



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور نظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الإستراتيجية
دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع - مديرية بسكرة-

مشروع إشكالية مذكرة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب(ة):

مفيدة يحيوي

حليمة لخذاري

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي 2016-2017

ملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو تبيان أهمية ودور استخدام افتراضات نظرية اكتشاف الإشارة في تحديد قدرة الأفراد في المؤسسة محل الدراسة على اكتشاف الاشارات الضعيفة، من خلال قياس قدراتهم الحسية والإدراكية في رصد وتفسير مدلولاتها في محيط يتسم بالفوضى والتشويش، لهذا يريد الباحث ان يتعرف على طبيعة العلاقة بين درجة اليقظة الاستراتيجية وبين القدرة على كشف الاشارات الضعيفة، تم التوصل الى ان المحيط لا يتسم بالاضطراب والتشويش، وان الأفراد على درجة متوسطة من القدرة على اكتشاف الاشارات الضعيفة، وان مستوى يقظتهم هو أيضا متوسط، إذ ان النتائج دلت على وجود علاقة ضعيفة بين نظرية اكتشاف الإشارة واليقظة الاستراتيجية كما انه لا يوجد دور لنظرية اكتشاف الإشارة على اليقظة الاستراتيجية عند مستوى دلالة (5%).

ABSTRACT:

The objective of this study is to demonstrate the importance and the role of the use of assumptions of signal detection theory in determining the ability of individuals in the organization under study, on the discovery of the weak signals theory, by measuring sensory and cognitive abilities to monitor and interpret their meanings in an environment of chaos and confusion, this wants the researcher to recognize the nature of the relationship between strategic vigilance and the ability to detect weak signals, it was concluded that the ocean is not characterized by turmoil and confusion, and individuals to medium degree of ability to detect weak signals, and their vigilance level is also average, since the results indicated the presence of place a relationship between the signal and the discovery of the theory of strategic vigilance as there is no role for the theory of the signal on the discovery of strategic vigilance at the moral significance (5%).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ - ر	الإطار العام للدراسة
أ	مقدمة.....
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	فرضيات الدراسة.....
ت	حدود ومنهج الدراسة.....
ث	أسباب اختيار الموضوع.....
ث	أهمية الدراسة.....
ج	أهداف الدراسة.....
ج، ح	نموذج الدراسة.....
ح، خ	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.....
خ، ذ	الدراسات السابقة.....
ر	هيكل البحث.....

27 - 02	الفصل الأول: نظرية اكتشاف الإشارة
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظرية اكتشاف الإشارة.....
03	المطلب الأول: الاشارات الضعيفة.....
06	المطلب الثاني: نظرية اكتشاف الإشارة وعدم تماثل المعلومات.....
9	المبحث الثاني: ملاح التعقيد والاضطراب في المحيط.....
9	المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة.....
12	المطلب الثاني: المؤسسة في مواجهة تعقيد و اضطرابات المحيط.....
13	المطلب الثالث: تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية استراتيجيا.....
16	المبحث الثالث: تأثير خصائص الإدراك على فهم الإشارة.....
16	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعملية الإدراكية.....
20	المطلب الثاني: الإدراك قدرة معرفية متعددة الجوانب.....

المطلب الثالث: الفروق الفردية في العمليات العقلية للبناء المعرفي للفرد.....24
 خلاصة.....27

74 - 29	الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية
---------	--

تمهيد 29
 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية..... 30
 المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في المؤسسة..... 30
 المطلب الثاني: ارتباط اليقظة الاستراتيجية بمفاهيم أخرى..... 34
 المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية واتجاهاتها..... 40
 المطلب الرابع: وسائل اليقظة الاستراتيجية..... 46
 المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة..... 50
 المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية:..... 50
 المطلب الثاني: إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية:..... 51
 المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية..... 56
 المبحث الثالث: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية..... 57
 المطلب الأول: نماذج اليقظة الاستراتيجية..... 58
 المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية..... 62
 المبحث الرابع: المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية..... 67
 المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية..... 67
 المطلب الثاني: دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة..... 69
 المطلب الثالث: الغاية الاستراتيجية والهدف من معلومات اليقظة الاستراتيجية..... 71
 المطلب الرابع: علاقة درجة اكتشاف الإشارات الضعيفة باليقظة الإستراتيجية..... 72
 خلاصة..... 74

134 - 76	الفصل الثالث: دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-
76.....	تمهيد.....
77.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
77.....	المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز للتوزيع.....
79.....	المطلب الثاني: تقديم فرع المؤسسة موضوع الدراسة (سونلغاز للتوزيع) -بسكرة-.....
82.....	المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.....
82.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
85.....	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة.....
87.....	المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.....
87.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجمروف - سمرنوف).....
87.....	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة.....
95.....	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.....
95.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....
96.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....
112.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....
118.....	خاتمة:.....
122.....	قائمة المراجع.....
129.....	قائمة الملاحق.....

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مصفوفة القرار	01
45	سلوكات واتجاهات اليقظة	02
53-52	ممثلو اليقظة	03
82	معاملات الثبات و الصدق	04
83	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	05
84	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)	06
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات نظرية اكتشاف الاشارة	07
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور اليقظة الاستراتيجية	08
93	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	09
94	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير الجنس	10
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط حسب متغير العمر.	11
96	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير العمر.	12
97	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية حسب متغير العمر.	13
98	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية حسب متغير العمر.	14

99	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير العمر.	15
100	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط حسب متغير المؤهل العلمي.	16
101	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير المؤهل العلمي.	17
102	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية حسب متغير المؤهل العلمي .	18
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية حسب متغير المؤهل العلمي.	19
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير المؤهل العلمي.	20
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط حسب متغير سنوات الخبرة.	21
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير سنوات الخبرة.	22
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية حسب متغير سنوات الخبرة.	23
107	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية حسب متغير سنوات الخبرة.	24

108	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير سنوات الخبرة.	25
109	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية حسب متغير الجنس	26
110	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية على نحو عام حسب متغير العمر.	27
111	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية حسب متغير المؤهل العلمي.	28
112	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية حسب متغير سنوات الخبرة.	29

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي	01
42	دور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية	02
52	أعوان اليقظة الاستراتيجية	03
55	وضع خلية لليقظة حسب ANFOR	04
59	اليقظة بست مراحل	05
61	نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة	06
66	مراحل اليقظة الاستراتيجية	07
81	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-	08

الاطار العام للدراسة

مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتطورات مهمة وعميقة، كان أصلها وبدائها انخيار النظام الاشتراكي وقيام النظام الرأسمالي الذي أدى إلى تغيير مبادئ الاقتصاد العالمي ومن أهم هذه التغيرات، انتشار مفهوم العولمة التي تعني تحول العالم إلى منظومة من العلاقات المتشابكة والتي تزداد تعقيدا لتحقيق نظام اقتصادي واحد، يعتمد فيه العالم بعضه على بعض في تبادل الخدمات والمنتجات وغيرها، وألغيت كل الحدود الزمنية والمكانية وأصبح العالم كقرية واحدة.

ولقد جاءت العولمة نتيجة سلسلة مترابطة من الظواهر الاقتصادية الجديدة التي تتضمن التطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية، تحرير التجارة، وانسحاب الدولة من أداء بعض وظائفها، وموازة مع ذلك يشهد العالم تطور مستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصال أديا إلى تغييرات هامة في النظام العالمي، ولعل من أبرز هذه التغييرات زيادة حدة المنافسة وتعدد المنتجات وتنوعها، فأصبح الزبون يملك خيارات واسعة وعديدة في الشراء وغير مرغم على شراء المنتج المحلي الوحيد مهما كانت نوعيته لسد حاجته.

لذا أصبح هاجس المؤسسات الاقتصادية هو كسب الزبائن من خلال تقديم أفضل وأجود المنتجات وأحدثها، وذلك لكسب ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها وتحقق بها البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية وديناميكية، ولتحقيق هذا الهدف كان لا بد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد طرق جديدة تماشى ومتطلبات العصر والمنافسة التي أصبحت النظام الاقتصادي السائد في العالم، ولا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو أو تنجح إلا إذا تفوقت وتغلبت على منافسيها، لأجل ذلك كان لا بد من مراقبة وتحليل بيئتها، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات والتطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها والتنبؤ بها وتضع إستراتيجية تكسب بها ميزة تنافسية وتفشل خطط واستراتيجيات منافسيها.

هذه المراقبة، التحليل، ووضع الإستراتيجية، كلها تقوم على أساس وجود المعلومة، أي يجب الحصول على المعلومة الضرورية والملائمة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب للتفوق على المنافسين، لذلك أصبحت المؤسسات تتسارع إلى استحواد مصادر المعلومات المختلفة بشتى الطرق، باعتبار أن المعلومة أصبحت تعتبر موردا استراتيجيا هاما يجب استثماره وذلك من خلال اكتشاف الاشارات الضعيفة خاصة التي تساعد على السبق واستشراف المستقبل، إذ يمكن تحقيق هذا عن طريق القدرات الحسية للفرد على التمييز ما إذا كانت إشارات ضعيفة في المحيط أم لا ومن ثم إدراكها أي تفسيرها وترجمتها الى معلومات يمكن استثمارها وتوظيفها .

استثمار المعلومة يعني جمعها، تحليلها، ومعالجتها لجعلها مناسبة وملائمة لعملية اتخاذ القرار، مما يستلزم وجود

نظام في المؤسسة وظيفته الأساسية هي مراقبة دائمة ومستمرة للبيئة لجمع المعلومات ومعالجتها لوضع الإستراتيجية المناسبة، وهو " اليقظة الاستراتيجية " والذي أصبح ضروريا وذا أهمية بالغة لتحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال التنبؤ بالتغيرات البيئية واتخاذ التدابير اللازمة لموجهتها باقتناص الفرص الملائمة وتجنب المخاطر والتهديدات المحدقة بالمؤسسة.



1- إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق، سنحاول أن نسلط الضوء على نظرية اكتشاف الإشارة ودورها في اليقظة الاستراتيجية، وتمثل الإشكالية فيما يلي:

ما دور نظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة؟

ويمكن أن ندرج تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية منها:

- ما هي مستويات اليقظة لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة؟
- ما هي درجات اكتشاف الإشارة عند أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة؟
- هل يمكن اعتبار ان درجة اليقظة مرتبطة بدرجة اكتشاف الإشارة لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة؟
- هل يعرف أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة حقيقة المحيط بأنه يتميز بالاضطراب والتشويش في الإشارات؟
- الى أي مدى يدرك أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع مديرية بسكرة حقيقة الإشارات الضعيفة ومدلولاتها؟
- ما مدى رصد وتسجيل أفراد المؤسسة للإشارات الضعيفة ضمن خلفية من التداخل والفوضى؟

ولإجابة على كل هذه الأسئلة نقترح الفرضيات التالية ونسعى للتأكد من تحققها أو نفيها:

2- فرضيات الدراسة: تتمحور الفرضية في ان مستويات اليقظة تتأثر من جهة بالقدرات الحسية والشعورية للأفراد ضمن خلفية من التشويش الاضطراب، ومن جهة أخرى بقدراتهم الإدراكية على فهم واستيعاب معانيها ودلالاتها العلمية في سياق ما يحمله الموقف من الفرص والتهديدات.

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لنظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية:

➤ ما دور التغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة محل الدراسة في اليقظة الاستراتيجية؟

الإطار العام للدراسة

➤ ما مستوى إدراك أفراد المؤسسة محل الدراسة بأهمية الإشارات الضعيفة؟

➤ ما دور القدرات الحسية التي يمتلكها أفراد المؤسسة محل الدراسة في اليقظة الاستراتيجية؟

➤ ما دور القدرات الإدراكية التي يمتلكها أفراد المؤسسة محل الدراسة في اليقظة الاستراتيجية؟

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اكتشاف الإشارة تعزى الى

المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اليقظة الاستراتيجية تعزى الى

المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس،العمر،المؤهل العلمي) في المؤسسة محل الدراسة.

3- حدود الدراسة:

* **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع لمديرية بسكرة.

* **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: نظرية اكتشاف الإشارة واليقظة الاستراتيجية.

* **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز مديرية بسكرة.

* **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016-2017.

4- منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى حقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر،¹ ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بديته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة.² ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة

¹ سعيد، يعرب فهمي. (1975). طرق البحث العلمي. ط3. بغداد-العراق: مطبعة جامعة بغداد، ص 21.

² السماك، محمد أزهري سعيد، وآخرون. (1986). أصول البحث العلمي. ط2. العراق: مطبعة جامعة صلاح الدين، ص 32.

الإطار العام للدراسة

الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي (Descriptive Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمت الطالبة الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

5-أسباب اختيار الموضوع:

- اختيار هذا الموضوع ، كانت وراءه أسباب موضوعية وأخرى شخصية دفعتنا لدراسته نذكر منها:
 - الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإستراتيجية والمنافسة.
 - الرغبة في اختيار موضوع جديد و لم يتعرض لدراسات كثيرة.
 - الرغبة في تزويد مكتبة الكلية بمرجع عن نظرية اكتشاف الإشارة وعن اليقظة الاستراتيجية باللغة العربية نظرا إلى قلتها ونقصها في المكتبات الجامعية باللغتين العربية والأجنبية.
 - إضافة إلى كون موضوع اليقظة والإشارات الضعيفة يدخل ضمن مجال دراستنا وهي إدارة الأعمال باعتباره موضوع استراتيجي.
 - يعد مصطلح اليقظة بصفة عامة مصطلح حديث في الجزائر و لم ينتشر بعد في معظم المؤسسات الوطنية، وإن انتشر فنظريا فقط، وهذا ما دفعنا إلى محاولة دراسته والتعمق فيه بالتركيز على أهمية تطبيقه عمليا، والتركيز على معلومات الإشارة الضعيفة وكيفية اكتشافها.

6-أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في:

- تحديد أهمية القدرات الحسية والإدراكية في تحديد درجة اكتشاف الإشارة عند أفراد المؤسسة في محيط يتصف بالتداخل والتشويش.
- تحديد مختلف معدلات النجاح في كشف الإشارات الضعيفة التي تعكس كل من القدرات الحسية والإدراكية عند أفراد المؤسسة.
- تفسير طبيعة العلاقة بين درجة اكتشاف الإشارة ودرجة اليقظة الاستراتيجية.



- الوقوف على معدلات الأخطاء التي يقع فيها الأفراد بسبب الإدراك الخاطئ لمعنى الإشارات وفهم مدلولاتها العملية، حيث يمكن ان تضيع الفرص وتزداد المخاطر.

- توضيح أهمية عمليات المراقبة والمتابعة والرصد في تحديد درجة اليقظة الاستراتيجية.

7- أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على:

- تحديد مختلف درجات اكتشاف الإشارة عند أفراد المؤسسة.

- تحديد مختلف درجات اليقظة عند أفراد المؤسسة.

- تبيان طبيعة العلاقة وأهميتها بين القدرة على اكتشاف الإشارة ودرجة اليقظة الاستراتيجية.

