لتتبع وضبط ومراجعة ما أحرز من أداء وتقدم في المشروع، وتحديد العمليات التي تتطلب إحداث تغيير بالخطة، والبدء بالعمل على التغيير المطلوب.
- 5- مجموعة عمليات الإغلاق: هي كافة العمليات التي يتم من خلالها الإنهاء الرسمي لجميع الأنشطة أو المرحلة وإغلاق المشروع.

(2-3-2) مجالات إدارة المشاريع

المجالات المعرفية لإدارة المشروع هي نواحي أو مجالات التخصص التي يتم استخدامها عادة عند إدارة المشاريع، وهي مجموعة من العمليات المرتبطة بموضوع محدد في إدارة المشروع، تستخدم مجالات المعرفة العشرة هذه في أغلب المشاريع وفي أغلب الوقت، ويمكن أن تتطلب احتياجات مشروع محدد مجالات معرفية إضافية، وفيما يلي عرض موجز للمجالات المعرفية العشرة: (PMI, 2017, 553)

- 1- إدارة تكامل المشروع: تشمل إدارة تكامل المشروع عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في المجموعات

المختلفة من عمليات إدارة المشروع.

2- إدارة نطاق المشروع: تشتمل عملية إدارة نطاق المشروع العمليات اللازمة للتأكد من أن المشروع

يشتمل على جميع الأعمال المطلوبة فقط لإكمال المشروع بنجاح.

3- إدارة الجدول الزمني للمشروع: تشمل إدارة الجدول الزمني للمشروع العمليات اللازمة لإدارة عملية

الانتهاء من المشروع في الوقت المناسب.

4- إدارة تكلفة المشروع: تشمل إدارة تكلفة المشروع العمليات المشاركة في تخطيط التكاليف وتقديرها،

ووضع موازنة لها وتمويلها وإدارتها وضبطها حتى يتسنى استكمال المشروع في حدود الموازنة

المعتمدة.

5- إدارة جودة المشروع: تشمل إدارة جودة المشروع العمليات اللازمة لدمج سياسة الجودة الخاصة

بالمؤسسة فيما يتعلق بتخطيط وإدارة وضبط المشروع ومتطلبات جودة المنتج من أجل تلبية

توقعات المعنيين بالمشروع.

6- إدارة موارد المشروع: تشمل إدارة موارد المشروع عمليات تحديد الموارد اللازمة للاستكمال الناجح

للمشروع، والحصول عليها وإدارتها.

7- إدارة التواصل بالمشروع: تشمل إدارة التواصل بالمشروع العمليات المطلوبة لضمان تخطيط

معلومات المشروع وجمعها وإعدادها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها وإدارتها والتحكم فيها ومتابعتها

والتصرف النهائي فيها في الوقت الملائم وبصورة مناسبة.

8- إدارة مخاطر المشروع: تشمل إدارة مخاطر المشروع عمليات تنفيذ التخطيط لإدارة المخاطر

وتحديدها وتحليلها، وتخطيط وتنفيذ الاستجابة لها، ومتابعة المخاطر في المشروع.

9- إدارة مشتريات المشروع: تشتمل إدارة مشتريات المشروع العمليات اللازمة لشراء أو جلب المنتجات

أو الخدمات أو النتائج اللازمة من خارج فريق العمل.

10- إدارة المعنيين بالمشروع: تشتمل إدارة المعنيين بالمشروع على العمليات اللازمة لتحديد الأفراد أو

المجموعات أو المؤسسات التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وأثرها على المشروع.

(2-3-5) الهياكل التنظيمية وإدارة المشاريع

يشير الهيكل التنظيمي للمنظمات إلى الطريقة التي تدير بها المنظمة مشاريعها وأنشطتها ومواردها

لتحقيق أهدافها، فهو يحدد أسلوب توزيع المهام والأدوار والمسؤوليات، مما يساعد على صنع تسلسل

هرمي واضح، ويعد الهيكل التنظيمي أمراً بالغ الأهمية لأنه يؤثر على ترتيب عمليات صنع القرار في

المنظمة بأكملها والكفاءة العامة للمشروع، وكلما زاد تنظيم هذا الهيكل ازدادت كفاءة العمليات داخل المنظمة؛ مما يضمن تنسيق الجهود وتجنب التعارض و تحسين التواصل واتخاذ القرارات بفاعلية، وهذا يعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

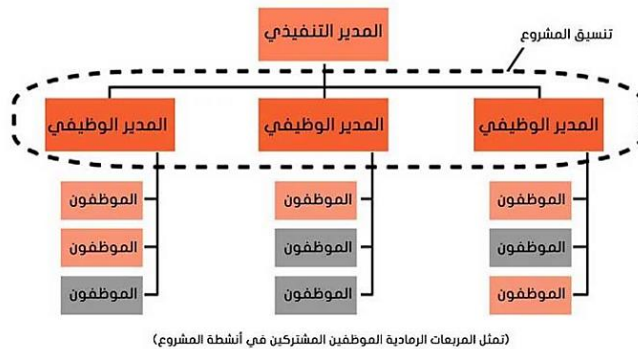
وقد حدد كلاً من (النجار ، 2019 ، 60-63) و(أبو عمره 2020 ، 54-56) و(حجازي ، 2015، 43-44) و(العلي، 2016، 54) و(المحيميد، 2017، 26-31) و(22، 2013، PMI) أشكال الهياكل التنظيمية الرئيسية لإدارة المشاريع وهي :

أولاً: الهيكل التنظيمي الوظيفي

يقسم هذا الهيكل المنظمة إلى أقسام وظيفية، ويكون لكل موظف مدير وظيفي محدد، ويتم تكوين أعضاء فريق العمل حسب التخصص مثل: التسويق والهندسة والمحاسبة والانتاج على مستوى مدراء الأقسام لكل وحدة وظيفية. ويمكن إعادة تجزئة التخصصات إلى أقسام وظيفية متخصصة مثل الهندسة الكهربائية أو الميكانيكية، بحيث يقوم كل قسم بأعمال المشروع المسؤول عنها وبشكل مستقل عن الأقسام الأخرى (العلي، 2016، 54).

كما لا يخصص أي من هذه الأقسام وحدة للمشاريع، وبذلك يكون دور مدير المشروع تنسيقياً بحثاً على مستوى مدراء الوحدات الوظيفية، ولا يمتلك أي قوة أو صلاحية إدارية تمكنه من ممارسة دور مدير مشروع فعلي، ويمكن تسميته بمنسق مشروع، حيث يتمتع المنسق ببعض الصلاحيات والسلطة لاتخاذ بعض القرارات، وتكون مرجعيته إلى مدير الوحدة الوظيفية التي ينتمي إليها، شكل (2-1). (المحيميد، 2017، 26).

شكل (2-1) : الهيكل التنظيمي الوظيفي

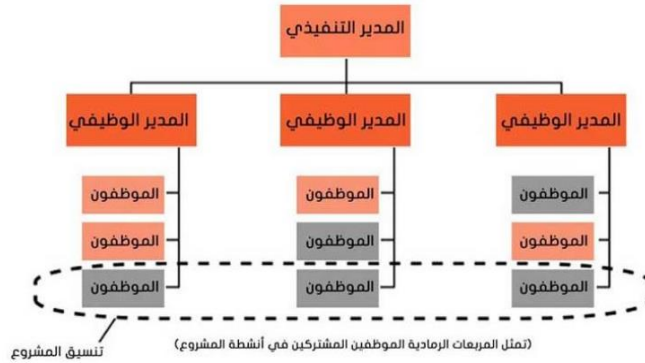


Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

ثانياً: الهيكل التنظيمي المصفوفي

تعد التنظيمات المصفوفية مزيج من خصائص هياكل التنظيمات الوظيفية والهياكل التنظيمية الموجهة بالمشاريع، ويمكن تصنيفها كهيكل تنظيمية ضعيفة، أو متوازنة، أو قوية، وذلك حسب مستوى الصلاحية والقوة بين مدرء الأقسام الوظيفية ومدرء المشاريع. (PMI, 2013, 22)

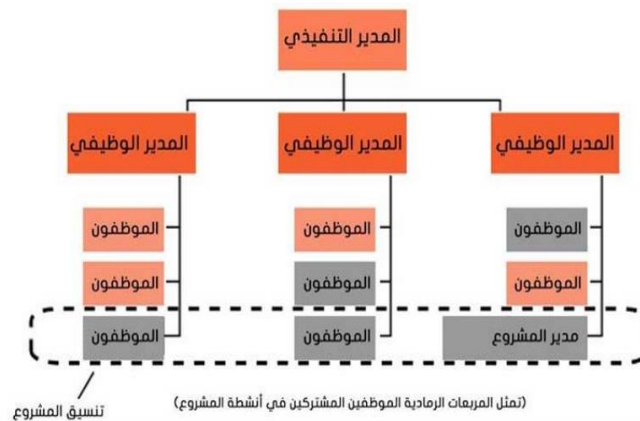
شكل (2-2): الهيكل التنظيمي المصفوفي



Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

تتشابه إدارة المشاريع في الهيكل المصفوفي الضعيف بخصائص ما هو متبع في الهيكل الوظيفي، حيث تقسم المنظمة الى أقسام وظيفية ولا يخصص أي وحدة للمشاريع، ويبقى دور مدير المشروع تنسيقياً بحتاً أيضاً، ولكن ليس على مستوى مدرء الوحدات الإدارية وإنما على مستوى فرق عمل متخصصة جزئياً في كل وحدة إدارية. شكل (2-2). (حجازي، 2015، 43).

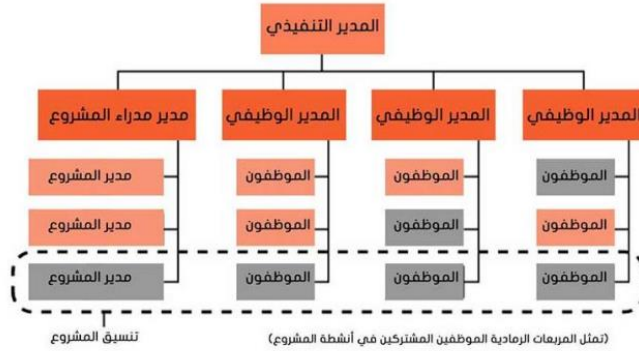
شكل (2-3): الهيكل التنظيمي المصفوفي المتوازن



Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

في الهيكل المصفوفي المتوازن شكل (2-4) لا يتم تخصيص وحدة إدارية للمشاريع أيضاً، ولكن يتم تحديد مدير مشروع يتمتع بصلاحيات أعلى من دور منسق المشروع، ولكن تبقى قوته وسلطته الإدارية أقل من المطلوب بسبب توزيع فريق عمل المشروع على أكثر من وحدة إدارية؛ مما يفقده الصلاحية المطلقة في إدارة فريق المشروع. (PMI, 2013, 22).

الشكل (2-4): الهيكل التنظيمي المصفوفي القوي



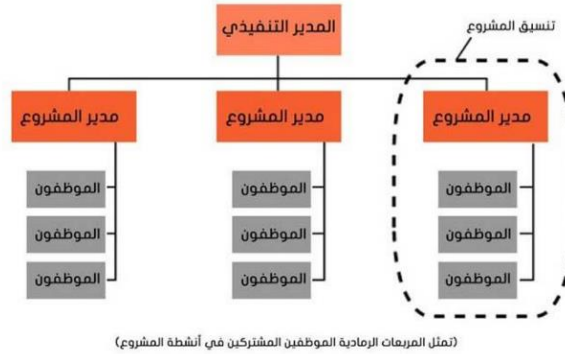
Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

يتسم الهيكل المصفوفي القوي بالعديد من خصائص الهيكل التنظيمي الموجهة بالمشاريع، حيث يتم تخصيص وحدة إدارية مستقلة قد تكون مكتب إدارة المشاريع أو لها مسمى آخر دورها الأساسي دعم مديري المشاريع، كما يتمتع مديري المشاريع في هذا الهيكل بنظام دوام كامل وسلطة كبيرة، وموظفين إداريين بدوام كامل متفرغين فقط للعمل في المشروع. (حجازي، 2015، 44).