8- نموذج الدراسة:

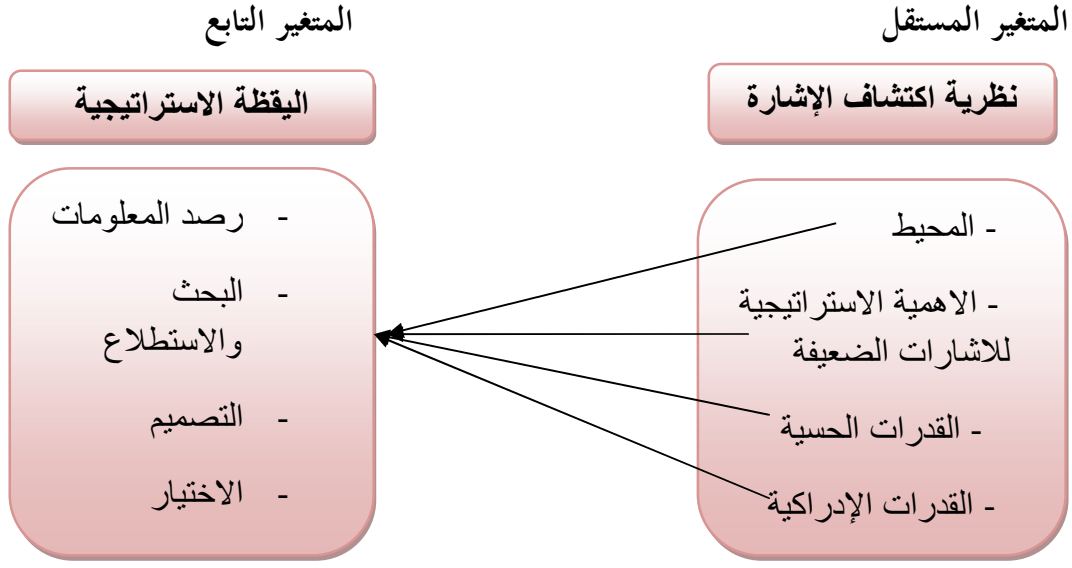
النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في نظرية اكتشاف الإشارة

بأبعاده المتمثلة في القدرات الحسية والإدراكية، في حين يتمثل المتغير التابع في اليقظة الاستراتيجية من خلال يقظة أفراد

المؤسسة الذي يعتمد في قياسه على درجة مراقبة ومتابعة أحداث المحيط ورصد الإشارات الضعيفة، لنكتشف في الأخير

ما إذا كانت هناك علاقة تفسر مدى ارتباط ودور درجة اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية.

الإطار العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

9- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

1- نظرية اكتشاف الإشارة: وهي النظرية التي يتم من خلالها اكتشاف الإشارات الضعيفة بتوظيف

القدرات الحسية والإدراكية للفرد في تمييزها وتفسيرها في محيط يتسم بالاضطراب والتشويش.

2- الإحساس: نعي ما حولنا ونشعر بما يحيط بنا، ويقصد به الطريقة التي تؤثر فيها محتويات البيئة في

شعورنا، ويتم هذا التأثير عن طريق الحواس الخمسة.

3- الإدراك: عملية سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة

عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال و اختيار و تنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة

لديه و فهمها و تفسيرها و بالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات.

4- البرادغم الإدراكي: هو نموذج يشكل البناء التحتي لفكر ما و يحدد بنيته و يطرح حوله أسئلة محددة ،

فهو طريقة النظر إلى الأشياء أو نمودجا إرشاديا متناسقا في رؤية العالم يستند على جملة قيم ومبادئ ومعايير

وقواعد.

5- الاشارات الضعيفة: المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة.

6- اليقظة الإستراتيجية: المراقبة و الملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات.

7- استشراف المستقبل: هو تطوع نحو المستقبل لتوقع طبيعة و أهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات عن الماضي و الحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل.

10- الدراسات السابقة

أولا: الدراسات المتعلقة بنظرية اكتشاف الإشارة

1- دراسة شوقي بورقية، (2010): دور نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد (10)، جامعة سطيف، الجزائر.

تناول الباحث في هذه الورقة موضوعا على درجة كبيرة من الأهمية وهو الدور الذي تلعبه نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية، حيث نالت مشكلة كفاءة الأسواق المالية اهتماما واضحا من قبل الاتجاهات الفكرية المالية من اجل الوصول الى الحلول الممكنة والمثلى من اجل تطوير الأسواق المالية وبالتالي تطوير دورها في تمويل الاقتصاد الوطني بشكل خاص والاقتصاد العالمي بشكل عام، ولعل أهم الآليات الحديثة التي توصل إليها الفكر المالي هي نظرية الإشارة التي جاءت أساسا للقضاء على مشكلة عدم تماثل المعلومة.

ومن خلال هذا البحث توصل الباحث الى ان الاشارات المالية تلعب دورا كبيرا في تخفيض حدة عدم تماثل المعلومات من خلال توفير المعلومات من جهة ومحاولة تصحيح المعلومات المتوفرة لدى المستثمرين في السوق المالي وبالتالي المساهمة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية.

2- دراسة صادق حامد مصطفى، (2001): تحليل كفاءة وفعالية عملية المراجعة الخارجية في اكتشاف غش الإدارة باستخدام نظرية اكتشاف الإشارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، العدد 1، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

هدف الباحث أساسا الى تحليل كفاءة وفعالية عملية المراجعة الخارجية في اكتشاف غش الإدارة من خلال استخدام مفاهيم وافتراضات نظرية اكتشاف الإشارة، بالإضافة الى تسليط الضوء على كيفية الاستفادة من مدخل اكتشاف الإشارة في مجال المراجعة بصفة عامة، حيث عرض دورها في بعض مجالات المراجعة كالتوظيف والاختيار... الخ، كما طرح بعض الفرضيات والاقتراحات من اجل أداء مراجعات فعالة غير انه توجد بعض المحددات على الفائدة الممكنة من تطبيق نظرية اكتشاف الإشارة في اكتشاف غش الإدارة بصفة خاصة، وفي مجالات وقرارات المراجعة الأخرى بصفة عامة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

1- دراسة الشريف بقة، فائزة محلب (2015): تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بوجاية وسطيف، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد (02)، جامعة سطيف، الجزائر.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة الى معرفة مدى التأثير البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتطويرها وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي بهذه المؤسسات ودوره في بناء مزاياها التنافسية.

توصل الباحث الى نتائج أهمها: ان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتأثر بعامل المنافسين بدرجة كبيرة، حيث ينافسيهم ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين والاستجابة لاستراتيجياتهم من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي، كما انها تهتم بعملائها وتحاول ان ترقى الى توقعاتهم وتجاوزها كما انها تملك ولاء الزبائن لعلاماتها، تقوم أيضا بتقرب دخول منافسين جدد للأسواق التي تنشط فيها لكنها لا تضع حواجز الدخول أمامهم وهذا راجع الى عدم إدراك أهميتها في الحفاظ على الوضعية التنافسية.

2- دراسة يوسف الزين خيرة، (2013): دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة

الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر

من خلال إنجاز دراسة تقييمية لمعرفة مكانة اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر ارتباطها بالتنافسية، وإبراز معرفة أثر تبني نظام اليقظة الاستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وقد خلصت الدراسة الى ان اليقظة الاستراتيجية توفر للمؤسسة المعلومات الضرورية المرتبطة بالبيئة التنافسية مما يشجع الإبداع والابتكار.

3- دراسة علاوي نصيرة، (2011): اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير،

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

هدفت الى ابراز دور اليقظة الاستراتيجية كوسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة وتحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة الاستراتيجية والتغيير في المؤسسة، وخلصت الدراسة الى ان اليقظة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقيه عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي والدولي، وبعد معالجة وتحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى والمستجدات الخارجية.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرين

1- فالنتة اليمين،(2012): درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات

الاستراتيجية، دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية ،

العدد(12)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت الدراسة الى تبيان أهمية استخدام بعض مفاهيم نظرية اكتشاف الإشارة في تحديد درجة اكتشافها عند متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يريد الباحث أن يستكشف طبيعة العلاقة بين درجة يقظة متخذ القرارات الاستراتيجية وقدرته على اكتشاف الإشارة.

توصل الباحث الى ان محيط اتخاذ القرار يتميز باضطراب وتشويش في الاشارات وان متخذي القرارات الاستراتيجية على درجة متوسطة من القدرة على اكتشاف الإشارة، كما ان مستويات اليقظة بين الدرجة الكبيرة والدرجة المتوسطة.

11- هيكل الدراسة

تطرقنا إلى الفصل الأول إلى المفاهيم والافتراضات الأساسية التي تقوم عليها نظرية اكتشاف الإشارة، أما الفصل الثاني فقد تعلق بالإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتسم بالتشويش والاضطراب وكيف للمؤسسة ان تتعامل معه، وفي المطلب الأخير حاولنا التطرق إلى العلاقة بين المتغيرين في الدراسة، أما الفصل الأخير فقد تضمن دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة و الذي قسم إلى أربع مباحث أولها التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، و المبحث الثاني حول خصائص المبحوثين، أما المبحث الثالث تمثل في اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة، أما المبحث الأخير فكان عن اختبار الفرضيات والمتمثلة في تفسير النتائج التي سوف نتحصل عليها من خلال دراسة الفرضيات الموضوعة في إشكاليتنا وتحليلها.

الفصل الأول: نظرية اكتشاف

الإشارة

تمهيد

إن نظرية اكتشاف الإشارة تعتمد على قدرة الفرد على الإحساس أو الشعور أولاً، ثم قدرته على إدراك المعلومات من البيئة ثانياً، ويشير الإحساس الى تسجيل المعلومات بواسطة مستقبلات الفرد الحسية في حين أن الإدراك يعني تفسير المعلومات التي توجد في المخ ومراكز الأعصاب الأخرى ، هذا وقد تم دمج كل من الإحساس والإدراك في إطار يعرف بنظرية اكتشاف الإشارة إذ لا يمكن تطبيقها بصفة عامة في المواقف بدون ضوضاء وتشويش، وتعود جذور هذه النظرية الى علوم الرياضيات والهندسة في الخمسينيات حيث تناقش هذه النظرية العلاقة بين القواعد التي يستخدمها الفرد في تفسير الدلائل والتلميحات أو الإشارات والإحساس الحقيقي للفرد بها.

وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظرية اكتشاف الإشارة
- المبحث الثاني: ملاح التعقيد والاضطراب في المحيط
- المبحث الثالث: تأثير خصائص الإدراك على فهم الإشارة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لنظرية اكتشاف الإشارة

قبل التطرق لمفهوم نظرية اكتشاف الإشارة وأبعادها الأساسية يجب معرفة فيما تتمثل أي طبيعة هذه الإشارة والمتمثلة في المعلومات الجزئية او كما عرفها Ansoff الاشارات الضعيفة.

المطلب الأول: الاشارات الضعيفة

الفرع الأول: مفهوم الاشارات الضعيفة وخصائصها

تعتبر الاشارات الضعيفة المعلومات الرئيسية والاساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً، وإنما تنبأ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة.

ويمكن تعريف الإشارات الضعيفة بأنها " المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة "، وكلما كانت هذه الإشارات توقعية كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر.

وهذا ما أشار إليه " هاري إغور أنسوف H. Igor Ansoff "، حيث عبر عنها على أنها " معلومات غامضة جدا تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن "، إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت ¹.

وتتميز الإشارات الضعيفة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي ² :

- 1-خارجية: الإشارات الضعيفة هي معلومات إستراتيجية مصادرها خارج المؤسسة وهي تتعلق مثلا بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية، وتوفر معلومات عن نواياه، دوافعه وحالته الداخلية.
- 2-نوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل وتوثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، وقد ترسل شفويا على نطاق واسع، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

¹ Raquel JANISSEK-MUNIZ, veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation, thèse doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004, p 139.

² كمال رويج. (2003). "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت العدد2، ص2.

3- جزئية: المعلومات التي تخص موضوع ما لا تكون أبدا في شكل متماسك، بل على العكس تكون مجزئة إلى عدة أجزاء، بالإضافة إلى أن الأجزاء المكونة لنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد، حيث تكون في مصادر عديدة و متنوعة.

4- غير كاملة (ناقصة): تكون المعلومة ناقصة وغير كاملة عندما لا تغطي تنوع المعلومات ذات الصلة بالموضوع مجال البحث ومحل الدراسة، حيث تكون بعض الأجزاء من هذا الموضوع غير متوفرة، وبالتالي فمعلومات الإشارات الضعيفة ناقصة حتما، لكن هذا لا يمنع من استغلالها بطريقة مريحة للذهاب إلى أبعد نقطة وذلك من خلال إنشاء تفسير و معنى لها.

5- عشوائية: معلومات اليقظة الإستراتيجية هي معلومات عشوائية لأن اكتشافها و إيجادها لا يكون دائما متوقعا، فيمكن أن توجد في مكان غير متوقع وغير منتظر مطلقا، والمسير يحكمها حسب قوته وعزمته وقدرته على التفاعل مع محيط المؤسسة، وهذا بالعودة إلى القراءات، الملاحظات، التنقلات، الحوارات التي شارك في خلقها و اكتشافها أو التي تفاجئ بها أحيانا.

6- غامضة: حيث أن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة تفتقر إلى الوضوح فهي مبهمة، وتكون أحيانا مترجمة بطريقة مشوشة أو متناقضة، والمسير أو الملتقط عندما يلاحظ حدث خارجي فالمعلومات حوله تكون مبهمة لأنه لا يعرف بوضوح ما يعنيه هذه الحدث أو كيف سيتم تحويله إلى حدث تنظيمي.

7- غير مؤكدة: تمثل معلومات اليقظة الإستراتيجية ذات الصفة التوقعية، إنذارات الخطر، العلامات السابجة بوجه عام في الضوضاء وعدم التأكد، لهذا يجب أن تبعث تساؤلات وفرضيات في أنفس الأشخاص المسؤولين، والتي من غير الممكن أن تنشئها حالة التأكد، لهذا يجب إعطاء هذا الموضوع معاملة خاصة لجعلها محل ثقة، قبل أخذها بالجدية التامة.

8- توقعية¹: أي أنها لا تخص الماضي، بل تتوقع المستقبل ذلك أنها تتعلق بحدث لم يتحقق بعد.

إن استشعار علامات الإنذار المبكرة وتفسيرها يحتاج إلى مجهود كبير وتعاون من جميع أفراد المؤسسة، ورغم هذا فإن أهميتها كبيرة جدا بالنسبة للمؤسسة و يتجلى ذلك من خلال أقوال أهم الكتاب في هذا المجال:

فيقول "مارتينيت Martinet" " إن اعتماد المؤسسة على استشعار علامة الإنذار المبكرة وإعطائها تفسير

يمكنها من أن تكون مهياة لأي تغيير في البيئة الخارجية والذي قد يعود عليها بمفاجآت غير متوقعة "

¹ Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006, p 64

أما " جوفر و كويني Joffre et Koenig " فيعتقدان أنه أمام تعدد وشدة التهديدات فإنه لا بد من التفكير الاستراتيجي الذي يركز على تصنت وتحليل للإشارات الضعيفة، التي تمثل معلومات جزئية ولكنها يمكن أن تحدد مصير المؤسسة.

وفي هذا المجال ركز " هاري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF " على أهمية تفسير وإعطاء معنى مفيد للإشارات الإنذار المبكرة".

أما " بيتر دراكر Peter Drucker " فقد لاحظ أن دور المسيرين يجب أن يركز على إعطاء تفسير للإشارات الغامضة وتحديد موضوعها".

الفرع الثاني: أنواع الاشارات الضعيفة

تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية¹:

- 1- **معلومات عن التنافس:** و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تليفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.
- 2- **المعلومات الشخصية و القدراتية:** وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكلوجية، قوى الضغط المرتبطة بها، وتعتبر كذلك على معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عددا، وتفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفره السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.
- 3- **المعلومات التجارية:** التي تتعلق باهتمامات الزبائن، رضاهم، متطلباتهم والمشاكل التي تعترضهم... الخ.
- 4- **المعلومات التمويلية:** و هي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

¹ كمال رويح، مرجع سابق، ص4.

- 5- المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات، الخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة، التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.
- 6- المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين و عاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين... الخ.
- 7- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، المعلومات السياسية المحلية الإقليمية و الدولية.
- 8- المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

المطلب الثاني: نظرية اكتشاف الإشارة وعدم تماثل المعلومات

. نستطيع ان نفهم معنى النظرية من اسمها أي "الإشارة" المستمدة من الفعل أشار، يشير بمعنى دل على شيء، أي بمعرفة الشيء ما فهو يدلنا بالضرورة على شيء او عدة أشياء أخرى¹.

- يعود الفضل في ظهور نظرية اكتشاف الإشارة إلى الكاتب Ross سنة 1977 تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية وهي عدم التماثل/التناظر المعلوماتي ، الذي يتصف به المحيط العام للمؤسسة، الواقع أن المعلومات التي تبثها المؤسسات ليست بالضرورة حقيقية وصادقة، و من ثم فإن هذه النظرية تنطلق من أنه بإمكان المديرين في المؤسسات الأحسن إصدار إشارات خاصة وفعالة، تميزها عن مؤسسات أخرى ذات مستوى أقل من الأداء، وخاصية هذه الإشارات أنه سيكون من الصعب تقليدها من طرف مؤسسات ضعيفة².
- تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين هما³:
- ان الفرد يتواجد في وسط او محيط يتميز باضطراب وتشويش في الإشارات.
 - درجة اكتشاف الإشارة تتوقف على قدرة الفرد على التمييز والإحساس للمنبهات وللمثيرات وإدراك مدلولها.

¹ شوقي بوقبة. (2010). "دور نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. سطيف. العدد10. ص144.

² عبد الوهاب دادن. (2010). "الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الباحث. جامعة ورقلة. العدد7. ص 319.

³ فالتة اليمين. (2012). "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية". مرجع سابق. ص17.

ولا شك ان قدرة الأفراد على إدراك المثير إنما تعتمد على مستوى الضوضاء المحيطة بهم، وتراعي نظرية اكتشاف الإشارة هذه الحقيقة من خلال الاعترافات بأن الضوضاء يمكن أن تنشأ من بيئة داخلية أو خارجية، وأيضاً من داخل نظام الإدراك ذاته، وطالما أن الضوضاء قد تنبثق من داخل المراقب أو الملاحظ فإنه من المستحيل نظرياً أن نجد موقفاً دون أن ينطوي على ضوضاء، فالضوضاء يمكن أن تجعل الفرد إما أن يفتقد الإشارة التي تكون مدججة داخلها، أو تسبب إنذاراً خاطئاً عندما يدرك الفرد إشارة لم تحدث.

والواقع ان نظرية اكتشاف الإشارة تعتبر نموذجاً لكيفية اكتشاف الإنسان للإشارات في إطار خلفية من التداخل والضوضاء كما سبق الذكر، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن المراقب أو الملاحظ يتصرف كمتخذ قرار اقتصادي رشيد حيث يحاول ان يوازن بين التكاليف والعوائد بغية الوصول الى الأداء الأمثل فالمراقب البشري يقوم بدراسة حدث معين ومن ثم يقرر ما إذا كان هذا الحدث مجرد إشارة أو ضوضاء¹.

يكون المقرر أمام موقفين الأول يتضمن وجود إشارات صحيحة ذات دلالة يمكن ان يعتمد عليها في اتخاذه للقرار وبالتالي من المحتمل ان ينجح في إدراك معنى هذه الاشارات او يخفق في ذلك، أما الموقف الثاني يتعامل متخذ القرار مع حالة التشويش والاضطراب في الاشارات هنا أيضاً من المحتمل ان يكشف حقيقة الإشارة بأنها مجرد تشويش واضطراب او فشل في قراءة معناها ولا يدرك مدلولها.

وبالتالي فان القرار الذي يتخذه المراقب يتمثل في أحد الحالات الأربع المكونة في مصفوفة القرار المبينة في الجدول التالي²:

¹ صادق حامد مصطفى. (2001). " تحليل كفاءة وفعالية عملية المراجعة الخارجية في اكتشاف غش الإدارة باستخدام نظرية اكتشاف الإشارة". مجلة الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز. العدد1. ص170.

² Carolyn Bufford , Cognition and Perception, Education, General Psychology , Interdisciplinary ,2015 , p28.

الجدول رقم 1: مصفوفة القرار

		Signal:	
		Present	Absent
Decision:	Present	Hit	False Alarm
	Absent	Miss	Correct Rejection

المصدر: Carolyn Bufford , Cognition and Perception, Education, General Psychology , Interdisciplinary ,2015 , p28.

من خلال الجدول يتضح لنا أربع حالات وهي:

- يلاحظ متخذ القرار الحدث على انه ضوضاء عندما تكون هناك إشارة، ويطلق على هذه الحالة عدم الإصابة او الإخفاق Miss.
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على انه إشارة عندما تكون هناك إشارة، ويطلق على هذه الحالة إصابة او نجاح Hit.
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على انه ضوضاء عندما تكون فعلا ضوضاء، وتمثل هذه الحالة تعريفا وتحديدًا صحيحا للحدث Correct Rejection .
- يلاحظ متخذ القرار الحدث على انه إشارة عندما تكون في الواقع ضوضاء، ويطلق على هذه الحالة إنذار خاطئ او كاذب False Alarm.

المبحث الثاني: ملاح التعقيد والاضطراب في المحيط

إنّ درجة تأثير المحيط على المؤسسة تكون أكبر من احتمال تأثير المؤسسة عليه، وهذا راجع إلى صعوبة السيطرة والتحكم في عناصره المتداخلة والمتغيرة باستمرار، لذا يكون من الواجب على المؤسسات أن لا تتجاهل ما يحدث في محيطها من تغيرات، وأن تسعى قدر الإمكان إلى دراسة وتحليل وتشخيص تلك العناصر حتى تتمكن من تحديد الفرص التي تساعد على النمو والاستمرار وكذلك القيود أو التهديدات التي تحد من فاعليته، والتي يتوجب وضع خطة للتصدي لها وعلاجها.

المطلب الأول: ماهية محيط المؤسسة

الفرع الأول: مفهوم محيط المؤسسة

*يمكن تعريف محيط المؤسسة على انه " ذلك الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها اليومي حيث يتكون من وحدات منفصلة ولكنها متداخلة تتفاوت درجة عمق علاقتها مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها"، إن هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية¹. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن محيط المؤسسة هو عبارة عن وحدات تتفاوت درجة علاقتها بالمؤسسة حسب كثافة التبادلات التي تجرى بين المؤسسة ومحيطها، ولكن هذا غير كافي لأنه لم يبين لنا مكونات المحيط وكيف تؤثر على المؤسسة.

*كما يرى (H. Lesca) ان المحيط هو " مجموعة من المتعاملين مع المؤسسة والممثلين بشكل خاص في المنافسين، الموردين، السلطات العمومية والزبائن... الخ، والتي يمكن ان تؤثر تأثير مباشر على المؤسسة"².

من خلال التعريف الأخير نستخلص ان المحيط الخارجي للمؤسسة هو كل ما يقع خارج حدودها، إذ تتضمن مختلف القوى والمتغيرات الخارجة عن سيطرتها، أو انها تسيطر عليها في حدود معينة حسب إمكانياتها وقدراتها، كما نستخلص ان تلك القوى والمتغيرات قد تكون ذات طابع اقتصادي، إداري، قانوني، اجتماعي أو سياسي وغيرها، وهو ما يعرف بالمحيط العام أو قد تشكل متعاملي المؤسسة القريبين منها كالموردين، الزبائن، المنافسين وغيرهم وهو ما يعرف بالبيئة الخاصة.

¹ ناصر دادي عدون. (2005). اقتصاد المؤسسة. الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، ص77.

² Humbert Lesca, Souad Chouk, "Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles ?" <http://veille-strategique.colas-services.com/docs/2003.pdf>, p. 02. (Consulté le : 19/04/2017).

- فيرى "O -P.Filh" أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات وهي¹:
- المجموعة الأولى: تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - المجموعة الثانية: تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها من الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع وغيرها من المتعاملين.
 - المجموعة الثالثة: تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين... الخ.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

- المحيط هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة فالمحيط قد يكون عاملاً مساعداً وقد يكون عائقاً أمام المؤسسة .
- المحيط يتكون من محيط خارجي ومحيط داخلي.

الفرع الثاني: أصناف محيط المؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المشكلات عند القيام بممارسة أعمالها في محيط ذو طبيعة متغير باستمرار، ويرجع السبب في ذلك بشكل أساسي إلى الاختلاف في قطاع النشاط وكذلك الاختلاف في حجم هذه المؤسسات، فبيئة مؤسسة تعمل في قطاع النسيج تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى تعمل في قطاع الحديد والصلب أو في الخدمات، كذلك بالنسبة لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تختلف عن بيئة الشركات المتعددة الجنسيات كما أن المؤسسة الواحدة لا تواجه البيئة نفسها في كل الأوقات، بل إن كل وظيفة من الممكن أن تكون لها بيئة خاصة تختلف عن باقي الوظائف الأخرى، وعموماً فإنه يمكن الاعتماد على بعدين أساسيين في تصنيف محيط لمؤسسة وهما: درجة التعقد، ومعدل التغير حيث تشير درجة التعقد إلى عدد عناصر المحيط وتنوعها؛ فالمحيط طبقاً لهذا البعد إما أن يكون بسيطاً أو معقداً، أما معدل التغير فيشير إلى درجة سرعة تغير هذه العناصر أي أن المحيط طبقاً لهذا البعد إما أن يكون مستقر أو ديناميكي، إن البعدين السابقين يتفاعلان مع بعضهما البعض لتحديد مستوى "عدم التأكد البيئي، والذي

¹ عماري عمار وآخرون. (2005). "تقييم المحيط الخارجي وآثاره. على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف، ص02 .

يعني النقص في المعلومات حول مختلف العوامل البيئية، مما يصعب من عمليات التنبؤ بأثر تلك العوامل على المؤسسة ومن عملية اتخاذ القرارات أيضاً، وبذلك فإن عدم التأكد يحد في ثلاث جوانب هي¹:

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.
- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات المحيط على مستقبل المؤسسة.
- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

إن كل مستوى من عدم التأكد يوافق نوع معين من المحيط، وفيما يلي شرح موجز لكل نوع²:

- **محيط بسيط مستقر**: وهو المحيط الذي يكون فيه درجة عدم التأكد ضعيفة، وذلك لوجود عدد قليل من العناصر التي تتعامل معها المؤسسة والتي تكون متشعبة، كما تميل إلى الثبات والاستقرار خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي فإن الحاجة إلى توافر معلومات عن تلك العناصر لا تكون كبيرة.
- **محيط بسيط ديناميكي**: يتميز هذا المحيط بمستوى متوسط من عدم التأكد، نتيجة وجود عناصر ومتغيرات محيط قليلة وهي متشعبة نوعاً ما، ولكنها يتصف بالتغير وعدم الثبات مما يصعب التنبؤ وينجم عن هذا الوضع زيادة الحاجة إلى توافر المعلومات بدرجة أكبر حول تلك المتغيرات.
- **محيط معقد - مستقر**: وهو الذي يتصف كذلك بدرجة متوسطة من عدم التأكد، فبالرغم من أنه يتميز بالاستقرار نتيجة التغير البطيء في عناصره إلا أن عدد هذه العناصر يكون كبير نسبياً وهذا ما يجعله معقد وبالتالي تزيد صعوبة التنبؤ، الأمر الذي يدعو إلى زيادة الحاجة إلى المعلومات للكشف عن عناصره.
- **محيط معقد - ديناميكي**: وهو المحيط الذي يتضمن أعلى مستوى من عدم التأكد، حيث يتكون من عدد كبير من العناصر والمتغيرات غير المتجانسة وذات التغير السريع وغير المتوقع، لذا فإن حاجة المؤسسة إلى المعلومات في هذه الحالة تكون كبيرة جداً لمواجهة ظروف المحيط المذكورة.

¹ صالح مهدي محسن العمري. طاهر محسن منصور الغالي. (2007). الإدارة والأعمال. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع. ص112.

² عمر وصفي عقيلي. قيس المومني. (2009). نظرية المؤسسة والتنظيم. ط4. الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع. ص110.

المطلب الثاني: المؤسسة في مواجهة تعقيد و اضطرابات المحيط

هناك التحولات لها تأثير سريعاً وقويًا وعميقاً على الاقتصاديات المتخلفة فكان امتدت آثارها لتمس جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطاتها، وأمام هذه التحديات تجد المؤسسات الاقتصادية في العالم النامي نفسها في وضع يحتم عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات المفروضة عليها.

الفرع الأول: تحولات المحيط وأثره على المؤسسة الاقتصادية

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية وحتى الاجتماعية منها، نتيجة ما يعرف بظاهري العولمة والشمولية وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية غير المسبوقة والمنتجات الجديدة المتطورة واسعة الانتشار، زيادة شدة التنافسية وتنوعها (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالتميز وأخيراً التنافس المعرفي) في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية باعتبار أنها تمثل نقطة تفاعل مختلف الاقتصاديات في الأسواق العالمية إلى جانب اتساع دائرة انتشار وتشابك العمليات، وضرورة إخضاعها لمعايير الجودة العالمية (ISO)، واللجوء إلى خصوصية مؤسسات القطاع العام والتقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم معالجة المعلومات (TIC) في جميع مجالات المعرفة الإنسانية، والانتقال السريع لمرحلة اقتصاد المعارف الذي أسسه استثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية المؤهلة كأهم وسيلة للتميز والتفوق¹.

إن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، أشد

خطورة وعدوانية، حيث انه وضعت المسير في حالة عدم اليقين نظراً ل² :

- التطور التكنولوجي والمعرفي.
- جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق.
- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها .
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها .
- ضغوطات بعض المنظمات العالمية .

¹ فالتة اليمين. (2005). "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية". مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ع7، ص3.

² مخفي أمين، بن شني يوسف. (2010). "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي. ص2.

الفرع الثاني: سلوك المؤسسة في ظل تعقيدات و اضطرابات المحيط

أمام هذا الوضع وهذه التحديات المفروضة فإن الأمر يتطلب إحداث سلسلة من التغيرات والتعديلات في سلوك المؤسسة وفي أهدافها والانتقال الهادف من وضعيتها الحالية إلى الوضعية المستقبلية المرجوة وبسرعة.

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة وتسارع التطورات التي تميز ولا يزال يتميز بها حتى اليوم إلى طرح وبجدة قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، وقد خلصت معظم الدراسات المهمة بهذه القضية إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط كما في السابق لتقوم بردة الفعل بل فهي مجبرة اليوم على سبق الأحداث (Pro- activité) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحويلات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة وبسرعة ووفقاً لتطور المعطيات وتطور الظروف، فمن الضروري مراقبة أو متابعة تغيرات وتحويلات المحيط، وهذا ما يفرض عليها نوعاً من الذكاء والقدرة على التعلم.