ثالثاً: الهياكل التنظيمية الموجهة بالمشاريع

وفقاً لهذه الصيغة التنظيمية يتم تخصيص وحدة إدارية متكاملة للمشاريع بكافة وظائفها ومهامها الإدارية سواء المالية أو المشتريات أو الموارد البشرية، ويكون مدير المشروع متفرغ بشكل كامل ويكون له الصلاحية المطلقة على كامل مكونات المشروع، وتكون مرجعيته لمكتب إدارة المشاريع أو إدارة المشاريع في المنظمة الأم، ويعتبر الهيكل التنظيمي الموجهة بالمشاريع المفضل لدى أغلب مديري المشاريع، وذلك بسبب تحررهم من الشروط أو السياسات التي تفرض عليهم من خارج المشروع، فيسهل من عملية التعامل وإدارة مكونات المشروع، ولكن لا يعني تفضيل المديرين لهذه الصيغة التنظيمية أن حظوظ نجاح مشاريعهم التي يقوموا بتنفيذها عالية، شكل (2-5). (المحيمي، 2017، 31)

الشكل (5-2): الهيكل التنظيمي القائم على المشاريع

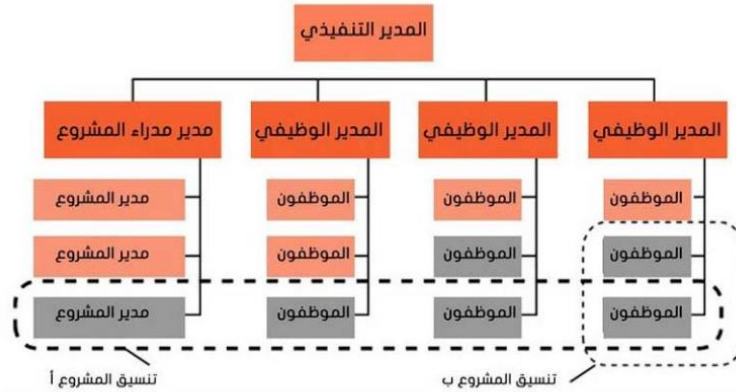


Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

رابعاً: الهيكل التنظيمي المركب

قد تطبق العديد من المنظمات جميع الهياكل التنظيمية السابقة على مستويات مختلفة، ويشار إليها باسم التنظيم المركب، فمثلاً قد تقوم المنظمة التي تتبع بالتنظيم الوظيفي بتشكيل فريق عمل خاص للتعامل مع مشروع محدد، ومن الممكن أن يكون لهذا الفريق العديد من الخصائص الموجودة في فريق عمل المشروع في التنظيمات الموجهة بالمشاريع، وقد يتكون الفريق من موظفين من مختلف الإدارات الوظيفية بنظام دوام كامل، ومن الممكن أيضاً أن يعمل خارج هيكل الإشراف الرسمي أثناء المشروع. بالإضافة لذلك قد تعمل المنظمة على إدارة أغلب مشاريعها باتباع التنظيمات المصفوفية، ولكن تسمح بإدارة المشاريع الصغيرة عن طريق الأقسام الإدارية الوظيفية، شكل (6-2). (PMI, 2013, 24)

الشكل (6-2): الهيكل التنظيمي المركب



Project Management Institute (2013). *Project management body of knowledge guide, PMBOK® guide* (5th ed). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

(2-3-2-6) عوامل نجاح وفشل إدارة المشاريع.

عوامل نجاح إدارة المشاريع

تقسم عوامل نجاح إدارة المشاريع إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

1- المساهمون في المشروع: يوجد عنصرين مهمين في نجاح إدارة المشاريع، وهما: الالتزام بالمشروع من قبل الإدارة العليا، والمشاركة الجماعية والمتمثلة في مدير المشروع وفريق المشروع والمستفيد من المشروع. إن نجاح إدارة المشاريع يتطلب تأمين الالتزام القوي من جميع الأطراف المساهمة في المشروع نحو تحقيق الأهداف المحددة، وهذا يعني أنه يجب على كل فرد من الأفراد المساهمة في المشروع من العمل بدافعية عالية لتحقيق أهداف المشروع، كما يتوجب كذلك على المساهمين في المشروع الالتزام التام بعملية التخطيط وتنفيذ المشروع، وهذا من خلال تطبيق مفهوم إدارة المشاريع وأهدافها، إضافة إلى الالتزام بالخطوات اللاحقة والأساليب المستخدمة في تنفيذ مراحل المشروع.

2- الاتصال ومشاركة وتبادل المعلومات: تتميز المشاريع الناجحة بامتلاكها لمنظومات الاتصال الجيدة والكفؤ، وكذلك المشاركة الفعالة في المعلومات ذات الجودة العالية وتبادلها، وأن الاتصالات الجيدة تدل ضمناً على الآلية المستخدمة في عمل التكامل الفعال للجهود المشاركة من قبل كافة المساهمين في المشروع، بالإضافة إلى دعم إدارة المشروع والعملية التطويرية برمتها، ففي المشاريع الناجحة هناك الاستمرارية في وضوح الاتصالات ما بين كافة المساهمين في المشروع، وهم الإدارة العليا والمستفيدين وفريق المشروع.

3- إدارة المشروع وعملية تطوير النظم: في المشاريع الناجحة توجد العديد من العوامل ذات الصلة بوظيفة إدارة المشروع وكذلك بالعناصر المكونة لعملية تطوير النظم، وهذه العوامل تشمل على تحديد وتعريف المشروع، التخطيط، التنفيذ والرقابة، ويمكن ذكر وتلخيص أهم العوامل المساعدة في نجاح إدارة المشاريع في النقاط التالية: وضوح تحديد الأهداف، دعم ومساندة الإدارة العليا، كفاءة المدير في تسيير المشروع، كفاءة وجدارة أعضاء فريق المشروع، كفاية الموارد المتاحة للمشروع والتخصيص الكفء لها، مشاركة المستفيدين من المشروع في تحديد حاجياته ومتطلباته، كفاية قنوات الاتصال وكفاءته، مشاركة كافة الأطراف في مراجعة المشروع وإجراء التعديلات اللازمة، مراجعة التكنولوجيا المراد تنفيذها والتأكد من تشغيلها وسلامتها، إحكام السيطرة واستخدام المعايير التي تجعل المشروع يسير وفق الخطة الأساسية له، حل المشاكل المسببة للصراع داخل المشروع. (العلي، 2009، 470-474)

عوامل فشل إدارة المشاريع

يمكن إرجاع عوامل فشل إدارة المشاريع إلى ثلاث مستويات هي:

المستوى الأول: الفشل في محتوى إدارة المشروع: بسبب عدم التطابق أو الملائمة ما بين منظمة المشروع وأهداف المشروع ووظائفه، وكذلك الإدارة العليا والبيئة، وتشمل هذه العوامل استخدام النموذج الخاطئ في تحقيق أهداف إدارة المشروع والبيئة، إضافة إلى الضعف في دعم الإدارة العليا للمشروع، وذلك يشمل مايلي:

1. ضعف وعدم كفاية تطبيق مدخل إدارة المشروع، وهذا يعني أن المشروع لا يحتوي على الهيكل التنظيمي الصحيح، وكذلك أن مدير المشروع أو الفريق غير مناسبين من حيث المهارات والخبرات والصلاحيات للمشروع ومتطلباته.

2. ضعف الدعم المقدم من طرف الإدارة العليا: وهذا يعني بأن الإدارة العليا لا تقدم الدعم الكافي والفعال المستمر الضروري إلى المشروع وإدارته في سبيل تحقيق أهداف المشروع.

المستوى الثاني: الفشل في نظام إدارة المشروع: يشير هذا المستوى إلى قيادة المشروع والفلسفة التي تعتمدها والتطبيقات العملية لها، وتتمثل عوامل الفشل في نظام إدارة المشروع فيما يلي:

1. الاختيار الخاطئ لمدير إدارة المشروع: ويعني اختيار المدير الذي لا يملك أي خبرة سابقة في إدارة المشاريع ولا المهارات الضرورية، وليس لديه المؤهلات الشخصية الفردية التي تجعله قائداً وإدارياً للمشروع.

2. إهمال الطبيعة النظامية للمشروع: وتعني عدم التعامل مع المشروع باعتباره نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر المترابطة والمتداخلة مع بعضها البعض.

3. ضعف استخدام الأساليب العلمية في إدارة المشاريع.

المستوى الثالث: الفشل في عمليات التخطيط التنفيذ والرقابة: يحصل الفشل في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة بسبب العوامل التالية:

1. عدم كفاية الاتصال في المشروع: وتعني بأن المشاكل تنشأ عادة من ضعف أو قصر جودة المعلومات ودقتها، أو عدم توفرها في الزمان والمكان المطلوبين، بالإضافة إلى رداءة البيانات التي يتم تجميعها والوثائق، وعدم كفاية طريقة توزيع المعلومات إلى الأشخاص عند الحاجة إليها.

2. الفشل في إشراك المستفيد: وهذا يعني عدم إشراك المستفيد أو الزبون في عمليات التخطيط وتحديد المشروع وتعريفه، وكذلك في عملية تصميم المشروع ومراحل تنفيذه.

3. ضعف عملية تخطيط المشروع: وهذا يعني إهمال المعلومات الضرورية عن الخبرات السابقة لإدارة المشروع في المشاريع الأخرى السابقة، وكذلك إهمال أو عدم كفاية التفاصيل المتعلقة بعملية التحليل والتخطيط وعدم الاستفادة من التقارير والمقترحات السابقة.
4. عدم وضوح تعريف المشروع: وتعني الضبابية التي تسيطر على مفهوم المشروع، والأخطاء الكثيرة، وسوء الفهم في توضيح هذا المفهوم إن لم تكن غائبة مثل هذه الأمور في معظم الحالات.
5. التقديرات السيئة لمتطلبات المشروع من حيث الزمن والموارد: كأن تكون تقديرات هذه المتطلبات غير واقعية، مما لا يعكس حقيقة الأمور، خاصة بالنسبة لموارد الفعاليات والزمن الذي تستغرقه عملية إنجازهما.
6. سوء عملية الجدولة وتخصيص الموارد: عندما تكون جدولة الفعاليات غير صحيحة، وكذلك عدم دقة تخصيص الموارد على الفعاليات، وكذلك المهارات الضرورية، كل هذه الأمور تؤدي بالتأكد إلى فشل المشروع وإنهائه.
7. ضعف عملية الرقابة: وتعني عدم قيام إدارة المشروع بالتوقع للمشاكل والتعقيدات التي يمكن أن تحدث، مع عدم تهيئة المستلزمات الضرورية للتصدي لها، إضافة إلى تركيز الإدارة على المشاكل اليومية الآنية فقط دون النظر إلى المستقبل.
8. التخطيط السيئ لإنهاء المشروع: عندما تغيب المؤسسة المستخدمة في إنجاز المشروع، أو تغيب معايير القبول أو معرفة الشخص المخول له باستلام المشروع، وعند عدم وجود الأساليب والطرق الموثقة الخاصة بعملية استلام المشروع وغيرها. (العلي، 2009، 470-474)

(2-3-2) إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

رسمت استراتيجية السياحة في المملكة خطوطاً عريضة لتطلعات القطاع السياحي لتتوافق مع رؤية 2030، شملت: رفع مساهمة القطاع السياحي في الناتج المحلي إلى ما يزيد على 10%، وتوفير مليون فرصة عمل إضافية، وجذب 100 مليون زيارة سنوية بحلول 2030.

وتأتي هذه الاستراتيجية في إطار جهود وخطط وزارة السياحة لتنمية قطاع السياحة المحلية في المملكة، ويتمثل الهدف منها إثراء جهود إعادة بناء قطاع السياحة السعودي، ووضع المملكة ضمن أهم الوجهات السياحية في العالم من خلال الانفتاح على إبداعات العقول الذكية والمبتكرة من مختلف أرجاء العالم. (وزارة السياحة السعودية، 2024)

وقد أطلقت وزارة السياحة، ضمن استراتيجية السياحة في المملكة، لوائح جديدة تعني بتنظيم منظومة إدارة المشاريع السياحية المسؤولة عن تنفيذ وتشغيل كافة المشاريع المتعلقة بالوجهات السياحية، وهدفت هذه اللوائح إلى المساهمة في توفير بيئة جاذبة للاستثمار تراعى فيها سهولة الأعمال والابتكار والاستدامة، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى دعم القطاع وزيادة فرص العمل لشباب الوطن. وتضمنت اللوائح الصادرة ضمن استراتيجية السياحة في المملكة أحكاماً لتنظيم إدارة المشاريع السياحية القائمة -كمشروع البحر الأحمر ونيوم والدرعية وذا لاین والقدية وتروجيا وبوابة الدرعية والسودة وآمالا وغيرها - والمعتمزم تنفيذها بمختلف أنواعها، وأضافت أنشطة ومشاريع جديدة للسوق السياحي، وأحكاماً لتنظيم العمل في تلك المشاريع، إضافة إلى الرقابة والحوكمة المستمرة؛ لضمان جودة تنفيذ وتشغيل تلك المشاريع بما تتضمنه من خدمات مختلفة.

ونتيجة لهذا العمل المنظومي الاستراتيجي المخطط جاءت الأرقام معبرة عن النجاحات التي حققتها هذه الاستراتيجية في سنواتها الأولى، حيث أوضح تقرير الرؤية لعام 2023 النتائج التالية:

1. ازدهار سياحي يترجمه مساهمة مشاريع القطاع السياحي المختلفة في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 4.45%.
2. حصول مشروع العلا على أفضل مشروع للسياحة الثقافية في الشرق الأوسط لعام 2023.
3. انضمام مشروع البحر الأحمر للمجلس العالمي للسفر والسياحة، الذي يعنى بتطبيق أفضل الممارسات فيما يتعلق بالمشاريع السياحية عالمياً.
4. إعادة انتخاب المملكة لرئاسة المجلس التنفيذي لمنظمة السياحة العالمية؛ نظراً للإنجازات التي حققتها في المشاريع والمبادرات المحلية والدولية التي ترأسها المملكة في هذه الفترة.

5. تبوء المملكة دور ريادي في تعزيز وتعميق التعاون الدولي في مجال المشاريع السياحية المستقبلية، ويظهر ذلك جلياً من خلال العمل على مبادرة إعادة تصميم السياحة من أجل المستقبل والذي ينظم بالتعاون مع أسبانيا. (التقرير السنوي لرؤية السعودية، 2030، 99-110)

كما أوضح تقرير السياحة العالمي "باروميتر" الصادر عن منظمة السياحة العالمية عن نجاح منظومة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، والذي ترجمته المؤشرات التالية الصادرة في هذا التقرير:

1. احتلت المملكة الترتيب الثاني عالمياً في نسبة نمو السياح الدوليين في عام 2022.
 2. احتلت المملكة الترتيب الحادي عشر عالمياً في مؤشر إيرادات السياحة الدولية لعام 2022.
 3. حققت المملكة نسبة تعافي في أعداد السياح الوافدين عام 2023 مقارنة بعام 2019.
 4. رصدت المملكة 106 مليون زائر منهم 27.4 زائر دولي خلال العام 2023.
 5. رصدت المملكة 112 مليون راكب عبر مطارات المملكة بارتفاع 27 % مقارنة بعام 2022.
- (التقرير السنوي لرؤية السعودية، 2030، 99-110)

ولعل هذه النجاحات أثارت تساؤلات حقيقية كانت نواة انطلاق الدراسة الحالية، التي جاءت لمحاولة الربط ما بين النجاح الذي حققته إدارة هذه المشاريع والذي أظهرته الأرقام السابق ذكرها، ومدى تبني القائمين عليها لأبعاد وممارسات اليقظة الاستراتيجية التي تضمن للمنظومات النجاح وتعزز من قدرتها التنافسية والتجارية والتكنولوجية والبيئية وتطور من مستوى أدائها.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتحديد خطواتها الإجرائية

(1-3) مقدمة

(2-3) منهج الدراسة.

(3-3) مجتمع الدراسة.

(4-3) عينة الدراسة.

(5-3) حدود الدراسة

(6-3) أدوات الدراسة وإجراءات بنائها.

(7-3) الأساليب الإحصائية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتحديد خطواتها الإجرائية

(1-3) مقدمة.

يتناول هذا الفصل العمليات الإجرائية التي تم اتباعها لحل مشكلة الدراسة من حيث: تحديد منهج الدراسة، ومجتمعها الأصلي، وعينة الدراسة، وطريقة اختيارها، وعرض دقيق لأداة الدراسة الحالية من حيث بنائها وكيفية إعدادها، والتحقق من صدقها وثباتها وخطوات تطبيقها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها ومعالجتها.

(2-3) منهج الدراسة.

بما أن الدراسة الحالية تستهدف التعرف على واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، كان من المناسب استخدام المنهج الوصفي (المسحي)، وغاية هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، 2010م، ص 179). وهذا المنهج وضحه عبيدات وعدس وعبد الحق (2010، 186) بأنه: أسلوب في البحث يتم من خلاله جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما؛ وذلك بقصد التعرف على الظاهرة التي ندرسها، وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف على جوانب القوة والضعف فيها؛ من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه.

(3-3) مجتمع الدراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في إدارة المشاريع السياحية في وزارة السياحة في المملكة العربية السعودية، القائمون على رأس العمل خلال العام 2024م.

(4-3) عينة الدراسة.

تكونت عينة الدراسة من (251) من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في إدارة المشاريع السياحية في وزارة السياحة، والقائمون على رأس العمل خلال العام 2024م. وتوضح الجداول الآتية وصفاً لتوزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الآتية: (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

1. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (1-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

م	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	207	82.5
2	أنثى	44	17.6
المجموع		251	%100

يتضح من الجدول (1-3) أن أعلى نسبة توزيع لعينة الدراسة كانت لفئة الذكور حيث بلغت نسبة هذه الفئة (82.5%)، بينما بلغت نسبة الإناث 17.6% من عينة الدراسة الكلية.

2. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

جدول (2-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

م	المؤهل	التكرار	النسبة %
	دبلوم	12	4.8
2	بكالوريوس	207	82.5
3	دراسات عليا	32	12.7
المجموع		251	%100

يتضح من الجدول (2-3) أن 4.8% من عينة الدراسة يحملون درجة الدبلوم، وأن 82.5% من عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، و12.7% من عينة الدراسة يحملون أحد درجات الدراسات العليا.

3. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

جدول (3-3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفئة	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	25	9.9
2	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	55	21.9
3	من 10 إلى أقل من 15 سنة	80	31.8
4	أكثر من 15 سنة	91	36.2
المجموع		251	%100

يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى نسبة توزيع لعينة الدّراسة كانت من نصيب الفئة الرابعة (الخبرة أكثر من 15 سنة) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (36.2%)، ثم الفئة الثالثة (الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (31.8 %) ، ثم الفئة الثانية (الخبرة من 5 إلى 10 سنوات) حيث بلغت نسبة هذه الفئة (21.9 %) ثم الفئة الأولى (الخبرة أقل من 5 سنوات) حيث بلغت نسبتها (9.9%).

(3-5) حدود الدّراسة

✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدّراسة على دراسة أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة: (اليقظة التنافسية - اليقظة التجارية - اليقظة التكنولوجية - اليقظة البيئية)، التي جري دراسة واقع تطبيقها وتوافرها في إدارة المشايخ السياحية في المملكة العربية السعودية.

✓ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام 2024م.

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في وزارة السياحة السعودية في المملكة العربية السعودية.

✓ **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في إدارة المشاريع في وزارة السياحة السعودية القائمون على رأس العمل في العام 2024م.

(3-6) أداة الدّراسة وإجراءات بنائها.

تمثلت أداة الدّراسة في استبانة تتضمن أبعاد اليقظة الاستراتيجية المهم توافرها في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، وقد تم بناؤها وفقاً للخطوات الآتية:

أ- تحديد الهدف من الاستبانة.

يتمثل الهدف من هذه الأداة في تحديد أبعاد اليقظة الاستراتيجية المهم توافرها في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية وصياغتها على شكل عبارات (فقرات) إجرائية قابلة للقياس.

ب- تحديد مصادر إعداد الاستبانة.

قامت الباحثة بتحديد محتوى الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

✓ **الاطلاع على جملة من الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدارسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وأبعادها المختلفة.**

✓ المقابلة المفتوحة مع بعض أساتذة الجامعات والخبراء في مجال إدارة المشاريع والاستفادة من خبراتهم حول موضوع الدراسة.

ج- وصف أجزاء الاستبانة

اشتملت الاستبانة على الآتي:

1. مقدمة تبين للمحكمين الهدف من الدراسة الحالية، وأهدافها، ودورهم المهم في إتمامها والخروج بنائنها على أكمل وجه.
2. الجزء الأول من الاستبانة: احتوى على البيانات الديموغرافية الخاصة بالمستجيب وهي: (الاسم- المؤهل الدراسي- الجنس-سنوات الخبرة).
3. الجزء الثاني من الاستبانة: احتوى على الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التنافسية- التكنولوجية- التجارية - البيئية) المستهدفة في هذه الدراسة، مدرج تحت كل بعد الفقرات الخاصة به، والتي تم صياغتها بشكل عبارات إجرائية يمكن قياسها، ويوضح الجدول الآتي رقم (3-4) مكونات هذه الاستبانة في صورتها النهائية.

جدول رقم (3-4) مكونات الاستبانة في صورتها النهائية

م	البعد	عدد الفقرات
1	اليقظة التنافسية	6
2	اليقظة التكنولوجية	6
3	اليقظة التجارية	6
4	اليقظة البيئية	6
	الإجمالي	24

وقد تم إعداد مقياس تقدير خماسي (ليكرت الخماسي) لتقدير درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة كما هو موضح في الجدول التالي رقم (3-5).

جدول (3-5) مقياس ليكرت الخماسي لتقدير درجة استجابة أفراد العينة

يتحقق بدرجة									
مرتفعة جداً		مرتفعة		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً	
من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى	من	إلى
4.21	5	3.41	4.20	2.61	3.40	1.81	2.60	1	1.80

د- صدق أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تحديد الطرق الآتية لقياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

✓ الصدق الظاهري للأداة.

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المختصين والخبراء في عدد من الجامعات والمؤسسات البحثية؛ وعددهم (5) محكمين (ملحق رقم 2)؛ وذلك للحكم عليها من حيث وضوح صياغة فقراتها وأهميتها، وسلامة لغتها، ومدى انتماء الفقرات لأبعاد اليقظة الاستراتيجية المدرجة تحتها، ومدى اتساقها مع أهداف الدراسة ، وإبداء ما يروونه مناسباً من حذف أو إضافة أو تعديل.

وفي ضوء آراء المحكمين وتعديلاتهم قامت الباحثة بإعداد الأداة في صورتها النهائية (ملحق رقم 1).

✓ صدق الاتساق الداخلي للأداة.

بعد الانتهاء والتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بعد تطبيق أداة الدراسة ميدانياً على عينة استطلاعية قدرها (15 مدير مشروع) من خارج عينة الدراسة الأساسية ؛ لمعرفة الصدق الداخلي للأداة ثم تم حساب ما يلي :

أ - ارتباط فقرات أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالدرجة الكلية للبعد المتضمن لهذه الفقرات.

كشفت نتائج التحليل الاحصائي لمعاملات الارتباط أن قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل بعد من الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية والقيمة الكلية لإجمالي مؤشرات البعد لجميع أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة كانت دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على صدق المحتوى والمضمون لفقرات الأبعاد الأربعة، أي أن هناك صدقاً لاتساق الفقرة مع بعدها التابعة له. وفيما يلي استعراضاً مفصلاً لنتائج الأبعاد الأربعة.

جدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التنافسية والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تعمل المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.	0.829	*0.000
2	ترصد المنظمة تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقة بمجال عملها.	0.740	*0.000
3	تحرص المنظمة على مراقبة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون.	0.801	*0.000
4	تحرص المنظمة على مقارنة مستوى أدائها بمستوى المنظمات المنافسة.	0.832	*0.000
5	تحرص المنظمة على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تتعامل معها.	0.767	*0.000
6	تسعى المنظمة لرفع جودة خدماتها من خلال أساليب متنوعة ومتعددة، تتضمن مقارنتها بمستوى خدمات المنافسين.	0.835	*0.000

يوضح الجدول (3-6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول اليقظة التنافسية والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالبعد التي تنتمي إليه ويعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد، وبذلك يعتبر صادقًا لقياس ما وضع لأجله.

جدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك المنظمة البيئة التكنولوجية الحديثة اللازمة لرصد المنافسين وتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين - عملاء . الخ).	0.810	*0.000
2	تتابع المنظمة مستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات وبراءات الاختراع المتعلقة بنشاطاتها.	0.866	*0.000
3	تفعل المنظمة الأمن السيبراني للحفاظ على أمن المعلومات التي تمتلكها.	0.887	*0.000
4	تتابع المنظمة التكنولوجيا المستخدمة لدى المنظمات المنافسة في محيطها.	0.913	*0.000
5	تحرص المنظمة على تدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر.	0.850	*0.000
6	تقوم المنظمة بعمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.	0.794	*0.000

يوضح الجدول (3-7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني اليقظة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالبعد التي تنتمي إليه ويعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد، وبذلك يعتبر صادقًا لقياس ما وضع لأجله.

جدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة التجارية والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تدرس المنظمة بصورة مستمرة احتياجات المستفيدين ورغباتهم لتلبيتها.	0.745	*0.000
2	تحرص المنظمة على الحفاظ على علاقات جيدة ومستمرة مع الموردين	0.796	*0.000
3	تحرص المنظمة على متابعة وتحليل التغيرات والمستجدات في السوق؛ لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية.	0.821	*0.000
4	تبحث المنظمة باستمرار عن فرص توسع ودخول للأسواق والمناطق الجديدة.	0.806	*0.000
5	تدرك المنظمة أهمية الترويج لخدماتها بطرق حديثة ومتنوعة (وسائل تواصل - إعلانات... الخ)	0.823	*0.000
6	تحرص المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمواهب العالية وفق معايير عالية لإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة.	0.883	*0.000

يوضح الجدول (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث اليقظة التجارية والدرجة الكلية للبعد ، ويتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالبعد التي تنتمي إليه ويعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد، وبذلك يعتبر صادقاً لقياس ما وضع لأجله.

جدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اليقظة البيئية والدرجة الكلية للبعد

م	الفقرة	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحرص المنظمة على الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية المتعلقة بمجالها.	0.903	*0.000
2	تحرص المنظمة على التماسي مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات.	0.843	*0.000
3	تعمل المنظمة على التقييم الدقيق للأوضاع الاقتصادية التي تحيط بها داخلياً وخارجياً.	0.807	*0.000
4	تعمل المنظمة على متابعة المستجدات الاجتماعية لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها.	0.890	*0.000
5	تحرص المنظمة على متابعة ورصد المستجدات السياسية المؤثرة على مجال عملها.	0.940	*0.000
6	تعمل المنظمة على رصد تأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة.	0.899	*0.000

يوضح الجدول (3-9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع اليقظة البيئية والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، وهذا يدل على وجود درجة عالية من ارتباط الفقرات بالبعد التي تنتمي إليه ويعزز من صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد، وبذلك يعتبر صادقاً لقياس ما وضع لأجله.

ب- ارتباط كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية (بما يتضمنه من فقرات) بالدرجة الكلية لإجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات ارتباط بيرسون أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية (بما يتضمنه من فقرات مختلفة) والقيمة الكلية لإجمالي أبعاد اليقظة الاستراتيجية وذلك لجميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ مما يدل على صدق المحتوى والمضمون لأبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة ، أي أن هناك صدقاً داخلياً لاتساق البعد الواحد مع إجمالي الأبعاد ككل، لذلك تعتبر جميع أبعاد الاستبانة صادقة وتقيس ما وضعت لأجله ، ويوضح الجدول التالي رقم (3-10) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد الأداة والدرجة الكلية للأبعاد.

جدول رقم (3-10) معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد البطاقة والدرجة الكلية للأبعاد.

البعد	معامل الارتباط	الدلالة
اليقظة التنافسية	0.827	*0.000
اليقظة التكنولوجية	0.924	*0.000
اليقظة التجارية	0.890	*0.000
اليقظة البيئية	0.879	*0.000

** دال عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

د- ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معادلة ثبات ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha coefficient) لكل بعد بما يتضمنه من فقرات من أبعاد الأداة الأربعة، ويوضح الجدول الآتي (3-11) نتائج معاملات ألفا كرونباخ لهذه الأداة.

جدول رقم (3-11) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الأداة

م	البعد	المؤشرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	اليقظة التنافسية	6	0.883
2	اليقظة التكنولوجية	6	0.921
3	اليقظة التجارية	6	0.876
4	اليقظة البيئية	6	0.896
	الثبات الكلي للأداة		0.894

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي التي يوضحها الجدول رقم (3-11) ارتفاع قيمة معامل الثبات الكلية ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد اليقظة الاستراتيجية على حده، وللاداة بشكل كلي، حيث بلغت قيمته الكلية (0.894)؛ مما يدل على أن المؤشرات المكونة لأبعاد الأداة الأربعة تعطي نتائج مستقرة وثابتة ويمكن الوثوق بها، ولا تتغير نتائجها في حالة إعادة تطبيق هذه الأداة.

(3-7) الأساليب الإحصائية.

تم معالجة بيانات الدراسة من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، واستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. الإحصاءات الوصفية المتمثلة بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق أداة الدراسة (الاستبانة).

3. معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).

4. اختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova)؛ للتعرف على دلالة الفروق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بالنسبة للمتغيرات.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

(1-4) مقدمة

(2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.

(1-2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية

(2-2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية

(3-2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية

(4-2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية

(5-2-4) تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية التي تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

(3-4) مناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.

(1-4) مقدمة

بعد تطبيق أدوات الدِّراسة وتفرغ بياناتها، وإجراء التحليل الإحصائي لتلك البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS)، وفي إطار المنهجية والإجراءات المتبعة والموضحة بالفصل السابق (الفصل الثالث) من هذه الدراسة، يأتي هذه الفصل من الدِّراسة للإجابة عن أسئلة الدِّراسة، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء ما توافر من دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع، وفي إطار تحقيق أهداف الدِّراسة. وفيما يلي عرض للنتائج التي أمكن الوصول إليها، ومناقشتها في إطار مشكلة الدِّراسة.

(2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.

نص السؤال الرئيس للدراسة على: ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة المضمنة الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية (التنافسية- التجارية - التكنولوجية - البيئية) على عينة الدِّراسة، ومن ثم تم تفرغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تحقق الفقرات والأبعاد، وتوضيح ترتيبها طبقاً لقيم المتوسط الحسابي، وقد تم التوصل للنتائج التالية التي يوضحها الجدول (1-4).

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد اليقظة الاستراتيجية.

م	البعد	المتوسط الحسابي العام	الأهمية النسبية	الترتيب
1	اليقظة التنافسية	4.25	مرتفعة جداً	3
2	اليقظة التكنولوجية	4.21	مرتفعة جداً	4
3	اليقظة التجارية	4.27	مرتفعة جداً	2
4	اليقظة البيئية	4.38	مرتفعة جداً	1
	المعدل العام	4.27	مرتفعة جداً	-

يتضح من الجدول رقم (1-4) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق أبعاد اليقظة الاستراتيجية تراوحت بين (4.21 و 4.38)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (4.27)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".

ويلاحظ من الجدول (4-1) أن اليقظة البيئية جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.38)، ويدل ذلك على أنها تحققت بدرجة مرتفعة جداً، بينما جاءت اليقظة التكنولوجية في المركز الرابع وبأقل متوسط حسابي بمقدار (4.21) و بدرجة تحقق مرتفعة جداً .

وتتفق النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مع نتائج دراسة كلا من (نبوية، 2023)، و (هنداوي، 2023) و (الجراعبة، 2022)، و (الزعبي، 2022)، (Suha&Dina, 2021)، و (Jalod&Hasan&Hussain, 2021)، ودراسة (النجار، والشوابكة، 2020)، و (Dawood and abbas, 2018) التي تناولت في أجزاء منها قياس أبعاد اليقظة الاستراتيجية لدى عيناتها المستهدفة، وأثبتت نتائجها ممارستهم لأبعادها بدرجات عالية، حيث تراوحت ما بين المرتفعة جداً إلى المرتفعة والمتوسطة.

كما وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلا من: (عبد الحميد، 2022)، و (Ranbo, 2020)، و (قرون وغضبان، 2020) والتي أظهرت نتائجها تدني ممارسات أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تلك المنظمات بناء على ما أظهرته إجابات العينة المستهدفة فيها .

وفيما يلي استعراضاً مفصلاً لنتائج الأبعاد الأربعة لليقظة الاستراتيجية، يليها تحليلاً مفصلاً لهذا النتائج، والأسباب المحتملة ورائها من وجهة نظر الباحثة مرتبة وفق تسلسل أسئلة الدراسة.

(4-2-1) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

نص السؤال الأول في الدراسة الحالية على ما يلي: ما واقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة، ومن ثم تم تغريغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات تحقق الفقرات، وتوضيح ترتيب كل فقرة طبقاً لقيم المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (4-2).

جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الأول من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التنافسية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تعمل المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.	4.29	0.643	مرتفعة جداً	2
2	ترصد المنظمة تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقة بمجال عملها.	4.19	0.569	مرتفعة	5
3	تحرص المنظمة على مراقبة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون.	4.12	0.605	مرتفعة	6

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
4	تحرص المنظمة على مقارنة مستوى أدائها بمستوى المنظمات المنافسة.	4.21	0.568	مرتفعة جداً	4
5	تحرص المنظمة على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تتعامل معها.	4.44	0.582	مرتفعة جداً	1
6	تسعى المنظمة لرفع جودة خدماتها من خلال أساليب متنوعة ومتعددة ، تتضمن مقارنتها بمستوى خدمات المنافسين.	4.28	0.554	مرتفعة جداً	3
	المعدل العام	4.25	-	مرتفعة جداً	-

يتضح من الجدول رقم (4-2) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة التنافسية تراوحت بين (4.12 و 4.44)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.25)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".

ويلاحظ من الجدول (4-2) أن الفقرة رقم (5) في جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.44)، ويدل ذلك على أنها تحققت بدرجة مرتفعة جداً. بينما جاءت الفقرة رقم (3) في ذيل الترتيب كأقل متوسط حسابي بمقدار (4.12) و بدرجة تحقق مرتفعة ، وهذا يشير إلى وعي واهتمام العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية بأهمية اليقظة التنافسية في إدارة مشاريعهم، وذلك يشمل ابتداءً التركيز على تحليل البيئة الداخلية والخارجية؛ لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على سير وأداء المشاريع المختلفة ، إضافة إلى رصد البيئة الخارجية الذي يتضمن متابعة وتحليل تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقة بمجال عملها ؛ من أجل مقارنة الأداء لاسيما فيما يتعلق بالاستراتيجيات، والإفادة من التجارب الرائدة التي يتبناها المنافسون ، واقتناص فرص التحسين الممكنة ، مع العمل على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تتعامل معها ، والعمل الجاد لرفع جودة خدماتها من خلال أساليب متنوعة ومتعددة مرتكزة على ما توصلت إليه من نتائج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية.

(4-2-2) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

نص السؤال الثاني في الدراسة الحالية على ما يلي: ما واقع واقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟
للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة، ومن ثم تم تفرغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات. وتوضيح ترتيب كل فقرة طبقاً لقيم المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (4-3).

جدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الثاني من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التكنولوجية .

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تمتلك المنظمة البيئة التكنولوجية الحديثة اللازمة لرصد المنافسين وتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين، عملاء .. الخ)	4.29	0.643	مرتفعة جداً	2
2	تتابع المنظمة مستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات وبراءات الاختراع المتعلقة بنشاطاتها.	4.19	0.569	مرتفعة	4
3	تفعل المنظمة الأمن السيبراني للحفاظ على أمن المعلومات التي تتمتعها.	4.58	0.521	مرتفعة جداً	1
4	تتابع المنظمة التكنولوجيا المستخدمة لدى المنظمات المنافسة في محيطها.	4.17	0.566	مرتفعة	5
5	تحرص المنظمة على تدريب موظفيها على التكنولوجيا الحديثة بشكل مستمر.	4.28	0.554	مرتفعة جداً	3
6	تقوم المنظمة بعمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.	3.75	0.697	مرتفعة	6
	المعدل العام	4.21	-	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول رقم (4-3) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة التكنولوجية تراوحت بين (3.75 و 4.58)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.21)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".