لذلك نرى أن الموائمة أو التكيف بالنسبة للمؤسسة هي تلك العملية التي تهدف من ورائها لإحداث علاقة أكثر توافقاً وانسجاماً بينها وبين المحيط الذي تنشط فيه عن طريق إحداث التغيير المناسب في مستوى ممارساتها وفي تحسين سلوكها ومدى تحليها اتجاه ما يحدث من حولها، على أن يكون هذا التغيير فعالاً (متوقع، سريع، هادف).¹

المطلب الثالث: تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية استراتيجياً

يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى.

الفرع الأول: تحليل مكونات المحيط العام

يشمل المحيط الخارجي نوعين من المتغيرات الأولى عامة والثانية خاصة، هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على

¹ فالتة اليمين. المؤسسة الاقتصادية وتحويلات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية. مرجع سابق، ص5.

العمليات التشغيلية للمؤسسة، ففي تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل¹ (PESTL):

- **البيئة السياسية والقانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، فهي ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات. مثل الضرائب والجمارك.... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.
- **البيئة الاقتصادية:** البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل المداخيل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد... وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا.
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، فهي تحدث اثر كبير على نشاطاتها خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات، وأهم عناصر البيئة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة... الخ.
- **البيئة التكنولوجية:** تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات، الاتصالات، الصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

¹ مرمي مراد. (2010). "أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. غير منشورة. جامعة فرحات عباس. سطيف. ص 95.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الصناعية (التنافسية)

الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها

ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء

والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين، وينتج عنها إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة

في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، سياستها، نموها، طموحاتها، تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة

بالقوى الخمسة (+1) وهي كالتالي¹:

يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج "Porter" للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة وهي

مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة

عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم:

➤ **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين):** إن أول قوة تنافسية لـ "Porter" تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن

أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق

قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد .

➤ **المنافسة الحالية (شدة المنافسة في الصناعة):** من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على

بعضها البعض وأي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى

"Porter" أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة

أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة.

➤ **تهديد المنتجات البديلة:** وتعرف المنتجات البديلة على أنها "أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة

للمستهلك، وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل

حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية

الاختيار أمام المستهلك.

➤ **القدرة التفاوضية للموردين:** ويقصد بالموردين " تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو

الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفني بالغرض الذي وجدت من أجله"،

تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع و مواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى

¹ STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4e édition, Dunod, Paris, 2005, p.45.

سوق التموين، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.

- **القدرة التفاوضية للعملاء:** يقصد بالعملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:
- خفض أسعار المنتجات المشتراة ورفع نوعيتها باستمرار.
 - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
 - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

➤ **تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي):** رغم أن "Porter" لم يدرجه ضمن نموذجة للقوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية، مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد)، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد، في الواقع الحكومات لها القدرة على تغيير قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد، والتدخل في المباريات التنافسية والدور التنافسي، للنفوذ السياسي له عدة أشكال: القدرة على التشريع، الحماية، فسخ المجال للجمعيات والأطراف ذات المصلحة.

المبحث الثالث: تأثير خصائص الإدراك على فهم الإشارة

إن تعرفنا على العالم الخارجي بما فيه من متغيرات ومثيرات والإحساس بها والانتباه لها تتحكم فيه عملية معرفية على درجة كبيرة من الأهمية تسمى الإدراك، وبدون الإدراك يصبح العالم من حولنا بدون معنى.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للعملية الإدراكية

يعد الإدراك من أهم المفاهيم المؤثرة في الشخصية الإنسانية وأكثرها ارتباطا بالأنماط السلوكية المختلفة إزاء المواقف التي يواجهها الفرد وقد تباينت بشأنه المفاهيم شكليا إلا أنها من حيث المضمون تكاد لا تجد اختلافًا.

الفرع الأول: مفهوم الإدراك وخصائصه

الإدراك من الناحية اللغوية: "يعني عملية الاستيعاب أو الفهم عبر وسائل الحس المختلفة"، أما من الناحية **السيكولوجية:** فهو عبارة عن "وعي واحد موحد يتم لدى الفرد للمثيرات المختلفة عبر العمليات الحسية".

- يعرف أيضا بأنه "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من اجل إعطاء معنى لما يدور حولهم"¹.

- الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها و الانطباعات التي يكونها و يفسرها و يتعامل مع البيئة على أساسها".

- يعرف الإدراك على أنه "عملية سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال و اختيار و تنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه و فهمها و تفسيرها و بالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات"².

- الإدراك هو " العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. و يمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير و ترجمة المعلومات التي ترد إلينا".

- يعرف ديستر Desster الإدراك على انه " العملية التي يستطيع من خلالها الفرد ان يرى العالم المحيط به، ويحدث ذلك عن طريق استقبال المعلومات ثم تنظيمها وتفسيرها وتشكيل معاني ومفاهيم خاصة بها"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص ان الإدراك عملية عقلية يترتب عليها استقبال للمثيرات الخارجية وتفسيرها وتصنيفها وتنظيمها ثم انتقاء المعلومات اللازمة منها وإعطائها معنى معين وتجاهل المعلومات غير الضرورية، ثم التصرف في ضوء هذا الانتقاء وهذا التجاهل للمعلومات، فالإدراك وظيفة من الوظائف العقلية المعقدة التي يقوم بها الإنسان.

الفرع الثاني: مبادئ العملية الإدراكية

تحكم العملية الإدراكية مجموعة من المبادئ العامة والمتمثلة في⁴:

- ينطوي الإدراك على استقبال المنبهات الخارجية والداخلية من خلال الحواس.
- تتمثل الوظيفة الأساسية للإدراك بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها حول المنبهات المختلفة التي يتعرض لها الفرد.
- يتأثر الإدراك بالفرد نفسه من حيث خبرته السابقة، دوافعه، خصائصه الشخصية، قيمه وقدراته العقلية.

¹ عامر عوض.(2008). السلوك التنظيمي الإداري. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص97.

² منسي محمود عبد الخليم واخرون.(2006). علم النفس والقدرات العقلية. دار المعرفة الجامعية الإزاريطة. مصر. ص46.

³ محمد حسن محمد حمادات.(2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. دار حامد للنشر. عمان الأردن. ص329.

⁴ احسان دهش جلاب.(2011). ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن. ص139.

- يتأثر الإدراك بخصائص الشيء موضع الإدراك مثل حجمه، كثافته، تكراره، شدوده، وتضاده.
- يتأثر الإدراك بالموقف الذي يحدث فيه والظروف المحيطة به.
- يتفاوت الأفراد من حيث إدراكهم حتى لنفس الشيء.
- يميل الأفراد الى تنظيم المنبهات التي يتم إدراكها على أساس مبادئ عديدة كالتماثل والتشابه، الاستمرار... الخ.
- يتحدد السلوك الإنساني الى حد بعيد بنوع ومستوى إدراك الفرد للمنبهات البيئية المحيطة به، وعليه فإن محاولة التأثير في السلوك او تغييره تتطلب بالضرورة دراسة إدراك الفرد للعالم المحيط به.

الفرع الثالث: عناصر العملية الإدراكية

توجد ثلاث عناصر لها أهمية كبيرة في العملية الإدراكية والمتمثلة في¹:

- 1- **الإحساس:** يعتبر الإحساس الخطوة الأولى في التعرف على مكونات البيئة فعن طريق الإحساس نعي ما حولنا ونشعر بما يحيط بنا، ويقصد به الطريقة التي تؤثر فيها محتويات البيئة في شعورنا، ويتم هذا التأثير عن طريق الحواس الخمسة.
- 2- **الانتباه:** برغم قدرتنا على الإحساس بكثير من المثيرات البيئية إلا أننا لا نلتفت إليها كلها، بل ننتبه لبعضها ونتجاهل البعض الآخر، إما لأنه غير مهم في نظرنا أو لأننا لا نريد رؤيته أو سماعه، وهكذا نمارس انتباهنا انتقائياً لبعض المثيرات، وحتى ما ننتبه له فقد لا ندركه على حقيقته وبشكل كامل، بل قد ندركه على خلاف حقيقته أو بشكل جزئي.
- 3- **التفسير:** فالإدراك هو عملية تمييز بين المنبهات التي تتأثر بها الحواس المعروفة و تفسير معاني تلك المنبهات، و الإدراك هذا يتخلل عمليات الحواس فيظهر أثره في السلوك وليس الإدراك استنساخ لما هو موجود في البيئة من منبهات عن طريق الحواس فقط. إنما هو عملية معقدة يؤديها الدماغ تتضمن الغريزة و التصنيف و التعليل و التفسير لطبيعة تلك المنبهات و لكل حاسة حدود معينة في إدراك ما يرد لها من منبهات فإن انخفضت قوة المنبه أو قلت درجته عن الحد المقتضى لتنبه الحاسة المعنية فلا يكون هناك إدراك.

¹ احمد سيد مصطفى، (2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة. ص 86-89.

الفرع الرابع: مراحل الإدراك

الآلية التي يتم من خلالها تكوين معنى شخصي لعمليات الاتصال التي نتعرض لها يوميا مثل تجربة ما أو إحساس ما، تتم هذه الآلية عن طريق ثلاث خطوات متتالية لمعالجة المعلومات وهي¹:

1- الاختيار (selection):

ان ملايين المؤثرات التي نتعرض لها يوميا من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال المختلفة تعمل على إثارة المشاعر و تنبيه الأفكار، و بما أنه من المستحيل وعي و إدراك و الاحتفاظ بجميع المعلومات أو المؤثرات التي تواجهنا، فإن المخ يختار نسبة قليلة من هذه المؤثرات و يعالجها عن طريق الوعي أو اللاوعي و يفرزها بناء على التجارب السابقة أو التأثر بآراء الآخرين ثم يحتفظ بها و يتجاهل المخ المعلومات المتبقية، و بذلك تتم عملية اختيار المعلومات التي نسمح بالانتباه لها، وكذلك في المعلومات التي نسمح بالاحتفاظ بها. في حالة اختيار المعلومات التي تحتفظ فهي أيضا عملية مركبة و تحتاج الى مجهود للاحتفاظ بها حيث تتطلب التنظيم و التفسير و من ثم مراجعتها بصفة مستمرة حتى نتمكن من استرجاعها.

2- التنظيم (Organization):

بعد اختيار المعلومات و المؤثرات من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال، يعمل المخ على فرزها وتصنيفها بعدة طرق منها:

➤ **الاستكمال:** و هي عبارة عن تعبئة الفراغات في تجربة جديدة بناء على معلومات و خبرات سابقة، و بذلك يصبح الحدث الناقص ذا معنى، و ليس شرطا أن يكون المعنى الجديد صحيحا لذلك و يجب علينا التأكد من معلوماتنا.

➤ **التقارب:** يمكن تنظيم المعلومات أو المثيرات التي تواجهنا بالتقارب المكاني أو الزمني بناء على افتراض أن الأشخاص أو الأشياء التي تظهر معا تكون متقاربة في السلوك أو الصفات، و يستخدم عند استقبال مؤثرين أو أكثر متقاربين مكانيا.

➤ **التشابه:** و هو فرز مجموعة المعلومات أو المؤثرات المتشابه في الشكل الخارجي في فئة واحدة.

¹ المرسي جمال الدين محمد. واخرون. (2005). السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي الادارة السلوك في المؤسسة. الدار الجامعة. القاهرة. جمهورية مصر العربية. ص ص 38-39.

3- التفسير (Interpretation)¹:

لإتمام آلية إعطاء المعنى الشخصي للمعلومات التي تم اختيارها، يعمل الدماغ على تفسير و ترجمة المعلومات و المؤثرات المصنفة بناء على تجاربنا السابقة أو تجربة جديدة أو آراء الآخرين، وكلما كانت المؤثرات التي نختارها مألوفاً لدينا و تتواءم مع حصيلة تجاربنا يصبح تفسيرنا لها أكثر وضوحاً.

المطلب الثاني: الإدراك قدرة معرفية متعددة الجوانب

الإدراك يشمل أنشطة معرفية عديدة فالذاكرة تدخل في عملية الإدراك من عدة نواحي، والحواس لها القدرة في اختزان المعلومات التي تصلها لفترة مؤقتة، وبفك رموز المعاني يقارن الإنسان المرئيات، والأصوات والأحاسيس الأخرى بخبرات مماثلة في الذاكرة، كما يحدث تجهيز المعلومات أثناء الإدراك أيضاً، فنحن نقرر أي المعلومات سوف ننتبه إليها، بعد ذلك نقارن المواقف السابقة بالحاضر ولنصل في النهاية الى تفسيرات وتقويمات، واللغة تؤثر في المعرفة وفي صياغة الإدراك بطريقة غير مباشرة².

إذ ان العملية الإدراكية تمتاز بما يلي³:

* انها عملية تتوسط العمليات الحسية والسلوك لذلك هي عملية غير قابلة للملاحظة المباشرة وإنما يستدل عليها من خلال الاستجابات الصادرة من الفرد.

* انها عملية تكاملية ما بين خبرة الفرد الماضية والإحساسات الصادرة عن المنبهات الجديدة ومن خلال عملية التكامل للخبرة الفردية السابقة يمكن إدراك وتفسير الخبرات الجديدة.

* انها عملية يتم من خلالها إكمال الفراغات وتكملة الأشياء، فيكفي رؤية جزء منها ويعمل الدماغ من خلال الخبرات السابقة على إكمال الفراغات الناقصة.

¹ Keshelashvili. A(2005). Patterns of self-expression and impression management in Blogs.U.S.A. p16.

² شرفية مونية.(2010). "تأثير العبء الإدراكي على الانتباه الانتقائي البصري": دراسة تجريبية على المراقبين البحريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الاخوة منتوري.قسنطينة.ص21.

³ الخطاب عمر محمد.(2006) .مقاييس في صعوبات التعلم. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ط1.عمان-الأردن. ص 43.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الإدراك

تتأثر فاعلية الإدراك لمختلف الأفراد بعدد من العوامل التي ترتبط بالمدرک ذاته وبعضها بالفرد وبعضها بالبيئة الخارجية ، إذ يمكن تفصيلها كآلاتي¹:

أولاً: العوامل المتعلقة بالمشيريات

يمكن إيجاز العوامل المؤثرة بالمشيريات الخارجية بما يلي :

- **حجم الظاهرة او المشير:** كلما كان حجم الظاهرة او المشير كبيراً كلما كانت قدرته على لفت انتباه الآخرين أكبر وإدراكه من قبلهم أعمق وأدق، إذ ان الحجم الكبير للظاهرة او المشكلة يثير معالم الإدراك بصورة أكبر من الأحجام الصغيرة للظواهر المحسوسة وهكذا.
- **شدة المشير وقوته:** كلما زادت قوة وشدة المشير الخارجي كلما كان أكثر في لفت الانتباه والإدراك حيث ان الصوت العالي أكثر إثارة من الصوت الضعيف وهكذا .
- **التباين:** ويعني ذلك كلما كان المشير مختلفاً عن المحيط الذي يتواجد فيه كلما كانت إثارته وإدراكه أكبر حيث ان الضوء يلفت الانتباه حينما يكون الظلام .
- **التكرار:** ويعني ان التكرار حدوث الموقف بشكل مستمر فانه يدعو للفت الانتباه أكبر من حدوثه مرة واحدة او بصورة عابرة او عرضية.
- **الحركات:** ان حركة المشير وسرعته تؤدي لجذب الانتباه أكبر مما لو كان ساكناً او غير متحرك.
- **الجدة (Novelty) والألفة:** إذا كان المشير جديداً ولكنه يتواجد في مجال او محيط مألوف فانه يثير الانتباه ويدعم سرعة الإدراك لدى الفرد، وكذلك المشير المألوف والذي يتواجد في محيط غير مألوف أيضاً يدعو الى جذب ولفت الانتباه وسرعة الإدراك .

¹تحضير كاظم حمود الفريجات. وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. اثراء للنشر والتوزيع. ط1. الأردن. ص ص 152-154.

ثانيا : العوامل الذاتية للفرد

تلعب العوامل الذاتية للفرد دورا كبيرا في إدراك المثيرات وغالبا ما يميل الفرد الى انتقاء الظواهر والأحداث والأشياء التي تتوافق مع شخصيته ودوافعه وخبراته، واهم هذه العوامل ما يلي :

- **الخبرات المتراكمة(السابقة):** تؤثر خبرات الفرد المتراكمة والسابقة في سرعة إدراكه للمواقف والصور المختلفة بيسر وسهولة إذ ان الفرد الذي تعرض لموقف معين في حياتها الوظيفية مثلا بمجرد حصول ما يماثله بالصورة يلفت انتباهه ويحدد إدراكه له .
- **الحاجات والدوافع :** تلعب الحاجات والدوافع دورا أساسيا في تحديد مدركات الأفراد كما يتم في ضوءها تفسير المواقف والصور والأشياء بدقة فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية او مادية معينة فان التعديلات الحاصلة في سلم الرواتب والأجور غالبا ما تلفت انتباه نظره وانتباهه نحو الفرد او قانون التعديل المعين .
- **الشخصية:** تؤثر شخصية الفرد وبنائها وتكوينها وخصائصها دورا واسعا في الإدراك حيث أن المدراء صغار السن يختلفون في إدراكهم للمواقف والأشياء والصور من المدراء كبار السن وكذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالشخصية ذات دلالات واسعة بالتأثير على المدركات كالتركيب الفسيولوجي للجسم وقدراته العقلية والذهنية واتجاهات ومعتقدات الفرد... الخ من العوامل التي تتسم بها الشخصية الذاتية للفرد.
- **النسق الإدراكي:** غالبا ما يتم إدراك الأفراد في نفس المؤسسة التي يعملون بها بصور متشابهة للمواقف الحاصلة إلا أن مدركاتهم متباينة وفق طبيعة المحيط الذي يعملون به فان مشكلة تدني الجودة مثلا يراها مدير الإنتاج من زاويته الفنية والمتعلقة بالمعدات والآلات والماد الأولية... الخ، فيما يراها مدير الأفراد بسبب انخفاض كفاءة العاملين مثلا، أما مدير التمويل يراها بسبب عدم استثمار التقنيات والتكنولوجيات المتطورة وهكذا ولذا فان المحيط الذاتي لوجود الفرد دورا أساسيا في تحديد مدركاته .

ثالثا : العوامل المتعلقة بالموقف والبيئة

مما لا شك فيه ان البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافة والحضارية... الخ، تلعب دورا أساسيا في مدركات الأفراد للمواقف والصور والأشياء المختلفة وتلعب البناءات الأسرية والمؤسسات التعليمية والتربوية دورا لا يقل أهميته بالتأثير عن سواها من العوامل البيئة المختلفة حيث ان التكوين الأولي لبناء الشخصية وتدعيم القيم والأعراف والاتجاهات والمعتقدات إنما هي عطاءات أساسية ينمو عليها الفرد وتصلق شخصيته واهتماماته المستقبلية وأن الأسرة والبيئة التربوية والثقافية غالبا ما تضع اللبنة الأولى في تكوين الشخصية للفرد والتي من خلالها يستطيع أن يحدد المدركات وأبعادها المختلفة ووقف الصور التي يثبت عليها ذاته في الماضي .

الفرع الثالث: مشكلات الإدراك وصعوبته:

بما أن الإدراك يختلف باختلاف الأفراد من حيث خبراتهم ومستوى تعليمهم وصفاتهم الشخصية وطبيعة الموقف الذي يمرون به فإنه من المتوقع أن تواجه عملي الإدراك العديد من المشكلات التي تحول دون الإدراك الصحيح للواقع كما هو عليه فعلا ويمكن تلخيص أبرز مشكلات الإدراك وصعوبته بالآتي¹:

➤ تصنيف الحكم المسبق :

يحدث تصنيف الحكم المسبق عندما يفترض فرد ما ان جميع الأفراد في ثقافة معينة يتصرفون ويشعرون ويعتقدون بالطريق نفسها ، فمثلا يعتقد اغلب الناس ان جميع المهندسين يمتلكون مهارات جيدة في الرياضيات في حين ان الحقيقة هي أنهم جيدين مقارنة مع عموم الناس، وعملية إطلاق الأحكام المسبقة هي عملية ذات 4 مراحل تبدأ بتصنيف الأفراد في مجموعات طبقا لمعايير مختلفة كالعمر او الجنس او الوظيفة، ثم التخمين بامتلاك جميع أفراد المجموعة الواحدة لنفس الصفات والخصائص، بعدها تأتي مرحلة صياغة التوقعات وتفسير السلوك طبقا للحكم المسبق، وأخيرا المحافظة على الأحكام وبشكل عام يمكن القول ان عملية إطلاق الأحكام المسبقة هي عملية مفيدة إلا انها لا تكون كذلك عندما تكون هناك حالة رفض التغيير وعندما تقدم معلومات معينة تفيد بان هذه الأحكام غير دقيقة .

➤ تأثير الهالة :

يقصد بتأثير الهالة ذلك الموقف الذي يفترض فيه ان امتلاك فرد ما لصفة ايجابية يعني امتلاك لصفات ايجابية أخرى يحدث الهالة عندما يقوم الفرد ببناء إحكامه على أساس صفة أو خاصية واحدة مفضلة او غير مفضلة فيه إذ تطغى هذه الصفة او الخاصية على جميع صفات الفرد. ان تأثير الهالة جانبا ايجابي مهما وهو ميل الفرد الذي تدور التوقعات الإيجابية حوله الى التصرف بطريقة تتوافق مع تلك التوقعات لهذا الجانب حالتان إحدهما ايجابي أي زيادة أداء الفرد وتطويره والآخر سلبي أي تدني أداء الفرد الناجم عن التوقعات المنخفضة اتجاهه .

¹ مفلح تيسير. كوافحة. (2005). صعوبات التعلم والخطة العلاجية. ط1 . عمان -الأردن. دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة .

➤ الإسقاط :

لكي يتجنب الأفراد التهديدات النفسية فإنهم يلجئون الى استعمال أسلوب الإسقاط ينسب الفرد توجيهاته او قصوره الى الآخرين فالفرد الذي يسرق يدعي أن الجميع يقوم بذلك .

➤ الدفاع الإدراكي:

يمثل الدفاع الإدراكي الميل الى تجنب أو حجب منبه معين يمثل تهديدا إدراكيا، فالأفراد ربما يميلون الى اختيار المعلومات التي تساند وجهة نظرهم وتجنب المعلومات التي تتعارض معها، فمثلا قد يركز المدير الذي قرر حديثا ترقية أحد موظفيه دون زملاءه على المعلومات المفضلة التي تعزز من قراره وتجعل من الآخرين يرونه مصيبا، كما يتجاهل المعلومات التي تثير التساؤلات حول قراره.

المطلب 3: الفروق الفردية في العمليات العقلية للبناء المعرفي للفرد

الفرع الأول: البراديغم الإدراكي لمتخذ القرار

كثيرا ما نتوقف أمام مظاهر التحول والتطور، لكي نسأل كيف يمكن لمتخذ القرارات ان يفسر ما يحدث في المحيط؟ وكيف يمكنه أن يلم بكل أسباب تنأى عن إدراكه؟ وفيما إذا كان عدم استيعابه لباطن الأشياء هو نتيجة لعجزه الحسي؟ أم هو ضعف في قدراته على الاستدلال والتفسير؟ الغوص في هذه الأسئلة تقودنا حتما لتعليل ظاهرة الفروق الفردية في العمليات العقلية ضمن سياق علم النفس المعرفي، والتي تعكس تباين براديغماتنا* المؤكدة، إن الفرد يتلقى من المنبهات التي قد يستجيب لها ويدركها فهما وتفسيرا وتأويلا، إذ يعد الإحساس بهذه المنبهات ظاهرة نفسية أولية تتشابك فيها المؤثرات الخارجية والوظائف الحسية، بينما يعتبر الإدراك نوعا من البناء الذهني وعملية إنشائية متشابكة، يتداخل فيها الحاضر بمعطياته الحسية والماضي بصوره ذكرياته وقد كشف هذا التشابك في العمليات الحسية والإدراكية عن حقيقة الصراع الدائر بين الشك واليقين.

والحقيقة فان العقل البشري يتجه بطبيعته إلى النظر في الواقع قبل أن يتجه إلى طبيعة رؤيته للواقع، لطالما أن البحث في حقيقة الواقع يتضمن المعرفة التي نحدد مواقفنا بناء عليها إنها معرفة عقلية أساسها الإدراك، هذا الأخير هو الذي يحدد طبيعة رؤيتنا واعتقاداتنا المتعلقة بما حولنا، إن القول بأننا نادرا ما نرى الأشياء على ما هي عليه وان الإدراك يختلف باختلاف الأشخاص وقد يبدو مختلفا أيضا عند الشخص الواحد .

لا يعني أن الشيء الذي ندركه و الموضوع الذي نعالجه مختلف وإنما يعزى الاختلاف في كيفية رأيتنا للأشياء، وهذا يعكس اختلاف براديجماتنا.

إذا كانت الإشارة تعبر عن وجود حدث أو مجموعة أحداث خفية، فان تفسير الإشارات وقراءة ما ورائها عمل من أعمال العقل والعمليات العقلية كلها قراءة للإشارات وبناء عليه فالخطأ الذي يقع فيه الفرد إنما يحصل في تفسير الإشارة وفي كشف الخفي منها.

إن أسوأ الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الفرد ويستحيل عليه أن يمنعها أو يصححها عندما يكون على حق ولكن بعد فوات الأوان فهذه العمليات هي ذاتية تعبر عن البراديجم الإدراكي عند الفرد وبناء عليه فقد يتعرض إدراكه لبعض الأخطاء.

إن الخطأ في الإدراك كما تؤكد الدراسات يرجع بالدرجة الأولى لعدة عوامل، منها ما يرتبط بخصائص الأشياء ومنها ما يرتبط بخصائص الفرد وبالتالي فان البراديجم الإدراكي لمتخذ القرار يؤثر في مستوى الانتباه واليقظة التي يوليها حيال ما يدور من حوله، ويعكس طبيعة الدور الهام للعمليات العقلية في البناء المعرفي لديه ويشمل طبيعة العلاقات بين هذه العمليات والمدخل من المخرج من جهة، مثل تلك الإشارة الضعيفة والمنبهات التي يكون مصدرها المحيط الخارجي، وبين هذه العمليات المعرفية كالإدراك،التعليم،التذكير،التفكير خطوة هامة في البناء المعرفي وفي تشكيل النموذج الإرشادي، حيث تؤسس المبادئ الأولية التي توجه الفكر التفكير معا وعلى أساسها تتحدد رؤيتنا للعالم، وفي نطاقها يمكننا التصرف، وتتيح لنا القدرة على التعامل مع الغموض والتشويش ويكون ذلك من خلال الإدراك العقلي للإشارات الضعيفة والاستدلال بها عن حقائق مستقبلية إنما يتطلب مجهودا عقليا كبيرا إن الشخص في مثل هذه الوضعيات وبناء على الحقائق يجب ان يكون صحيح الحدس إن كان صحيح الحدس فبوضع تصوراته وأحكامه

* البراديجم: او النموذج الادراكي هو نموذج يشكل البناء التحتي لفكر ما و يحدد بنيته و يطرح حوله أسئلة محددة ، فهو طريقة النظر إلى الأشياء أو نموذجاً إرشادياً متناسقا في رؤية العالم يستند على جملة قيم ومبادئ ومعايير وقواعد.

واستدلالاته في سياقها الفكري يمكنه استقراء المستقبل وإدراك أحداثه وبالتالي محاولة التأثير فيه أو السيطرة عليه وكل ذلك يعكس طبيعة النموذج الإدراكي.

إن الإدراك لا يمكن أن يكون عملية مستقلة عن الذات وهو عمل شخصي وكل صفة من صفات الفرد تسهم فيما يدركه وتعتبر في ذات الوقت عن دوافعه ، فالإدراك يتأثر بعمليتين ذاتية وواقعية تؤدي العملية الذاتية بالفرد إلى أن يرى ما يجب أن يراه وتؤدي العملية الواقعية إلى رؤية الأشياء كما هي في الواقع بغض النظر عن دوافعه .

إن تعلم الفرد وفهمه وإدراكه يتسق أكثر فأكثر مع اتجاهاته مقارنة بمواقف وأشياء لا تتفق مع اتجاهاته، او تمثل تهديدا لقيمه وأمنه، مما يعني أن الدوافع المتضمنة في إدراك شيء مفضل، يفوق تأثيرها على العملية المعرفية، دوافع وقاية الذات من خطر خارجي في المحيط، وأن تأثير كلا الدافعين يتوقف على مدى الانتباه والوعي في مراقبة ما يحيط بنا من أحداث وفهم حقيقة دلالاتها¹.

الفرع الثاني: دور المؤسسة في الارتقاء بمستوى الإدراك عند العاملين

لابد للمؤسسة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك أفرادها نحو سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيق عن طريق²:

- التدريب

- التعليم

- التوعية والمذكرات التفسيرية

- العلاقات العامة

- اللقاءات الشخصية

مما يجعل المؤسسة تمتلك موارد استراتيجية لالمؤسسة أي بناء مهارات محورية من خلال تركيزها واهتمامها بالقدرات الحسية والإدراكية لمواردها البشرية مما تساعدها على السبق والريادة^(*).

¹ فالثة اليمين. "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية". مرجع سابق. ص ص 11-14.

² احسان دهمش. واخرون. (2007). "التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي": العلاقة والأثر. مجلة دراسات ادارية. جامعة البصرة. المجلد 1. العدد 3. ص 18.

(*) بتصرف استنادا الى مجموعة من المراجع

خلاصة

ان نظرية اكتشاف الإشارة تعتبر نموذجاً لكيفية اكتشاف الإنسان للإشارات الضعيفة في إطار خلفية من التداخل والضوضاء كما سبق الذكر، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن الملاحظ يقوم بدراسة حدث معين ومن ثم يقرر ما إذا كان هذا الحدث إشارة أو مجرد ضوضاء وهذا عن طريق البراديجم الإدراكي للفرد الذي يؤثر في مستوى الانتباه واليقظة التي يوليها حيال ما يدور من حوله ويعكس طبيعة الدور الهام للعمليات العقلية في البناء المعرفي لديه، حيث تتيح له القدرة على التعامل مع الغموض والتشويش ويكون ذلك من خلال الإدراك العقلي للإشارات الضعيفة والاستدلال بها عن حقائق مستقبلية إنما يتطلب مجهوداً عقلياً كبيراً إن الشخص في مثل هذه الوضعيات وبناءً على الحقائق يجب أن يكون صحيح الحدس إن كان صحيح الحدس فبوضع تصورات وأحكامه واستدلالاته في سياقها الفكري يمكنه استقراء المستقبل وإدراك أحداثه.