ويلاحظ من الجدول (4-3) أن الفقرة رقم (3) في جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.58)، ويدل ذلك على أنها تحققت بدرجة مرتفعة جداً. بينما جاءت الفقرة رقم (6) في ذيل الترتيب كأقل متوسط حسابي بمقدار (3.75) و بدرجة تحقق مرتفعة ، وهذا يشير إلى وعي واهتمام العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية بأهمية اليقظة التكنولوجية في إدارة مشاريعهم، وذلك يشمل ابتداءً تركيزهم على توفير البيئة التكنولوجية الحديثة اللازمة لعمل الموظفين، وتوفير التدريب اللازم لهم للتعامل الأمثل مع تلك المستحدثات التكنولوجية ، إضافة إلى تسخير التكنولوجيا في ما يخدم أعمالهم : كرصد المنافسين وتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين - عملاء. الخ)، والمتابعة الجادة وفق خطط مدروسة لمستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات وبراءات الاختراع المتعلقة بنشاطاتها من أجل الاستفادة مما توصل إليه الآخرون في خدمة مشاريعها، وكل ذلك يحدث في بيئة آمنة تقنياً مسلحة بأبرز ما توصل إليه العلم في مجال الأمن السيبراني للحفاظ على أمن المصادر والمعلومات والخطط المتعلقة بإدارة وتشغيل مشاريعها المختلفة.

(4-2-3) واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

نص السؤال الثالث في الدراسة الحالية على ما يلي: ما واقع واقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة، ومن ثم تم تفرغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات. وتوضيح ترتيب كل فقرة طبقاً لقيم المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (4-4).

جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، للفقرات المضمنة في البعد الثالث من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة التجارية.

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تدرس المنظمة بصورة مستمرة احتياجات المستفيدين ورغباتهم لتلبيتها.	4.11	0.618	مرتفعة	6
2	تحرص المنظمة على الحفاظ على علاقات جيدة ومستمرة مع الموردين	4.46	0.572	مرتفعة جداً	1
3	تحرص المنظمة على متابعة وتحليل التغيرات والمستجدات في السوق لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية.	4.12	0.605	مرتفعة	5
4	تبحث المنظمة باستمرار عن فرص توسع ودخول للأسواق والمناطق الجديدة.	4.23	0.566	مرتفعة جداً	4
5	تدرك المنظمة أهمية الترويج لخدماتها بطرق حديثة ومتنوعة (وسائل تواصل - إعلانات... الخ)	4.44	0.582	مرتفعة جداً	2
6	تدرك المنظمة أهمية التوسع في حصصها السوقية وخدماتها المختلفة مقارنة بالمنافسين. (مكرر 4)	4.28	0.554	مرتفعة جداً	3
	المعدل العام	4.27	-	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول رقم (4-4) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المضمنة في بعد اليقظة التجارية تراوح بين (4.11 و 4.46)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.27)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".

ويلاحظ من الجدول (4-4) أن الفقرة رقم (2) في جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.46)، ويدل ذلك على أنها تحققت بدرجة مرتفعة جداً. بينما جاءت الفقرة رقم (1) في ذيل الترتيب كأقل متوسط حسابي بمقدار (4.11) و بدرجة تحقق مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى وعي واهتمام العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية بأهمية اليقظة التجارية في إدارة مشاريعهم، ويتضح ذلك من خلال اهتمامهم بتحليل الواقع المتمثل ببعدين، أولهما : الدراسة المتعمقة والمستمرة لاحتياجات المستفيدين ورغباتهم لتلبيتها، وثانيهما : البعد المتعلق بمتابعة وتحليل

التغيرات والمستجدات في السوق لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية والبحث الجاد عن فرص التوسع والدخول للأسواق والمناطق الجديدة وزيادة الحصص السوقية والخدمات المختلفة مقارنة بالمنافسين، مع وضع نظام حوكمة رصين يسهل الحفاظ على علاقات جيدة ومستمرة مع الموردين، وأخيراً التأكيد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمواهب العالية وفق معايير عالية لإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة، وتسخير الطرق المختلفة كالإعلام التقليدي والحديث للترويج لخدماتها بطرق حديثة ومتنوعة (وسائل تواصل - إعلانات... الخ)، وذلك يظهر جلياً للمتابع لحسابات التواصل الاجتماعي الخاصة بمنظومة العمل السياحي في المملكة العربية السعودية.

(4-2-4) واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

نص السؤال الرابع في الدراسة الحالية على ما يلي: ما واقع واقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بتطبيق أداة الاستبانة على عينة الدراسة، ومن ثم تم تغريغ البيانات وحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات. وتوضيح ترتيب كل فقرة طبقاً لقيم المتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول (4-5).

جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لفقرات المضمنة في البعد الرابع من أبعاد اليقظة الاستراتيجية: اليقظة البيئية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	تحرص المنظمة على الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية المتعلقة بمجالها.	4.78	0.518	مرتفعة جداً	1
2	تحرص المنظمة على التماسي مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات.	4.58	0.521	مرتفعة جداً	2
3	تعمل المنظمة على التقييم الدقيق للأوضاع الاقتصادية التي تحيط بها داخلياً وخارجياً.	4.46	0.527	مرتفعة جداً	4
4	تعمل المنظمة على متابعة المستجدات الاجتماعية لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها.	4.02	0.536	مرتفعة	5
5	تحرص المنظمة على متابعة ورصد المستجدات السياسية المؤثرة على مجال عملها.	4.50	0.551	مرتفعة جداً	3
6	تعمل المنظمة على رصد تأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة.	3.99	0.642	مرتفعة	6
	المعدل العام	4.38	-	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول رقم (4-5) أن قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة البيئية تراوحت بين (3.99 و4.78)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.38)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".

وبلاحظ من الجدول (4-5) أن الفقرة رقم (1) في جاءت في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.78)، ويدل ذلك على أنها تحققت بدرجة مرتفعة جداً. بينما جاءت الفقرة رقم (6) في ذيل الترتيب كأقل متوسط حسابي بمقدار (3.99) و بدرجة تحقق مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى وعي واهتمام العاملين في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية بأهمية اليقظة البيئية في إدارة مشاريعهم، ويتضح ذلك من خلال عده أوجه من أهمها الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية المتعلقة بمجال العمل وهو ما أكدته نسبة كبيرة من العينة المبحوثة، إضافة إلى إدراكها لأهمية دراسة ومتابعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية التي تحيط بمنظومة السياحة داخلياً وخارجياً ومعرفة أثرها على مجال عملها. إضافة إلى النظرة الثاقبة لواقع المجتمع الذي تعمل فيه، حيث حرصت المنظمة على التماشي مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات، ومتابعة المستجدات الاجتماعية لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها، وأخيراً العمل الجاد لقياس ورصد تأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة، وهو ما يؤكد العمل التكاملي مع القطاعات الأخرى والذي تشدد عليه رؤية 2030.

(4-2-5) تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)؟

نص السؤال الخامس على ما يلي: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي)؟
ولإجابة هذا السؤال تم صياغة ثلاثة فروض بحثية تعنى بالمتغيرات الثلاثة المستهدفة، وفيما يلي استعراض لنتائج اختبار هذه الفروض.

الفرضية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير الجنس.

للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة العينة تعزى لاختلاف المتغير الجنس تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA)؛ كما هو موضح

في الجدول رقم (4-6).

جدول رقم (4-6) تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير الجنس.

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرق	قيمة t المحسوبة	الدلالة
ذكر	4.35	0.321	0.19	0.265	0.791
أنثى	4.33	0.341			

يتضح من الجدول رقم (4-6) أن القيمة المحسوبة للفروق بين متوسطات استجابة الذكور والإناث حول تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بلغت 0.19، كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.265، وجاءت بمستوى دلالة (0.791) وهي أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير الجنس"

الفرضية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لسنوات الخبرة. للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أفراد العينة تعزى لاختلاف المتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA)؛ كما هو موضح في الجدول رقم (4-7).

جدول رقم (4-7) تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجة الحرية DR	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	الدلالة
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.495	3	0.165	1.601	0.191
	داخل المجموعات	15.678	248	0.103		
	المجموع	16.173	251			

يتضح من الجدول رقم (4-7) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لسنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث بلغت قيمة

مجموع المربعات بين المجموعات 0.495 مقابل درجة الحرية 3 ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 1.0601 وعند مستوى دلالة 0.191، وهي قيمة أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية 3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

للتعرف على إذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء أفراد العينة تعزى لاختلاف المتغير المؤهل الدراسي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (OneWay ANOVA)؛ لتوضيح دلالة هذه الفروق كما هو موضح في الجدول رقم (4-8).

جدول رقم (4-8) تحليل التباين؛ لتوضيح دلالة الفروق بين استجابة أفراد العينة طبقاً لمتغير المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	مصدر التباين	مجموع المربعات SOS	درجة الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	الدلالة
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.107	2	0.054	0.511	0.601
	داخل المجموعات	16.066	249	0.0105		
	المجموع	16.173	251			

يتضح من الجدول رقم (4-8) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائيا في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى للمؤهل الدراسي لأفراد العينة ، حيث بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.107 مقابل درجة الحرية 2 ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 0.511 وعند مستوى دلالة 0.601، وهي قيمة أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي .

وبناء عليه نرفض الفرضية البديلة، ونقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(4-23) مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة

باستقراء النتائج السابقة وبعد القراءة الفاحصة للخطط الاستراتيجية لمنظومة السياحة في المملكة، وبالاطلاع على الإحصاءات الرقمية المتعلقة بقطاع السياحة ومشاريعه التي أوضحها التقرير السنوي للرؤية 2030 المنشور عام 2023، والإفادة من المقابلات التي تم إجراؤها مع عدد من مدراء المشاريع في هذا القطاع، يمكن تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في أبعادها الأربعة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

1- تعزي الباحثة أسباب النتائج المرتفعة التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالليقظة التنافسية إلى ارتكاز منظومة إدارة العمل السياحي ممثلة بمشاريعها ومبادراتها على مرتكزات رؤية 2030 القائمة على ثلاثة محاور والتي كان من أهمها :وطن طموح أي منافس عالمياً على كافة الأصعدة، وضمان هذه المنافسة يعني ضرورة أن تنفذ المنظمات مشاريعها وفق مؤشرات أداء تضمن نجاحها في هذه المنافسة الدولية ، فعملت وزارة السياحة على وضع خطط استراتيجية طويلة الأمد متوافقة مع مستهدفات الرؤية في مجال العمل السياحي- وهي مفصلة في وثيقة الرؤية- ضمنت من خلالها أن تنطلق إدارة مشاريعها من معرفة الواقع وتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل أو تتأثر بها؛ لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة أولاً، والرصد الدقيق من خلال المقارنات العابرة للحدود للمنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقين بمجال عملها رصدًا يمكنها من معرفة موقعها على خارطة العالم السياحية والإفادة من تجاربهم الناجحة إن وجدت ، مع التركيز على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تعمل بها أو التي تتطلع لها ؛ من أجل بناء مركز متقدم عالمياً في ميدان السباق العالمي السياحي وفقاً لما هو مستهدف.

2- تعزي الباحثة أسباب النتائج المرتفعة التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالليقظة التكنولوجية إلى الدعم والتمكين التي تحضى به المنظمات المختلفة ومنها منظومة إدارة البرامج السياحية في المملكة - دعماً على المستويين المادي والبشري- لتعزيز مكانة المملكة تكنولوجياً ، وجعلها واحدة من أهم المصادر الداعمة للقطاعات الاقتصادية والتنموية في المملكة ، والتطور المستمر والنمو الملحوظ الذي وصل إليه قطاع التقنية والتكنولوجيا، حيث حققت المملكة المركز الثاني على دول مجموعة العشرين للمرة الثانية على التوالي في مؤشر تنمية الاتصالات والتقنية 2024 الصادر عن الاتحاد الدولي للاتصالات، والذي يرصد اقتصادات 170 دولة لقياس التطور الرقمي وتقدم الدول في خدمات الاتصالات والتكنولوجيا، والمرتبة الأولى عالمياً في مؤشر الأمن السيبراني وذلك ضمن تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية لعام 2024 الصادر عن مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية

الإدارية بسويسرا ، وإدارة المشاريع السياحية في وزارة السياحة لم تكن بمعزل عن هذا كله حيث سخرت التقنية لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية وجعلتها أحد ممكنات إدارة المشاريع، ويظهر جلياً في امتلاكها لأبرز مستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات المتعلقة بنشاطاتها، وجهودها في تقديم التدريب النوعي على هذه المستحدثات لعدد كبير من العاملين في المشاريع السياحية ، لاسيما ما يتعلق بالبرامج التقنية لإدارة وتنفيذ المشاريع ، وامتلاك العاملين في مشاريعها المختلفة لأحدث الأنظمة التكنولوجية التي تسهل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين - عملاء . الخ) ، وأنظمة الأمن السيبراني رغبة منها في الحفاظ على أمن المعلومات التي تمتلكها ، إضافة لاهتمامها بعمليات الرصد والبحث والتطوير في مجال التكنولوجيا التي تخدم أنشطتها المختلفة.