الفصل الثاني:
اليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

لقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصرنا الراهن إلى التركيز على المعرفة بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة وسط هذا الكم الهائل من المعرفة بأنواعها المختلفة التي تتراكم يوميا، كما أن ظهور واتساع تطبيقات الشبكة الدولية الإنترنت (Internet) خلال العقد الأخير، والتي تزامنت مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة أدت إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية مثل إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة.

ومنه زاد الطلب على حماية معرفة المؤسسة من الجوسسة الخارجية و إثرائها بأحدث التطورات في محيطها من تطورات تكنولوجية واجتماعية ... إلخ، لإستعمالها في وقتها وبصفة مناسبة لكي تكون مفيدة للمؤسسة حيث أصبح حتما على المؤسسة تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية التي تأخذ أبعاد كبيرة وأهمية كبرى في وقتنا الحالي من جهة حماية معرفة المؤسسة ومن جهة أخرى التأثير في محيطها وكذا مراقبة والتنبؤ بالتغيرات الحاصلة في محيطها الكلي والتنافسي وهذا ما يتيح للمؤسسة تجنب الوقوع في أزمات إستراتيجية قد تحدث نتيجة لغفلة عن التطورات الحاصلة في بيئتها وعدم معرفتها لآخر التطورات خاصة منها التكنولوجية والتنافسية.

وسنحاول من خلال هذا الفصل أن نلقي الضوء على هذا المفهوم وأهميته بالنسبة للمؤسسة من خلال:

المبحث الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

المبحث الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وأهميتها في المنظمة

أولاً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب أولاً تعريف مصطلح اليقظة:

اليقظة لغة: نفتح قوساً لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها ثم أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال، ان الشخص العادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ والتي تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، أما في اللغة العربية فالتيقظ يعني "انتباه للشيء واخذ الحيطة منه".¹

*كما تعرف بأنها "القيام بالحراسة والمراقبة على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها"، فهي تعني بقاء الفرد في وضعية استقبال وتلقي لكل ما يريد من محيطه الخارجي من أقوال، أفعال، إشارات دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث.²

* يعتبر Michel CARTIER اليقظة على انها "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي يشغله".³

*كما يعتبر JAKOBIAK اليقظة انها "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية".⁴

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار اليقظة "كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة".

¹LABONTE Daniel. La Veille Activité ou Profession , [http:// www.Mmedium.com / veille / activite](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 2009.

²Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003, p 3

³رتيبة حديد. نوفل حديد.(2005). "اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة":المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.جامعة ورقلة.ص189 .

⁴Salah Rabhi, La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008. P 07.

أصل مصطلح اليقظة: ان استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ونقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نمو المؤسسة، والمراقبة تلعب دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف، أما في أوروبا تجدر الإشارة على ان مفهوم اليقظة مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين انه في الولايات المتحدة الأمريكية اليقظة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمنافسة، فضلا عن ذلك فقد بين "PORTER" في الثمانيات ان الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين.

فاليقظة كانت مفهوما عاما إلى حين ارتبطت بكلمة إستراتيجية عندما ارتبط هذا المفهوم مع عملية القرار الاستراتيجي وأصبحت تدعى "اليقظة الإستراتيجية"¹.

2-اليقظة الاستراتيجية: تعددت التعاريف المقدمة في هذا الإطار بتعدد وجهات نظر الكتاب والاقتصاديين، كما يرجع ذلك إلى بعض الالتباس والارتباط بين مفاهيم اليقظة الاستراتيجية ومفاهيم أخرى، وسنقدم هنا أهم التعاريف والتي كانت مصدرا اعتمدت عليه جميع التعاريف الأخرى:

***تعريف " G. Verna "**: عرف اليقظة الاستراتيجية على انها "ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والاقتصادي للمؤسسة من أجل تحديد المخاطر واستغلال الفرص من أجل التطور"².

***تعريف " Humbert Lesca "**: اليقظة الإستراتيجية هي "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية، وهذت من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين"³.

***تعريف "Ribault"**: عرف اليقظة الإستراتيجية على أنها "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية"⁴. ومن هذا التعريف نلاحظ أنّ Ribault يقارب بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي.

¹ LABONTE Daniel. **La Veille Activité ou Profession** , [http// www.Mmedium.com / veille / activité](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 2009,p2

² Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, 2003, p 03

³Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditionsAfnor,2 éme édition, France ,2007, p02

⁴حمزة رميلي.(2014). "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية قسنطينة".مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.المركز الجامعي ميلة.الجزائر.العدد2.ص256.

* تعريف "AFNOR": تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الإستراتيجية على أنّها " النشاط المستمر والمتكرر إلى حد كبير للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي... الخ"¹، نلاحظ ان هذا التعريف وضع النطاق وكذا حدود اليقظة الإستراتيجية.

من خلال التعريف السابق نلاحظ ان تحديد المخاطر أمر ضروري للمؤسسة التي تسعى الى تحقيق مكانة في السوق

كما يقصد بها أيضا : "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى

بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من

آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الاستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الاستراتيجية"².

من اجل إعطاء وتحديد تعريف أفضل لليقظة الاستراتيجية هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي: الهدف، الموضوع،

الإجراء او العملية، والمحيط، الهدف يتعلق بالمتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات

الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا والمنتجات، العمليات، العملاء، الموردين...، أما الإجراء فهو منهجية

اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول الى الأهداف، أما بالنسبة للمحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة

سواء الداخلية او الخارجية.

كما نشير الى ان اليقظة تختلف عن التجسس الاقتصادي وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت

المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه الى أخطار جسيمة

قد تصل الى فرض عقوبات جنائية عليه³.

¹ Odile Boizard, veille ou intelligence économique : Faut il choisir ? Marseille p5, voir :isdm.univ tln.fr/PDF/isdm21/isdm21.pdf visité le 13/4/2017.

² كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص2.

³ H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », op cit, p 62.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص والمميزات المرتبطة بمفهوم اليقظة

الإستراتيجية¹:

***الإستراتيجية**: أي الإشارة إلى ان معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة وإنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

***تطوعية**: لا يمكن ان تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء الى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس.

***إنشاء الإبداع**: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع، فمعلومات اليقظة لاتصف أي أحداث والأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الاشارات المنتقاة من المحيط.

* **المحيط**: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا او شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

***التنصت المسبق**: أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة. لهذا فإن معلومات التردد الإستراتيجي او اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية "هارري إغور أنسوف H. Igor ANSOFF"، وليست توقعات مستنبطة من الماضي.

ثانيا: أهمية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة

تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالاتي²:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة والاستشعار السريع للتغيرات المفاجئة في البيئة ومنه إعادة توجيه إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية.

¹ سعيد كرومي (2013). "الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 03. كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير. ص 16.

² سعيد كرومي. أحمد عمر سبيتي (2010). "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة". الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. مخبر العولمة. واقتصاديات شمال أفريقيا. جامعة الشلف. الجزائر. ص 07.

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات واكتساب موقع قوة تمكن المؤسسة من طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق.
- الوعي في اتخاذ القرارات والتوصل إلى حلا لمشاكل بصفة سريعة مما تضمن لها الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون أي الاقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا.
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال البحث والتطوير، كما تساعد على التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

المطلب الثاني: ارتباط اليقظة الاستراتيجية بمفاهيم أخرى

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط باليقظة الاستراتيجية والتي يجب تحديد طبيعة العلاقة بينها وبين اليقظة الاستراتيجية:

❖ علاقة اليقظة الاستراتيجية باتخاذ القرار:

التخطيط يعني اخذ القرارات ومنه استعمال المعلومات التي هي بحوزة المنظمة في تشكيل المخططات لحل المشاكل المطروحة او لاستغلال الفرص المتاحة، وبالتالي إذا أخذنا بتعريف اتخاذ القرار على انه "الاختيار بين بديلين فان اليقظة هي المرحلة التي تسبق اتخاذ القرار، بما ان التخطيط هو اتخاذ القرار فان اليقظة هي في بعض الحالات هي المرحلة الأولى للتخطيط (تحليل البيئة قبل وضع الهدف) و في حالات أخرى هي المرحلة الثانية (تحليل البيئة بعد وضع الهدف).

تعتبر اليقظة من خلال الوسائل الموضوعية من طرف المؤسسة مراقبة المحيط بغرض تشخيص التهديدات و الفرص، فهي عبارة عن نظام معلومات متطور لتوطيد وتدعيم القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة¹.

❖ علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتنسيق للمعلومات:

التنسيق الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المؤسسات ويقصد به استعمال المعلومة في غايات إستراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة، والتنسيق الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف

¹بوتيفور الزهراء. لكل فريدة.مداخلة بعنوان "اليقظة أداة مساعدة لإتخاذ القرار في المؤسسة": دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهان. ص ص 7-8.

اليقظت فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي ومدير الإنتاج في آن واحد ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي له.¹

❖ اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يوجد خلط كبير بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة ، حيث أن الخط الفاصل بينهما لا يزال غير محدد ، و هذا ما أدى إلى بروز مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بينهم²:

المدخل الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي:

اليقظة ليست فقط هدف و إنما طريق يؤدي نظريا إلى الذكاء الاقتصادي، فهذا الأخير يعتمد اعتمادا وثيقا على نتائج اليقظة و التي دورها جمع المعلومات (التكنولوجية، التنافسية، الثقافية، القانونية....) واستخدام كل هذه المعلومات من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية.

إذ يقول "Baumard": اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل"، أما " Martre" و من خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية و وظيفة التأثير، أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات و المصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى هذا يحاول التأثير على محيطه من خلال ترجمة هذه المعلومات إلى قرارات إستراتيجية ذات تأثير فعال.

وبالتالي نستنتج من كل هذا ان اليقظة هي "الجزء" من "الكل" الذي هو الذكاء الاقتصادي، هذا ما يعبر عنه الشكل التالي:

الشكل التالي:

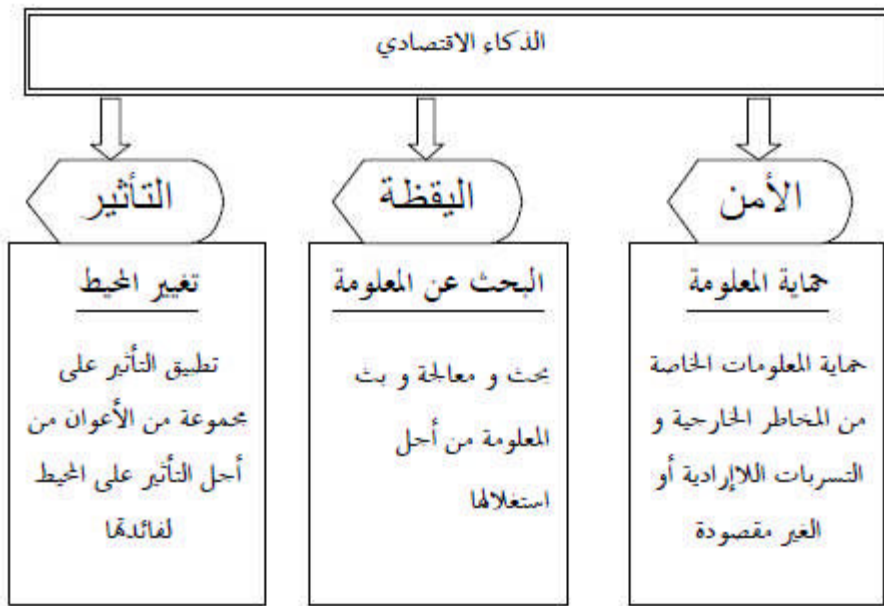
¹ قوجيل نور العابدين.(2012). "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها": دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي.

رسالة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية-قسم علوم الاعلام والاتصال. جامعة باجي مختار. عنابة.ص 32.

² فيلاللي اسماء.(2014). "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و الجهودات": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI برويبة.

رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.-ص61.

الشكل رقم 01: العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي



Source : Bouadam Kamel, Hammadi mourad, Veille stratégique et intelligence économique: comme perception d'une nouvelle approche pour la PME, p14.

-اليقظة : هي نظام معلومات منفتح عل الخارج.

-الأمن : هو مجموعة الوسائل التي تضمن حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة و نشاطاتها.

-التأثير : هو استعمال المعلومة بصفة تسمح للمؤسسة بالتغيير نحو محيطها من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.

المدخل الثاني: اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان

هذا المدخل يقول أن اليقظة و الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يكون حسب حالة هذه الأخيرة و حسب اختياراتها، إذ أن هناك من يقول أن اليقظة يمكن أن تبناها المؤسسة بكل سهولة و بدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء الاقتصادي نظام يكلف كثيرا و يستغرق مدة طويلة من أجل تفعيله، إذ أن سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف و الملاحظة المستمرة للمعلومات مع عدم فاعليته في تغيير المحيط، في حين الذكاء الاقتصادي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها، هذا الاختلاف يمكن تحديده من خلال تعريف خلايا اليقظة و خلايا الذكاء فخلية اليقظة تتكون من 5 إلى 15 شخص مكلفين بالتيقظ على مستوى محيط المؤسسة، و تنقسم هذه الخلية إلى اثنين:

أ- "الخلايا العملية" مسخرة من أجل حراسة محيط خاص (البحث، المنافسة، الثقافة...)

ب - " الخلايا الإستراتيجية " مسخرة من أجل تحقيق يقظة عامة و تأسيس روابط تحليل و تنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة.

في حين " خلية الذكاء " يمكن أن تتكون من 5 إلى 30 شخص مكلفين بالتدخل في المحيط لحساب المؤسسة من خلال نشاطات الضغط و التأثير و بالتالي علاقته بالمحيط هي علاقة تفاعل.

كل ما ذكر سابقا من خلال هذا المدخل بين لنا أن اليقظة هي أبسط و أقل تكلفة من الذكاء إلا أن هناك رأي بعكس هذا و دليله كالتالي :

إذ يقول " Pascal Frion " اليقظة و من خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجمعة، و مراقبتها للمنظمة، تأخر كثيرا عملية اتخاذ القرارات لأن اليقظين ينتظرون " أحسن معلومة ممكنة " قبل تقديم تقاريرهم إلا أن الذكاء الاقتصادي هو بالعكس حالة دقيقة و منظمة لرد فعل على إستراتيجية معدة، و بالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف، و لكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الإستراتيجية.

و بالنسبة للمؤسسات حاليا تتخلص من اليقظة و تتوجه نحو نشاطات أكثر تفاعل، فاليقظة تجيب على حاجات المعلومات في حين الذكاء الاقتصادي يجيب على حاجات القرارات.

❖ اليقظة الاستراتيجية واستشراف المستقبل:

- استشراف المستقبل: هو "تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة و أهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات عن الماضي و الحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل" وهو يختلف عن التنبؤ وعن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فالتنبؤ هو تقرير بحدوث بدائل معينة للمستقبل بناء على تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي و الحاضر و رصد تأثيرها على ظاهرة ما في المستقبل بحيث ينتهي بتطور تلك المتغيرات و يؤدي الى حدوث بديل معين دون غيره، و يختلف الاستشراف عنه في درجة تحديد حدوث أي من تلك البدائل فلا ينتهي بتقرير حدوث احد البدائل الواردة فيها بل تدرس بدائل متعددة (احتمالية) و تقارن بينها فهي تسعى لمحاولة التأثير على شكل المستقبل القادم، و بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي هو اسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة و يمكن القول نسبيا خمسة سنوات فما فوق يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية و يحدد قطاعات و شرائح السوق المستهدفة و المنافسة و ما هو إلا واحد من الأساليب النوعية لاستشراف المستقبل.¹

¹ عواطف شاكر محمود. (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية.