3- تعزي الباحثة أسباب النتائج المرتفعة التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالليقظة البيئية إلى عمليات المراقبة والدراسة للمتغيرات المؤثرة ، و الحوكمة الصارمة التي تخضع لها جميع المشاريع السياحية من قبل القائمين عليها أو الجهات العليا للرقابة والتي تضمن وفاء المشاريع والتزامها بالمعايير القانونية والتشريعية والسياسية والاجتماعية والطبيعية ذات العلاقة داخلياً وخارجياً ، والرصد الدقيق لتأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة، وهذا نهج رقابي تزامن مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ، إضافة إلى ارتكاز منظومة إدارة العمل السياحي ممثلة بمشاريعها ومبادراتها على مرتكزات رؤية 2030 القائمة على محاور ثلاثة تضمنت ضرورة التركيز على بناء مجتمع حيوي مؤثر لا متأثر فقط ، وهذا يؤكد على ضرورة أن تتسجم عمليات إدارة المشاريع ومخرجاتها مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات، مع التأكيد على متابعة ما يستجد اجتماعياً لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها.

4- تعزي الباحثة أسباب النتائج المرتفعة التي توصلت إليها الدراسة فيما يتعلق بالليقظة التجارية إلى المرتكزات الاستراتيجية التي تعمل لتحقيقها إدارة منظومة المشاريع السياحية، وفق الخطة الاستراتيجية المنطلقة من مستهدفات الرؤية 2030 ، حيث حددت أرقاماً دقيقة للتحقيق، وأوضحت دورها في تعزيز الناتج المحلي للاقتصاد السعودي، وهو ما قاد جميع العاملين في هذه المنظومة إدارياً وتشغيلياً إلى استشعار دورهم في هذا الجانب ، لاسيما العاملين في إدارة المشاريع ، مما دفعهم إلى تحليل الوضع التجاري لمنظومتهم ومشاريعهم القائم على متابعة وتحليل التغيرات والمستجدات في السوق المحلي والعالمي؛ لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية، ووضع الخطط الواقعية المنطلقة من دراسات ومقارنات عالمية؛ للتوسع في الحصة السوقية والخدمات المختلفة التي تقدمها مقارنة

بالمنافسين في ذات المجال عالمياً وإقليمياً ، والبحث باستمرار عن فرص توسع ودخول للأسواق والمناطق الجديدة، والذي يتطلب مستوى عالي من الحرص على بناء علاقات جيدة ومستمرة مع الموردين والمحافظة عليها، وهي السياسة المنتهجة واقعياً لدى قيادة المشاريع في هذه المنظومة ، منطلقين من دراسات مسحية لواقع ومتطلبات واحتياجات المستفيدين ورغباتهم لتبليتها، مع الوعي التام بضرورة الترويج لمنتجاتهم وخدماتهم بأكثر الطرق حداثة وكفاءة (وسائل تواصل - إعلانات...الخ)، وهو ما يلحظ في كثافة الحملات الترويجية لهذه المشاريع داخلياً وخارج حدود المملكة العربية السعودية في المناطق المأهولة بالسياح كعواصم الدول الغربية ، والإفادة من المشاهير رياضياً واقتصادياً للترويج لهذه الخدمات وغيرها ، مع التركيز على استقطاب القيادات والأفراد ذوي المهارات والمواهب العالمية، والإفادة من العقول المنتجة من مختلف بلدان العالم؛ لإدارة هذه المشاريع وإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة على أكمل وجه.

الفصل الخامس:

ملخص الدّراسة وعرض التوصيات والمقترحات.

(1-5) ملخص الدّراسة.

(2-5) ملخص نتائج الدّراسة.

(3-5) توصيات الدّراسة.

(4-5) مقترحات الدّراسة.

الفصل الخامس: ملخص الدراسة وعرض التوصيات والمقترحات.

(1-5) ملخص الدراسة.

يلخص هذا الفصل ما اشتملت عليه الدراسة، كما يعرض أهم النتائج، والتوصيات، والمقترحات التي توصلت إليها الدراسة في ضوء مسيرتها وخطواتها، وسيتم تناول ذلك على النحو الآتي:

هدفت هذه الدراسة التي تحمل العنوان: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية إلى معرفة واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة (التنافسية- التكنولوجية - التجارية - البيئية) في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية ،ومن ثم معرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية تعزى لمتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي (المسحي)؛ لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وبلغت العينة التي تم تطبيق أداة الدراسة عليها (251) من العاملين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في إدارة المشاريع في وزارة السياحة والقائمون على رأس العمل خلال العام 2024م. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم بناء استبانة تضمنت 4 أبعاد رئيسية لليقظة الاستراتيجية هي: (التنافسية -التكنولوجية -التجارية - البيئية)، وتضمن كل بعد 6 فقرات لقياس مدى تحقق ذلك البعد، بمجموع بلغ 24 فقرة مختلفة، وقد تم عرضهما على مجموعة من الأساتذة المحكمين في مجموعة من الجامعات والمراكز البحثية بلغ عددهم (5) من المحكمين ؛ للتأكد من صدقهما وثباتهما قبل تطبيقهما .

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المختلفة لمعالجة بيانات هذه الدراسة وتحليلها، ومن هذه الأساليب: حساب التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية ، إضافة إلى معادلة ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way anova) .

كما ضمت هذه الدراسة مجموعة من المراجع العربية والأجنبية التي تم الرجوع إليها والاستفادة منها في هذه الدراسة، واختتمت بمجموعة من الملاحق التي حوت أدوات الدراسة في صورتها النهائية، وبعض الخطابات الرسمية المتعلقة بهذه الدراسة.

(5-2) ملخص نتائج الدراسة.

فيما يلي عرضاً لمخلص النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة. وقد تم ترتيب هذه النتائج تبعاً لتسلسل تساؤلات الدراسة، وهي على النحو التالي:

(5-2-1) النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.

خلصت هذه الدراسة إلى إعداد استبانة تتضمن أبعاد اليقظة الاستراتيجية الأربعة، وتحتوي 24 فقرة مدرجة بالتساوي تحت هذه الأبعاد، كما هو موضح في الملحق رقم (1) من هذه الدراسة. وقد جاءت نتائج واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بين (4.21 و 4.38)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الأبعاد (4.27)، وبدرجة تحقق "مرتفعة جداً".
2. جاء بعد اليقظة البيئية في المرتبة الأولى كأعلى متوسط حسابي بمقدار (4.38)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
3. جاء بعد اليقظة التجارية في المركز الثاني و بمتوسط حسابي بلغ (4.27) و بدرجة تحقق مرتفعة جداً.
4. جاء بعد اليقظة التنافسية في المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بمقدار (4.25)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
5. بينما جاءت اليقظة التكنولوجية في المركز الرابع وبأقل متوسط حسابي بمقدار (4.21) و بدرجة تحقق مرتفعة جداً.

(5-2-2) النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.

جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التنافسية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة التنافسية بين (4.12 و 4.44)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.25)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

2. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الأولى " تعمل المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة " (4.29)، وقد جاءت بالمرتبة الثانية ، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
3. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثانية " ترصد المنظمة تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقة بمجال عملها " (4.19)، وقد جاءت بالمرتبة الخامسة ، وبدرجة تحقق مرتفعة.
4. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثالثة " تحرص المنظمة على مراقبة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون " (4.12)، وقد جاءت بالمرتبة السادسة وبدرجة تحقق مرتفعة.
5. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الرابعة " تحرص المنظمة على مقارنة مستوى أدائها بمستوى المنظمات المنافسة " (4.21)، وقد جاءت بالمرتبة الرابعة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الخامسة " تحرص المنظمة على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تتعامل معها " (4.44)، وقد جاءت بالمرتبة الأولى، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
7. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة السادسة " تسعى المنظمة لرفع جودة خدماتها من خلال أساليب عدة تتضمن مقارنتها بمستوى خدمات المنافسين " (4.28)، وقد جاءت بالمرتبة الثالثة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

(3-2-5) النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة التكنولوجية بين (3.75 و 4.58)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.21)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
2. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الأولى " تمتلك المنظمة البيئة التكنولوجية الحديثة اللازمة لرصد المنافسين وتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين - عملاء. الخ) " (4.29)، وقد جاءت بالمرتبة الثانية، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

3. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثانية" تتابع المنظمة مستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات وبراءات الاختراع المتعلقة بنشاطاتها" (4.19)، وقد جاءت بالمرتبة الرابعة ، وبدرجة تحقق مرتفعة.

4. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثالثة" تفعل المنظمة الأمن السيبراني للحفاظ على أمن المعلومات التي تمتلكها " (4.58)، وقد جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة تحقق مرتفعة.

5. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الرابعة " تتابع المنظمة التكنولوجيا المستخدمة لدى المنظمات المنافسة في محيطها " (4.17)، وقد جاءت بالمرتبة الخامسة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الخامسة" تحرص المنظمة على تدريب موظفيها على المستحدثات التكنولوجية بشكل مستمر " (4.28)، وقد جاءت بالمرتبة الثالثة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

7. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة السادسة " تقوم المنظمة بعمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا " (3.75)، وقد جاءت بالمرتبة السادسة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

(4-2-5) النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة التجارية بين (4.11 و 4.46)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.27)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

2. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الأولى" تدرس المنظمة بصورة مستمرة احتياجات المستفيدين ورغباتهم لتلبيتها " (4.11)، وقد جاءت بالمرتبة السادسة، وبدرجة تحقق مرتفعة.

3. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثانية" تحرص المنظمة على الحفاظ على علاقات جيدة بناءة ومستمرة مع الموردين " (4.46)، وقد جاءت بالمرتبة الأولى ، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

4. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثالثة " تحرص المنظمة على متابعة وتحليل التغيرات والمستجدات في السوق؛ لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية " (4.13)، وقد جاءت بالمرتبة الخامسة وبدرجة تحقق مرتفعة.
5. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الرابعة " تبحث المنظمة باستمرار عن فرص توسع ودخول للأسواق والمناطق الجديدة " (4.23)، وقد جاءت بالمرتبة الرابعة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الخامسة " تدرك المنظمة أهمية الترويج لخدماتها بطرق حديثة ومتنوعة (وسائل تواصل - إعلانات... الخ) " (4.44)، وقد جاءت بالمرتبة الثانية، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
7. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة السادسة " تحرص المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمواهب العالية وفق معايير عالية لإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة " (4.28)، وقد جاءت بالمرتبة الثالثة، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

(5-2-5) النتائج المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة البيئية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية؟

جاءت نتائج الدراسة المتعلقة بواقع تطبيق أبعاد اليقظة التجارية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية كما يلي:

1. تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لدرجات تحقق الفقرات المتضمنة في بعد اليقظة البيئية بين (3.99 و 4.78)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات (4.38)، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
2. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الأولى " تحرص المنظمة على الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية المتعلقة بمجالها " (4.78)، وقد جاءت بالمرتبة السادسة ، وبدرجة تحقق مرتفعة.
3. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثانية " تحرص المنظمة على التماشي مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات " (4.58)، وقد جاءت بالمرتبة الأولى ، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.
4. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الثالثة " تعمل المنظمة على التقييم الدقيق للأوضاع الاقتصادية التي تحيط بها داخلياً وخارجياً " (4.46)، وقد جاءت بالمرتبة الخامسة وبدرجة تحقق مرتفعة.

5. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الرابعة " تعمل المنظمة على متابعة المستجدات الاجتماعية؛ لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها " (4.02)، وقد جاءت بالمرتبة الرابعة، وبدرجة تحقق مرتفعةً .

6. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة الخامسة " تحرص المنظمة على متابعة ورصد المستجدات السياسية المؤثرة على مجال عملها " (4.50)، وقد جاءت بالمرتبة الثانية، وبدرجة تحقق مرتفعة جداً.

7. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لدرجات تحقق الفقرة السادسة " تعمل المنظمة على رصد تأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة " (3.99)، وقد جاءت بالمرتبة الثالثة، وبدرجة تحقق مرتفعة.

(5-2-6) النتائج المتعلقة بتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في ضوء المتغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي).

1. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق ابعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لجنس أفراد العينة، حيث بلغت القيمة المحسوبة للفروق بين متوسطات استجابة الذكور والاناث حول تطبيق ابعاد اليقظة الاستراتيجية 0.19، كما بلغت قيمة t المحسوبة 0.265 وجاءت بمستوى دلالة (0.791) وهي أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق ابعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى لسنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.495 مقابل درجة الحرية 3 ، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1.0601 وعند مستوى دلالة 0.191، وهي قيمة أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

3. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق ابعاد اليقظة الاستراتيجية تعزى للمؤهل الدراسي لأفراد العينة ، حيث بلغت قيمة مجموع المربعات بين المجموعات 0.107 مقابل درجة الحرية 2 ، كما بلغت قيمة المحسوبة 0.511 وعند مستوى دلالة 0.601، وهي قيمة أكبر من (0.05) لذا لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) بين استجابة عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل الدراسي.

(3-5) توصيات الدراسة.

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. التأكيد على أهمية تبني اليقظة الاستراتيجية كمفهوم استراتيجي شامل في إدارة المشاريع من قبل المنظمات المختلفة، ونشر ثقافة العمل بها لما له من آثار على أداء ونجاح المشاريع.
2. إنشاء وحدات دعم إدارية في هياكل المنظمات المختلفة تعني بتعزيز ودعم الأنشطة والعمليات المتوافقة مع أبعاد اليقظة الاستراتيجية المختلفة.
3. ضرورة بناء رؤية مشتركة وتعاون بناء بين جميع قطاعات ومنظمات الدولة المتعددة لوضع استراتيجية واضحة تسهم في تعزيز اليقظة الاستراتيجية وتتبناها كأحد ممكنات المشاريع المختلفة في ظل المنافسة العالمية في عالم اليوم.
4. تقديم ورش تدريبية توعوية للعاملين في مجال إدارة المشاريع المختلفة حول أهمية اليقظة الاستراتيجية وأثر تبنيها في تحقيق مستهدفات المنظمة، تركز على النوعية والمضمون؛ بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
5. تسليط الضوء على جوانب القصور في واقع تطبيق بعض مؤشرات أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة، والتي كشفت عنها نتائج الدراسة الحالية؛ من أجل تغيير هذا الواقع تغييراً إيجابياً، والتوجيه بإجراء دراسات تهتم بتحديد آليات وطرق معالجة جوانب هذا القصور.
6. الاستفادة من أداة هذه الدراسة في التحقق من واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في أداء المشاريع المختلفة والعاملين عليها في الوزارات والمنظمات والهيئات في المملكة العربية السعودية.

(4-5) مقترحات الدراسة.

- في ضوء ما تم تنفيذه من إجراءات وما تم التوصل إليه من نتائج، تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات التي يمكن أن تتناول ما يلي:
1. دراسة تحليلية لإدارة المشاريع في المنظمات المختلفة في المملكة، ومدى وفائها بمتطلبات التطبيق في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
 2. فاعلية برنامج تدريبي قائم على أبعاد اليقظة الاستراتيجية في تنمية أداء العاملين في إدارة المشاريع السياحية في الجوانب التقنية، والتجارية، والتنافسية، والبيئية.
 3. دراسة مقارنة بين إدارة مشاريع القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية، وإدارة مشاريع القطاع السياحي في أحد الدول الرائدة في ذات المجال في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.

4. الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في إدارة مشاريع منظومة السياحة في المملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية.
5. أثر تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في رفع الناتج المحلي للمملكة العربية السعودية وتحقيق مستهدفات رؤية 2030.
6. أثر تطبيق أبعاد اليقظة التكنولوجية في إدارة المشاريع السياحية في القدرات الابتكارية لدى المنظمات السياحية في المملكة العربية السعودية.

الملاحق

حفظه/ حفظها الله

المكرم/ المكرمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تجري الباحثة دراسة تحمل العنوان: واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية، استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع.

وتتطلب إجراءات الدراسة تكرمكم بالإجابة على بنود الاستبانة المرفقة للتعرف على آرائكم حول واقع تطبيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع السياحية في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لارتباط مهامكم بمجال الدراسة، ولما تمتلكونه من خلفية علمية، وعملية في هذا المجال، ولما تتميزون به من قدرة في إبداء الحكم، وتحقيق أهداف الدراسة يطيب للباحثة أن تقدم لكم هذه الاستبانة، راجية منكم التفضل بالإجابة على العبارات الواردة فيها ، علماً بأن الباحثة ستتعامل مع الإجابات بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

مقدرة سلفاً جهودكم ولكم جزيل الشكر، والله يحفظكم ويرعاكم.

يرجى التكرم بوضع إشارة أمام الاختيار الذي تراه مناسباً:

البيانات الديموغرافية		التفاصيل
الجنس	☐	ذكر
	☐	أنثى
المؤهل الدراسي	☐	دبلوم
	☐	بكالوريوس
	☐	دراسات عليا
سنوات الخبرة	☐	أقل من 5 سنوات
	☐	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
	☐	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	☐	أكثر من 15 سنة

يرجى التكرم بوضع ✓ أمام الخيار المناسب من وجهة نظرك لكل من العبارات التالية:

م	الفقرة	درجة التحقق			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
اليقظة التنافسية: عملية منظمة تتضمن مراقبة ودراسة وتحليل المعلومات والخطط والاستراتيجيات والمشاريع المتعلقة بالمنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة من أجل توضيح أثرها السلبى أو الإيجابي على المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها.					
1	تعمل المنظمة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لرصد الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة.				
2	ترصد المنظمة تحركات المنافسين الحاليين والمحتملين المتعلقة بمجال عملها.				
3	تحرص المنظمة على مراقبة الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون.				
4	تحرص المنظمة على مقارنة مستوى أدائها بمستوى المنظمات المنافسة.				
5	تحرص المنظمة على بناء علاقات متينة مع كافة أصحاب المصلحة في البيئة التي تتعامل معها.				
6	تسعى المنظمة لرفع جودة خدماتها من خلال أساليب عدة تتضمن مقارنتها بمستوى خدمات المنافسين.				
اليقظة التكنولوجية: عملية موجهة ومستمرة تتضمن متابعة وتحليل التغيرات والتطورات التكنولوجية المتعلقة بمجال المنظمة (وزارة السياحة) من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة، والمؤثرة في حاضرها ومستقبلها، وتلك المستخدمة من قبل منافسيها، من أجل استغلال الفرص الكامنة فيها وتجنب التهديدات والمخاطر المرتبطة بها.					
1	تمتلك المنظمة البيئة التكنولوجية الحديثة اللازمة لرصد المنافسين وتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة (مستفيدين - عملاء. الخ).				
2	تتابع المنظمة مستحدثات التكنولوجيا وأنظمة الاتصالات والمعلومات وبراءات الاختراع المتعلقة بنشاطاتها.				
3	تفعل المنظمة الأمن السيبراني للحفاظ على أمن المعلومات التي تمتلكها.				
4	تتابع المنظمة التكنولوجيا المستخدمة لدى المنظمات المنافسة في محيطها.				
5	تحرص المنظمة على تدريب موظفيها على المستحدثات التكنولوجية بشكل مستمر.				
6	تقوم المنظمة بعمليات البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.				

اليقظة التجارية: عملية مستمرة تتضمن مراقبة وتتبع وتحليل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوك المنظمة التجاري (وزارة السياحة) وبسلوك المستفيدين ورغباتهم واحتياجاتهم وتطورات السوق والطلب والعلاقة مع الموردين من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة؛ من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في تعاملاتها مع السوق، وتحسين أدائها وتنافسيتها.						
1					تدرس المنظمة بصورة مستمرة احتياجات المستفيدين ورغباتهم لتلبيتها.	
2					تحرص المنظمة على الحفاظ على علاقات جيدة بناءة ومستمرة مع الموردين.	
3					تحرص المنظمة على متابعة وتحليل التغيرات والمستجدات في السوق؛ لمواكبة التغيرات في الأوضاع الاقتصادية.	
4					تبحث المنظمة باستمرار عن فرص توسع ودخول للأسواق والمناطق الجديدة.	
5					تدرك المنظمة أهمية الترويج لخدماتها بطرق حديثة ومتنوعة (وسائل تواصل - إعلانات...الخ).	
6					تحرص المنظمة على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمواهب العالية وفق معايير عالية لإتمام الأعمال المطلوبة في المنظمة.	
اليقظة البيئية: عملية منظمة تتضمن مراقبة ودراسة المتغيرات البيئية (القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والطبيعية ... الخ) المؤثرة في أنشطة المنظمة، والتي لم تتناولها الأبعاد السابقة لليقظة الاستراتيجية ، من قبل القائمين على إدارة المشاريع السياحية في المملكة.						
1					تحرص المنظمة على الالتزام بالمعايير القانونية والتشريعية المتعلقة بمجالها.	
2					تحرص المنظمة على التماشي مع القيم والمعتقدات والتغيرات والثقافة الاجتماعية المتعلقة بما تقدمه من خدمات.	
3					تعمل المنظمة على التقييم الدقيق للأوضاع الاقتصادية التي تحيط بها داخلياً وخارجياً.	
4					تعمل المنظمة على متابعة المستجدات الاجتماعية؛ لتنفيذ وتطوير جوانب المسؤولية الاجتماعية لها.	
5					تحرص المنظمة على متابعة ورصد المستجدات السياسية المؤثرة على مجال عملها.	
6					تعمل المنظمة على رصد تأثير مخرجاتها وخدماتها على القطاعات التنموية المختلفة في المملكة.	

ملحق رقم 2

قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	التخصص	القطاع التابع له
1	م. خالد العلي	تخطيط استراتيجي	هيئة تطوير الرياض
2	د. أمل السلیمان	إدارة مشاريع	وزارة التعليم
3	د. فاطمة العنزي	إدارة مشاريع	المركز الوطني لتطوير التعليم
4	أ. غدير الشمري	إدارة عامة	قطاع خاص
5	م. حاتم المصيلول	إدارة مشاريع	وزارة السياحة

المراجع

- الأحمري عبد الله مشبب (2022)، **اليقظة الإستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**، مجلة البحث العلمي في التربية، 23(9)، 1-40.
- إسماعيل، محمود إسماعيل علي، والحوري، سليمان. (2009). **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الدواء الأردنية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو الحسن، عبد الله. (2016). **دور العوامل التنظيمية والوظيفية في نجاح إدارة مشاريع المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة** (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو باقي، عطية حسين عطية، والكاسب، محمد مفضي عثمان. (2017). **أثر منهجية كايزن على الأداء المالي للبنوك الإسلامية في الأردن**. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج1، ع1، 69، 93.
- أبو عمره، هناء مازن. (2020). **أثر البراعة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات المقاولات الأردنية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- برادة شوقي، ومليكة عمر. (2016م). **اليقظة الاستراتيجية كمدخل لتحسين القرار**. رسالة ماجستير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- بن خليفة، أحمد. (2018). **فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأفضلية التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة نجمة للاتصالات**. المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج27، ع1، 115.
- بن نافلة، قدور، و مزريق، عاشور. (2010). **اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها**. الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبه بو علي بالشلف، 1 - 18.
- بورجلي، أحمد توفيق، وبن لحرش، صراح. (2014). **واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري: حالة ولاية قسنطينة**. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ع1، 77 - 90.
- بوزيان، هاجر (2015م). **دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الهندسة المالية في البنك**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي الجزائر.
- بلحاج، مريم. (2017). **اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع1، 192، 206.
- بوطكوك، نهى. (2024). **دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التحالفات الاستراتيجية**. مجلة دراسات اقتصادية، مج11، ع1، 71.