يمكن القول ان الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظمتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها:¹

- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ لمواجهتها بأقل التكاليف.
- إعادة القدرات والموارد والطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن ان يتحول بفضل العلم الى موارد وطاقات فعلية و هذا بدوره يساعد اكتشاف مسارات جديدة يمكن ان تحقق ما تصبو إليه المنظمة.
- بلورة الاختيارات الممكنة و المتاحة و ترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن ان يؤدي إليه تداعيات وما يمكن ان يسفر من نتائج.

❖ اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي:

قبل التطرق للعلاقة بين المصطلحين اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي يجب أولاً معرفة معنى مصطلح التجسس الاقتصادي ومن ثم تبيان العلاقة بينهما.

ظهر في العقود الأخيرة مفهوم جديد للتجسس يركز على الجوانب الاقتصادية للدول ويحاول معرفة ما يدور في كواليس العالم الاقتصادي سواء في مجال التجارة الخارجية أو التجارة الداخلية أو الإنتاج والتسويق والتكنولوجيا و براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها و يتم من خلال هذه العملية جمع المعلومات والتصميمات والرسومات المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية لإحدى المؤسسات العالمية مثلاً و تسريبها إلى المؤسسات المنافسة من أجل إنهاء سيطرة هذه المؤسسة على الأسواق العالمية و إعطاء فرصة للمنافسين لتحقيق أرباح كبيرة ومن هذا المنطلق ولد التجسس الاقتصادي كمفهوم جديد في عالم الاقتصاد الدولي الراهن وفي عالم المخابرات وأصبح يستخدم في مجال الصراع السياسي والاقتصادي بين الدول والشركات و الأفراد وقد تنوعت مجالات التجسس لتغطي جميع مجالات النشاط الاقتصادي، إنتاجي وتسويقي وتكنولوجي وغيرها من المجالات.²

أساليب التجسس الاقتصادي: تفننت الشركات والأفراد المتخصصون في عمليات التجسس في أساليب جمع

المعلومات والحصول على الأسرار الدول و المؤسسات المستهدفة دون الالتزام بأي أعراف او موثيق او قوانين فمن الممكن إتباع وسيلة مشروعة للوصول إلى بيانات يعتبر الحصول عليها غير مشروع أو غير مباح، وقد أثبتت الدراسات أن أشهر أساليب التجسس التي تتبع من الأفراد أو الشركات العاملين في هذا المجال هي:

¹ محمود عبد الفتاح رضوان.(2012). مهارات استشراف المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1. القاهرة. مصر. ص9.
² صالح أحمد. وآخرون.(2010). الإدارة بالكفاءة-منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. دار وائل للنشر. عمان الأردن . ص54.

- الحصول على نوعية وحجم الخدمات التي تقدمها المؤسسات والدول إلى الموظفين لديهم مثل خدمات العلاج و الاشتراك في الأندية والمواصلات والمصايف والرحلات والتدريب وغيرها وهي تستخدم بكثرة في حالة رغبة إحدى المؤسسات في استقطاب الموظفين و العمالة من الشركات المنافسة لها وذلك بتقديم خدمات أفضل لهم لينتقلوا إليها.
 - الأبحاث الأكاديمية التي يقوم بها الطلبة للحصول على البيانات المطلوبة بطريقة أو بأخرى وفي الغالب تكون عن طريق العلاقات الشخصية.
 - القيام بدور المدرب الذي يحضر دورة تدريبية في الشركة المنافسة أو بدور المورد الذي يريد أن يتعرف على منتجات الشركة أو دور المشترك في أحد المعارض.
 - استخدام الوسائل الإلكترونية للتنصت على الاجتماعات الخاصة بالإدارة العليا أو بتصوير خطوط الإنتاجية أو الرسومات الهندسية والتصميمات أو الوثائق السرية أو القيام باعتراض أجهزة الفاكس أو التليفونات أو البريد الإلكتروني الخاص بهذه الشركة والعاملين بها.
 - سرقة الدفاتر والمستندات أو الحصول عليها عن طريق رشوة العاملين في هذه المؤسسات.
 - فحص قمامة الشركات المنافسة وقمامة منازل العاملين بها للحصول على بيانات من خلال الأوراق والأدوات التي تلقى في هذه القمامة وتحليلها للكشف عن معلومات سرية وغالبا ما يتم تجنيد عمال النظافة في هذه الحالة.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تتفق مع التجسس الاقتصادي في نقطة واحدة ، مفادها السعي الى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، العملاء و غيرها بينما يظهر الاختلاف بينهما جليا من خلال الأساليب و الطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات، فاليقظة الاستراتيجية تستخدم فقط الطرق المشروعة بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال تلك الطرق الممنوعة من أجل الحصول على المعلومة، ومنه يمكن القول أن اليقظة تستخدم أساسا لخدمة المؤسسة والاقتصاد أي جعلها في حالة متأهبة لما سيحدث مستقبلا من خلال تطويرها، تحسين مركزها التنافسي، دون تعمد إلحاق الأذى بالمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة، بينما التجسس يقوم أساسا بتطوير المؤسسة أو الاقتصاد جراء هدم للمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة.

المطلب الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية واتجاهاتها

الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية بتصنيفاتها المختلفة وبمعايير متعددة تبنى عليها تقسيمات اليقظة الاستراتيجية ولعل أهم هذه التصنيفات ما يلي:

أولاً: اليقظة الاستراتيجية حسب المدة الزمنية: يمكن أن تأخذ اليقظة الاستراتيجية الأشكال التالية¹:

- **اليقظة المنتظمة:** ويوافق هذا النوع تحليل الواقعي لموضوع معين عند لحظة زمنية معينة ويقترب هذا الشكل من من دراسة .
- **اليقظة العرضية:** هي حراسة منظمة على مواضيع مستهدفة وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة.
- **اليقظة الدورية:** هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، و دورية المصادر المحروسة، تظهر من خلال: موازنات المؤسسات، التقارير و الدراسات، النشرات من طرف المنظمات المتخصصة وغيرها من المصادر.
- **اليقظة الدائمة:** تعمل على التقاط الشارات الضعيفة و معلومات الإنذار من البيئة و التي تكون نتيجة للبحث الإداري عن المعلومات.

ثانياً: اليقظة الاستراتيجية حسب مجال نشاطها: لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف مميزات، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أنها ورغم هذا الاختلاف تخدم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتقسم اليقظة الاستراتيجية حسب المختصين إل الأنواع التالية :

- **اليقظة التنافسية:** تعرف اليقظة التنافسية بأنها " :النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال حجم المعلومات المحصل عليها من تحلي الصناعة وتحلي المنافسة (نقاط القوة او الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار."

فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين من الزاوية التجارية والاقتصادية من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد استراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية

¹ قمان أنيسة.(2014). محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوقرة. بومرداس. الجزائر. ص29.

المنافسين لمستقبلهم. وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمؤلاء المنافسين و معالجتها ونشرها بالإضافة الى تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة والمتعلقة أساسا بالإنتاج والتكاليف بهدف معرفة استراتيجية المنافسين وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل المؤسسة.

وتظهر أهمية اليقظة التنافسية من خلا قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هو السوق الذي تنشط به المؤسسة؟
- من هم منافسي المؤسسة؟
- ما هي المنتجات الناشئة ؟ وما هو أدائها؟
- ما هي فرص و إمكانيات تطور منافسي المؤسسة؟
- ما هي الفرص و التهديدات المروحة أمام المنافسين؟
- ما هي القدرات التي تمكنك من التصدي للمنافسة؟

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة تقييم الأداء الحالي للمنافسين، استراتيجية المنافسين، أهداف و قدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافسين الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها، رؤية المنافسين لمستقبلهم.

■ **اليقظة التجارية**: هي النشاط الذي يمكن المؤسسة من دراسة العلاقة زبائن /موردين ،قدراتهم الجديدة في السوق معدلات تغير السوق وغيرها فاليقظة التجارية بوابة مهمة للحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين و الشركاء ،تنمية و تطوير منتجاتها .

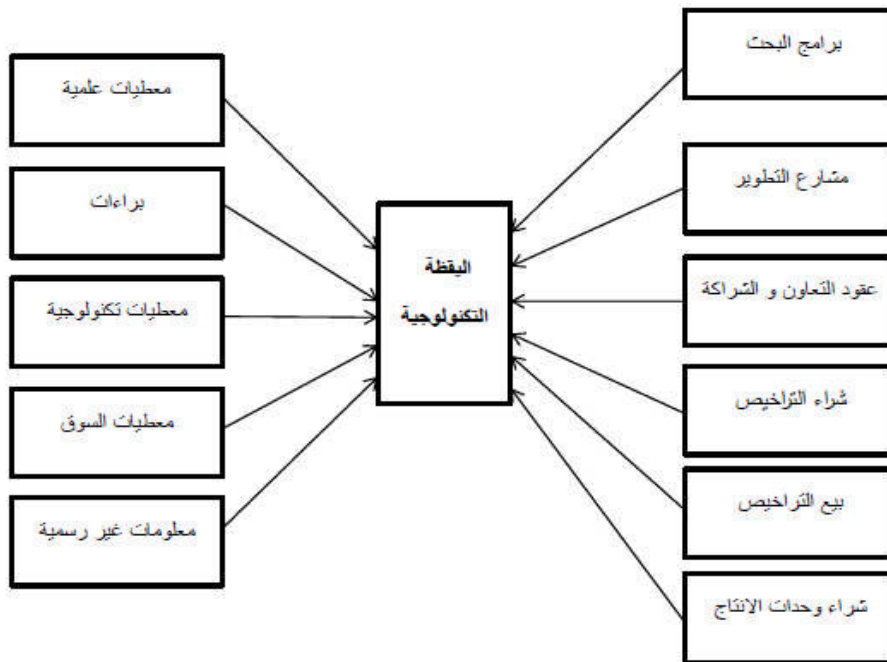
كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخلفي و الأمامي للسوق بشكل مستمر ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن والتعرف إلى موردين جدد والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر وذلك من خلال معرفة مختلف تقنيات الشراء، تقنية إدارة الجودة، التخطيط المستقبلي .

ولليقظة التجارية أهمية بالغة تظهر من خلال قدرتها على الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي إمكانيات زبائن المؤسسة، مورديها شركائها حصتها السوقية والموقع الجغرافي الذي تحتله المؤسسة؟ وما مدى إمكانية تحولهم الى منافسين جدد؟
- ما هي مواصفات المنتجات المنافسة وما مدى إمكانية الابتكار لدى المنافسين؟
- ما هي المواد اللازمة للإنتاج ؟ وما هي أسعار المنتجات المنافسة؟
- ما مدى خبرة العمال في المؤسسات المنافسة؟

■ **اليقظة التكنولوجية:** تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكونا لليقظة الاستراتيجية، فهي تهتم بتأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المؤسسة، و كذلك على التحركات الاستراتيجية للمنافسين، هذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية لتطور التكنولوجيات والتقنيات أي الاكتشافات العلمية والإبداعات التكنولوجية، ويعبر مصطلح اليقظة التكنولوجية عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لاستخدام الموارد التي تملكها والإجراءات التي تقوم بها، في الاطلاع والتعرف على جميع التغيرات والمستجدات التي تحدث يوميا في المجال التقني و التكنولوجي و التي تؤثر عليها حاليا أو يحتم أن تؤثر عليها مستقبلا، فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، التغيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من أجل توقع المخاطر، التهديدات، فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، أبحاث أكاديمية، أبحاث تطبيقية، ابتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات... الخ، ويظهر الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 02: دور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: داود الطيب. وآخرون. (2007): "اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة الشلف. الجزائر. ص 13.

وحسب الشكل السابق فان اليقظة التكنولوجية تلعب الدور الرئيسي كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، لهذا يجب على المؤسسات حاليا أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات موازنة في ذلك بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

ان ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة¹:

1- الزبائن: تُولي المؤسسات اهتماما بالغاً بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءاً مهماً من رقم أعمالها و المتلقي لمنتجاتها، و ينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

- **معرفة الحاجات والرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات و رغبات زبائنها الحاليين اعتماداً على أساليب و تقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث... إلخ) لتعمل على إشباعها، و تتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات و الرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها و التعامل معها.

- **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى لو كان معظمهم راضين على منتجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، و تطلع على ملاحظاتهم و آراءهم بهدف تحسين جودة المنتج، لذا يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات... إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد، لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى و بذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين.

- **تحديد قدرة الزبائن على السداد:** تبحث المؤسسات عن الوسائل و الطرق التي يعتمدها الزبائن في دفع المستحقات و ثمن المشتريات، وقد تلجأ في ذلك إلى تتبع المتعاملين (الزبائن) خلال الفترات السابقة، أو تخصص أفراداً لجمع معلومات عن قدرات دفع الزبائن من البنوك أو المنافسين... إلخ، وربما تهدف هذه المراقبة لتجنب المشاكل و توتر العلاقات بين المؤسسة و زبائنها.

- **دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها:** يلعب الموزعون دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها و شهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عدداً كبيراً من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين و الزبائن و تطورها.

2- الموردون: يأخذ الموردون أيضاً حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة لما لهم من دور كبير في تحديد مصيرها، كما أن لهم وزن لا يستهان به في العمل النهائي للمؤسسة باعتبارهم الممون و المزود لها بمستلزمات الإنتاج، لهذا تُطور المؤسسات يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية و كذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، لما للموردين من قوة تفاوض تؤثر على نشاط المؤسسة، وقد يكون أيضاً من أسباب

¹ هوارى معراج. ناصر دادي عدون. (2009). "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية". مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة سيدي بلعباس. الجزائر. عدد خاص. ص 159.

اهتمام المؤسسات بمورديها و تشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي نحو المنبع حينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين، زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات بالمنافسين و التكنولوجيا و تطور أسعار المواد الأولية و تستمد اليقظة التجارية معلومتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

-الجرائد و المجالات المتخصصة المحلية و الدولية.

-دراسات السوق.

-العلاقات مع الجمعيات و النقابات.

-الاتصالات المباشرة مع الموردين و الزبائن عن طريق رجال البيع.

-المعارض و الملتقيات و المؤتمرات.

-وسائل الإعلام و الاتصال.

➤ **اليقظة البيئية:** وتعنى بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها والمتمثلة في البيئة التشريعية، الاجتماعية، السياسية، المالية والثقافية وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضاربة لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد.

ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية كذلك معالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية: أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ و ما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟

و الجدير بالذكر أنه من خلال اليقظة البيئية يتم مسح المؤسسة للمعلومات البيئية، جمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لاتخاذ القرار.

الفرع الثاني: اتجاهات وسلوكيات اليقظة الاستراتيجية¹

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين: يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة.

إلا أن Bulinge قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى، مثلما يوضح ذلك الجدول التالي:

الجدول رقم 02: سلوكيات واتجاهات اليقظة

اليقظة			السلوكيات و الخصائص
نشطة (فعالة)	نصف فعالة (نصف نشطة)	سلبية (انفعالية)	
البحث عن المعلومات الخطيرة	جمع المعلومات الملائمة	جمع و انتقاء معلومات المستعملة	النشاط
دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية،... إلخ)			الميادين
نقطية	متكررة (متواترة)	دائمة	الوقت
مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية)			المنايع
أخصائيون	الكاشفون	الجميع	الممثلون (الأعوان)
اتصال و أدوات متخصصة	أبحاث الانترنت	مجلات صحافية	نوع المنهج

Source :SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique P05.