- بومعزة، سهيلة، وبوخمخ، عبدالفتاح .(2009). دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس ،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة.
- الجهني، أمل صالح عيد. (2023). اليقظة الاستراتيجية: مدخلا للتطوير التنظيمي في الجامعات السعودية .المجلة الدولية للعلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، مج2، ع3 ، 90.38
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى .(2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة.
- حجازي، هيثم علي (2015). مبادئ إدارة المشروعات وتحليل الجدوى. (ط2) . الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حديد، رتيبة، وحديد، نوفيل (2005). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 9-8 أكتوبر.
- الحلو،نورهان ،(2015).واقع تطبيق إدارة المشاريع لدى مؤسسات الصناعات التحويلية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- خير الدين،موسى (2014).إدارة المشاريع المعاصرة. الأردن . عمان: دار وائل للنشر
- الطيب، داودي (2010). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- داود، فضيلة وإبراهيم حسين (2017). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية / بحث تطبيقي في مستشفى غازي الحريري. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 65-47 (96)23
- دودين، أحمد يوسف (2014).إدارة المشاريع المعاصرة -نظري وكمي .الأردن ،عمان : دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- رحمان، يوسف زكريا.(2021). واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في الجزائر: المحاولات القائمة لبناء نظام اليقظة والذكاء الاقتصادي .مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج5، ع2 ، 288. 300
- رضوان، رضا أحمد حماد، وشلدان، فايز كمال عبدالرحمن .(2020). متطلبات اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية . غزة.
- الزعبي، خالد علي .(2022). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة حالة شركة / أورانج محافظة العاصمة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة جرش، جرش.

- الزعبي، علي فلاح (2012). مخطط الأعمال كمدخل استشاري في تطوير الأداء المؤسسي، الملتقى الدولي العلمي الثالث حول المقاولات، فرص وحدود مخطط الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 17-19 أبريل.
- الزايد، أحمد بن محمد خلف. (2019). اليقظة الاستراتيجية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة وعلاقتها بالقيمة التعليمية المضافة لمدارس التعليم العام. مجلة كلية التربية، مج 19، ع 4 ، 321. 388
- السباتين، وفاء تيسير. (2020). اليقظة الاستراتيجية وأثرها في الثقافة الريادية: الدور الوسيط للذاكرة المنظمة في المستشفيات الأردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية JCI. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- سحنون، هبة علاوة، و نوة، ثلاثية. (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبيوس - لابل عناية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع 43 ، 135. 145
- الصباح، فجر محمد سعود، و الشلبي، فراس سليمان حسن عبدالله. (2016). أثر اليقظة الاستراتيجية في الفاعلية المنظمة: دراسة ميدانية: قطاع الاتصالات في دولة الكويت ،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- صلاح الدين نسرین صالح محمد (2020) ، ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية (44)4، 177-261.
- العباسي ، غالب ،وبرهان محمد (2013) إدارة المشاريع (ط2). مصر، القاهرة : الشركة العربية للتسويق والتوريدات.
- العبد اللات، ديماس شوقي، والشورة، محمد سليم خليف. (2021). الحاكمية الرشيدة وأثرها في إدارة مشاريع أمانة عمان الكبرى. مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج 7، ع 3 ، 49. 82
- العيساوي، محمد حسين منهل، و المالكي، هيلين نعمة حطاب. (2018). تأثير اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالاعتماد على نتائج التحليل البيئي SWOT متغيرا تفاعليا: بحث تحليلي لآراء أعضاء مجالس إدارات المدارس الأهلية في محافظة البصرة. مجلة دراسات إدارية، مج 10، ع 20 ، 302. 332
- عبدالحميد، أسماء عبدالفتاح نصر. (2021). تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة الأزهر في ضوء مفهوم اليقظة الاستراتيجية. المجلة التربوية، ج 83 ، 901. 953
- عبدالحميد، محمد أبو الفتوح. (2022). نظام اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحسين التنمية المستدامة بالتطبيق على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة المنيا. مجلة أسس لعلوم وفنون التربية الرياضية، ع 63، ج 4 ، 1408. 1435

- عبيدات، ذوقان، وعبدالحق، كايد ، وعدس، عبدالرحمن.(2010م). **البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه**. ط12. عمان: دار الفكر .
- العبيدي، منهل جواد محمد .(2022) . **اليقظة الاستراتيجية وأثرها في متطلبات المنظمة الريادية: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في عمان - الأردن** ،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الزرقاء، الزرقاء .
- العساف، صالح حمد. (2010م). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية** . الرياض :دار الزهراء .
- العلي، عبدالستار محمد (2016). **إدارة المشروعات العامة (ط3)**. الأردن ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العلي ، عبدالستار محمد (2009) ، **إدارة المشروعات العامة**. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن
- قرون، نوهان، و غضبان، حسام الدين. (2020). **تشخيص ممارسات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة** .أبحاث اقتصادية وإدارية، مج14، ع2 ، 307. 326
- قنوني، باية (2016م). **اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
- الموسوي ، كوثر. (2018). **اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التسويقي للمنظمة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد** .مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، مج12، ع22 ، 349. 377
- كرومي، سعيد، و عمرستي، أحمد. (2010). **أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة** .الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، 1 - 22.
- محاط، أميرة (2014م). **اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي**، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر .
- المحيميد ،ناصر إبراهيم (2017). **إدارة المشاريع الاحترافية (ط2)**. السعودية ، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- المري، علي سالم. (2020) **أثر اليقظة الاستراتيجية في التحسين المستمر: الدور المعدل للقيم الثقافية في المؤسسات التعليمية الخاصة في دولة الكويت** . رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- محمد،إياد طاهرو دعامي ، حسين(2019). **فرصة التحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع وفق خصائص القيادة المعاصرة**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، ع 43، 58-77.

- محمد، جابر عبد الحميد دياب، و اللوح، نبيل عبد شعبان .(2021). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية ،رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى، غزة.
- نبوية، عيسى. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات. مجلة البشائر الاقتصادية، مج9، ع1 ، 422404
- النجار،فايز ، النجار ، نبيل ، والزعبي، ماجد راضي(2017). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي (ط4). الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، محمد فايز جمعه، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (2020). أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع في شركات الاتصالات الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج8، ع3، 520-503
- هنداوي، محفوظ. (2023). اليقظة الاستراتيجية ودورها في نمو المشاريع الريادية. مجلة الباحث الإقتصادي، مج11، ع1 . 350-334
- وثيقة الرؤية السعودية ،2016.
- وزارة السياحة السعودية،2024.
- ولد عابد، عمر، و علواطي، لمين. (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع17 ، 3 ، 15.

المراجع الأجنبية

- Chantal Morley, (2008). Management d'un Project System information: Principe's, techniques, miser en oeuvre et outies, 6ème Edition, Dunned, Paris
- Davidson, etlomy, (2001). Anew tool for Assessing the presence of total quality, The TQM magazine, vol 13, No1, Pp. 12-24
- Dawood, F and Abbas, A. (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. European Journal of Business and Management, 10(21)
- Drevon, E., Maurel, D., & Dufour, C. (2018). Vielle strategies et prise de decision: use revue de la literature. Documentation et bibliothèques, 64(1), 28-34.
- Galab, Naaema & Zgaeb, Maleka (2012). The reality of strategic vigilance and business intelligence in Algerian business organizations / field study. 11th Annual Scientific Conference, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Amman, 156-169.
- Hamoudi, K. A. (2019). Effect of Strategic Vigilance in Administrative Decision Making. Al-Rafidain University College For Sciences, (45)
- ISO - International Organization of Standardization (2012). Guidance On Project Management ISO21500. Switzerland: ISO
- ISO International Organization of Standardization 2018. A Risk Practitioners Guide to ISO 31000. Retrieved October 10, 2019
- Jalod, K. M., Hasan, A. J., & Hussain, A. N. (2021). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance: An Analytical Study of the Views of a Sample of Managers in the Ur Company in Nasiriyah, Iraq. Multicultural Education, 7(1), 9-2.
- larson, E. W., & Gray, C. F. (2011). Project management: The managerial process. Levine, H. A. (2002). Practical project management: tips, tactics, and tools: John Wiley & Sons
- Konstantin, Taskov (2008). "Organizational Factors Contributing to an Effective Information Technology Intelligent System". Unpublished Decertation for the Degree of Doctor of Philosophy, University of North Texas, 21
- Meredith, J., & Mantel Jr., Samuel J. (2011). Project management: a managerial approach. (7th ed.). Hoboken, New Jersey, NJ: John Wiley & Sons.
- Ministère de industry (2010). Moyne enterprise et de la promotion de l'investissement, document de reference: Manuel de formation en intelligence economies en Algeria, DGIEFP, September 2010.
- Muniz Janousek, Lesca Humbert, (2003). Vielle strategies: Application internet et sites web pour provoquer des information's à caricature anticipative, Article public à CIGREF, Grenoble, France

- Ministère de l'industrie (2010). Moyne entreprise et de la promotion de l'investissement, document de référence: Manuel de formation en intelligence économique en Algérie, DGIEFP, Septembre 2010.
- PMI - Project Management Institute (2017). Project. Management body of knowledge PMBOK® guide (6th ed.). Pennsylvania, Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
- Ranbo, L. T. Z. (2020). Veille Stratégique Et Capacité D'innovation Des Petites Et Moyennes Industries Camerounaises. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(1), 14-29
- Revelli, carlo (2000). L'intelligence stratégique sur internet. édition Dunod 2ème édition, Paris.
- SUHA AZEEZ JAAZ, Prof. Dr. DINA HAMID JAMAL. (2021). (THE EFFECT OF THE DIMENSIONS OF STRATEGIC VIGILANCE ON ORGANIZATIONAL EXCELLENCE) AN APPLIED STUDY OF PREMIUM CLASS HOTELS IN BAGHDAD. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18(08), 2101-2137.
- Sperber, D., Clément, F., Heintz, C., Mascaro, O., Mercier, H., Origgi, G., & Wilson, D. (2010). Epistemic vigilance. Mind & Language, 25(4), 359-393.
- Yasiri, Akram, Mohammed, Abeer & Hussein, Riyadh (2019). Measuring The Impact Of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence. Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries.

Abstract

Study Title: "The Reality of Implementing Strategic Vigilance Dimensions in Tourism Project Management in the Kingdom of Saudi Arabia"

Study Aim: This study aimed to explore the reality of applying the four dimensions of strategic vigilance (competitive, commercial, technological, and environmental) in managing tourism projects in the Kingdom of Saudi Arabia. It also investigated whether there are statistically significant differences at a significance level of 0.05 between the mean scores of the study sample's assessment of the application of strategic vigilance dimensions in tourism project management attributed to variables such as gender, years of experience, and educational qualification.

The main research question addressed was: What is the reality of applying the dimensions of strategic vigilance in managing tourism projects in the Kingdom of Saudi Arabia? This question branched into the following sub-questions:

1. What is the reality of applying competitive vigilance dimensions in managing tourism projects in Saudi Arabia?
2. What is the reality of applying technological vigilance dimensions in managing tourism projects in Saudi Arabia?
3. What is the reality of applying commercial vigilance dimensions in managing tourism projects in Saudi Arabia?
4. What is the reality of applying environmental vigilance dimensions in managing tourism projects in Saudi Arabia?
5. Are there statistically significant differences at the 0.05 significance level between the mean scores of the study sample's assessment of the application of strategic vigilance dimensions in tourism project management attributed to gender, years of experience, and educational qualification?

To answer the research questions, a descriptive survey method was employed, using a questionnaire applied to a sample of 251 employees working in middle and senior management levels in project management at the Ministry of Tourism in Saudi Arabia in 2024. Various statistical methods were used to process and analyze the study data, including calculating frequencies, means, and standard deviations, along with Cronbach's Alpha, Pearson's correlation coefficient, and one-way ANOVA.

Key findings of the study included:

1. The arithmetic mean values for the dimensions of strategic vigilance ranged between 4.21 and 4.38, with an overall mean of 4.27, indicating a "very high" level of realization.
2. Environmental vigilance ranked first, with the highest mean of 4.38, indicating a very high level of realization.
3. Technological vigilance came fourth, with the lowest mean of 4.21, still indicating a very high level of realization.

Keywords: strategic vigilance, tourism projects, project management.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Reality of Implementing Strategic Vigilance Dimensions in Tourism Project Management in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Abeer alaslemy

241000383

Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anzeh – Primary Supervisor

Dr. Mirna Emad Makram – Secondary Supervisor

Year:2024