من الجدول السابق يتضح وجود ثلاث اتجاهات لليقظة لكل واحد منها خصائص محددة: اليقظة السلبية، اليقظة نصف النشطة و اليقظة النشطة.

1- اليقظة السلبية: و هي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة و لا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية

¹ محمد الطائي، (2007). اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات. دار المسيرة. ط1. الأردن. ص 75.

اليقظة، و تعتمد على جميع مصادر المعلومات، و هذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

2- **اليقظة نصف النشطة** : تهتم بجمع المعلومات التي تهتم المؤسسة فقط، سواء من مصادر ثانوية أو أولية، تخص جميع أنواع اليقظة و لها استعمالات متكررة (فترات معينة)، هناك أفراد محدودون (الكاشفون) هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، و هذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

3- **اليقظة النشطة(الفعالة)** : تتعدى النوعين السابقين بالبحث عن معلومات خطيرة و تهتم بمواضيع معينة (نقطية)، توكل مهمة اليقظة إلى أخصائيين، وهي يقظة هجومية تهتم بكشف فرص مستقبلية و صعوبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحويل التهديدات المستقبلية إلى فرص والعمل على انتهازها.

المطلب الرابع: وسائل اليقظة الاستراتيجية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية و البشرية و العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة، بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق و الوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه، و من أهم هذه الوسائل نذكر الانترنت و المقارنة مع أفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة.

أولاً: الانترنت أداة لليقظة: إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها و استغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة، و إنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيا الإعلام و الاتصال (TIC) و الهواتف و التلفزيون و أنظمة الرسائل الصوتية المكتوبة أو الالكترونية بالإضافة إلى الانترنت، فيما تتمثل خدمات الانترنت؟ و كيف تستعمل في اليقظة الإستراتيجية؟

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة و مفيدة لمستخدميها والمتمثلة بصفة عامة في النقاط التالية:

- **البريد الإلكتروني (e-mail):** و يعد من أكثر الخدمات انتشاراً على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، و هو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة و درجة عالية بتكلفة منخفضة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصاً أو صوراً، و كذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد.
- **فرق الأخبار (News Groups):** و هي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية و الثقافية و الترفيهية و الاقتصادية، و هي تقدم المعلومات و النصائح و الإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.

- **بروتوكول نقل الملفات Ftp (Fil Transfert Protocole):** و هي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها و المنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (Tcp/Ip)، مثل شبكة الانترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الالكتروني عن نقلها، و يمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور و الصوت و الفيديو.
 - **التحاور الآني (Chat):** و تتيح هذه الخدمة الاتصال و النقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.
- إن الاعتماد على الانترنت في اليقظة باعتبارها كمصدر لمعلومات اليقظة أو كوسيلة للبحث عن معلوماتها يتضح كالأتي:

***الانترنت كمصدر لمعلومات لليقظة الإستراتيجية :** لقد ميز " teo et choo " بين نوعين من المعلومات معلومات أولية و أخرى ثانوية أما المعلومات الأولية فيمكن أن نجد فيها البراءات و المنتجات الجديدة وخدمات المؤسسات و إعلانات و ردود الزبائن و منتجات المنافسين، وكذلك بعض مواقع التوزيع و المواقع المخصصة لهذا النوع من المعلومات إضافة إلى المعلومات المتاحة عن طريق فرق الإخبار (News Group) و في العديد من التدخلات حول الرضا أو عدم الرضا عن منتجات و خدمات المؤسسة.

يعتبر موقع المنافسين مصدراً مهماً لمعلومات اليقظة الاستراتيجية (خاصة التنافسية) و هو لا يوضح فقط السياسة العامة للإنتاج، بل أكثر من ذلك يوضح السيرورات التشغيلية عن طريق إمكانية بعث الطلبات على الخط و عروض العمل و الإعلانات الإشهارية عبر الانترنت.

أما فئة المعلومات الثانوية فتشمل كل المعلومات المنشورة في مختلف وسائل الإعلام والاتصال المتعلقة بالبيئة أو بالمنافسين و قواعد البيانات التجارية مثل: مقالات الصحافة، التقارير المالية للمؤسسات و مواقع البورصات... إلخ.

***الانترنت كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الإستراتيجية :** إن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذ يستهلك % 30 من وقت أعوان اليقظة، و الانترنت تعتبر حقيقة أداة لجمع حجم كبير و متزايد من المعلومات، و هناك العديد من التكنولوجيات التي تمكن من الحصول على المعلومات التي تبث في الانترنت مثل الدليل السنوي أو فهارس البحث و محركات البحث و الأعوان الأذكاء و المحركات الكبرى، فكل واحدة من هذه التكنولوجيات تختلف في طريقة جمع المعلومات و في التشفير و الترتيب وطريقة الرد و الاسترجاع، و من أشهر الأمثلة على الدليل السنوي (فهارس البحث) نجد Yahoo ، و على محركات البحث نجد Google ، Altavista ، و على المحركات الكبرى نجد Copernic و جميع هذه الوسائل تركز على التكنولوجيات المرتبطة بالانترنت و تسهل مهمة جمع المعلومات.

و قد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد كثيرا على الانترنت إذ تعتبرها قناة للتوزيع والبيع أو كأداة للتوريد و الشراء الالكتروني و تسيير علاقات الأعمال مع الشركاء ، كأداة لتقاسم المعلومات و المعارف إلخ...، و استعمال الانترنت و تكنولوجيا الإعلام والاتصال بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها في المحاور التالية¹:

-تسمح تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بتحديد سريع و دقيق للمشاكل و الفرص.

-التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة (في الوقت و في الفضاء) بين مرسل المعلومة و متلقيها.

-استعمال التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة و بشكل واسع و متعدد المصادر الخارجية.

-توفر التكنولوجيا المتقدمة إمكانيات هائلة لتخزين و جمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي و المساعدة لاتخاذ القرارات.

-بصفة عامة الانترنت تنظيم فعال يدخل في جميع مراحل اليقظة (جمع، معالجة، توزيع... إلخ) و الاستعمال الجيد لها يعمل على تحسين نوعية (جودة) المعلومات التي تقاس بالمؤشرات التالية: الدقة، المحتوى، الإتقان ، الفورية، الأهمية، الملائمة، قابلية الاستعمال و الفرصة.

الانترنت أداة هامة لتحسين ورفع أداة اليقظة ، هذا ما أدى بالمؤسسات المتطورة لتتسارع نحو استعمالها كوسيلة مساعدة لعملية اليقظة سواء باعتبارها كمصدر للمعلومة أو للبحث عنها بسرعة فائقة و بجودة أعلى.

ثانيا: القياس المقارن (Benchmarking) كأداة لليقظة

من أهم الوسائل الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسات في تفعيل يقظتها الإستراتيجية نجد ما يسمى القياس المقارن (البانشاركينغ)، فما هو؟ و كيف يساعد اليقظة في عملها؟

البانشاركينغ هو عملية نظامية تستهدف البحث عن أفضل الممارسات التي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، أي أنها مجموعة من القياسات التي تستخدم لتقدير أداء وظيفة معينة أو عملية أو مجال أعمال مقارنة مع المؤسسات الأخرى، و بصفة عامة تعتبر المقارنة مع أفضل الممارسات من بين الأدوات الهامة التي تساعد على إدماج مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بفعالية و بأقل الأخطاء، و الأكثر من ذلك المؤسسات التي تسعى لإعادة بناء طريقة أداء عملها وعملياتها المحورية وكذا ممارسات الأعمال لديها.

¹ SADOK Moufida, Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise- Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique. p10-14. [http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. visité le \(18/04/2017\)](http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. visité le (18/04/2017))

هناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات و هي مقارنة تنافسية، مقارنة وظيفية، مقارنة داخلية و مقارنة عامة كالتالي:

*البانשמاركينغ التنافسي (Benchmarking Compétitive):

مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتوجات و المناهج و السيوروات، و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 20 %، و المقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة و بقبول الطرفين، وهي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق و تحليل استجابات الزبائن و الموردين، وفي المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للآخر إلا فيما يتعلق بالسيوروات غير الإستراتيجية أو التي لا تكون في قلب تنافسياتها، ولا بد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

*البانשמاركينغ الوظيفي (Benchmarking Fonctionnel):

و هي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة 35% .

* البانשמاركينغ الداخلي (Benchmarking Interne) :

و هو يركز على مقارنة وظائف المؤسسة مع أخرى مماثلة داخل المنظمة نفسها (بين مختلف المواقع أو الفروع أو الدول...الخ)، و الفائدة التي تنجم عن هذا النوع تصل إلى 10 % ، و هناك سهولة كبيرة في وضع سيوروة له بطريقة إيجابية، في حين يؤخذ عليه أنه يظهر مشاكل سيكولوجية خطيرة.

*البانשמاركينغ العام (Benchmarking Général):

أي بين المؤسسات من قطاعات مختلفة حول سيوروات أو مناهج العمل، و هي الطريقة الأكثر إنتاجية و يمكن أن تقود إلى تحقيق فائدة بنسبة 35 % أو أكثر.

و يتم البانשמاركينغ (المقارنة مع أفضل الممارسات) وفق منهجية محددة، فبعد تحديد الغرض و المعيار الذي سيقاس علي أساسه أداء المؤسسة يتم اختيار النظير (المؤسسة الأخرى)، و تعيين فريق عمل ثم ترسل استمارة المقارنة إلى المؤسسة النظيرة أو تنظيم زيارة له، مع العمل على التحليل الدائم للنتائج و الفروقات، و بعد استخلاص النتائج تبلغ المؤسسة المقارنة لتبدأ في التنفيذ.

ويتجلى مما سبق أن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة تشترك مع اليقظة في عدة خصائص، فهي يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسية، إذ أن اختيار المؤسسة الرائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله المنافسون، وتتم المقارنة بغرض تحسين الأداء الناتج عن سيورة البحث عن المعلومات و جمعها و معالجتها و استعمالها، و بذلك فان المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة هي أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية و مكملة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين و المؤسسات الأخرى.

المبحث الثاني: تنظيم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

إن بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة لا يتم بالتمني أو بالتقليد، و لا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها و توفر لها الإمكانيات المادية و التكنولوجية و تتبع خطوات و منهجية محددة، و إنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الإستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم و التسيير، إنها تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة و تستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه، و لن تنجح هذه الطريقة الجديدة في العمل إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية.

المطلب الأول: المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية

اولا : المتطلبات البشرية: تتمثل في ممثلي اليقظة من ملاحظين و محللين وخبراء وناشطين وغيرهم، و يشترط في ممثل اليقظة ان تكون له الفطنة و روح الفضول، وكلما زادت خبرته كلما ارتفعت كفاءته الإنتاجية ولذا تحرص خلية اليقظة الناجحة على تكوين أفرادها وتدريبهم على الجمع و التحليل خاصة .

ثانيا : المتطلبات التكنولوجية: تستخدم خلية اليقظة وسائل تكنولوجيا الاتصال و المعلومات لتوسيع دائرة بحثها، وتسهيل عملية تحليل المعلومات المجمعة، وتعتبر الانترنت وما تتضمنه من برامج وخدمات متعددة من أهم الوسائل التكنولوجية المستخدمة في عملية اليقظة .

ثالثا : المتطلبات المالية تحتاج خلية اليقظة إلى موارد مالية لتغطية مختلف تكاليفها التي يمكن ان تكون¹ :

- تكاليف إنشاء خلية اليقظة أو بعض مصالحتها.
- تكاليف التكوين وأجور أفراد اليقظة.
- تكاليف الخبراء الخارجيين ومراكز البحث المساعدة في عملية الجمع، تحليل و نشر معلومات اليقظة.

¹ Nicolas Lesca: veille et développement durable, édition Lavoisier, paris, France.2010, p p 54-55.

- تكاليف جمع المعلومات من مصادرها المختلفة .
 - تكاليف التكنولوجيا المستخدمة، والمتطلبات الأخرى كمصاريف النقل و الإقامة.
 - ويرى بعض الباحثين أمثال Lesca ان السؤال الجوهرى لا يدور حول تكلفة اليقظة وإنما حول العائد و المزايا التي تنتظرها المنظمة من وظيفة اليقظة مثل :
 - توليد الإيرادات من خلال تطوير الحصة السوقية، تسهيل و تطوير المنتجات الجديدة.
 - التقليل من بعض التكاليف .
 - تحسين الكفاءة التسييرية .
- كما ان جهاز اليقظة ليس شرط ان يكون مكلف لان معظم مواردها الرئيسية موجودة أصلا داخل المنظمة لكن لا يتم استغلالها بشكل جيد.

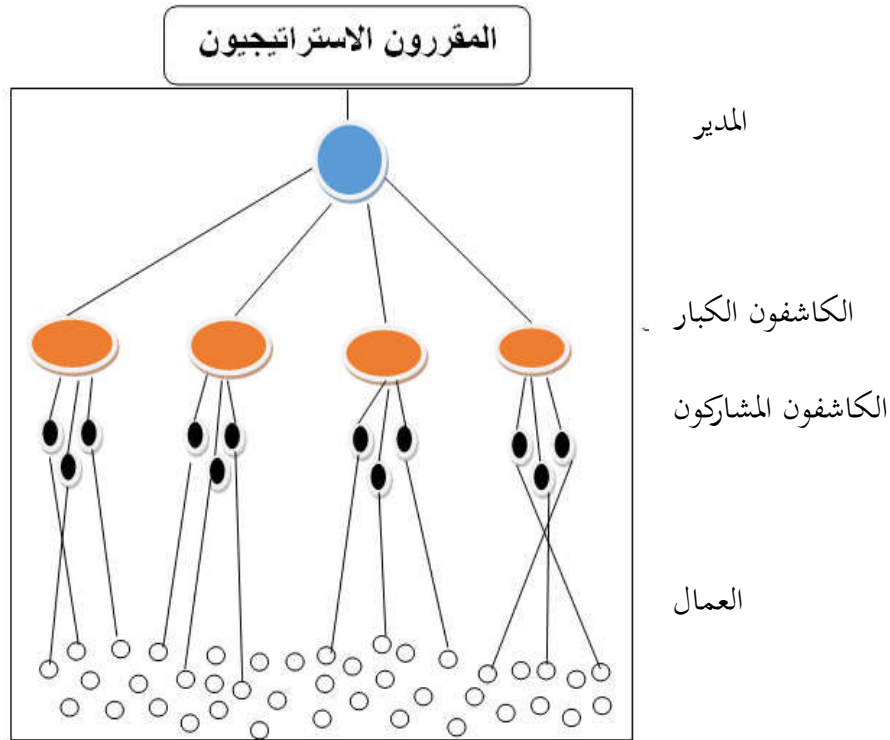
المطلب الثاني: إرساء خلية لليقظة الاستراتيجية

الفرع الأول: ممثلو (أعوان) اليقظة الاستراتيجية

مثل ما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان (كاشفين) مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية، وعون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة و جيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، و يستطيع كشف الفرص و التنبيهات عن الأخطار و التهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الأعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي، و الشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة¹:

¹رتيبة حديد. نوفل حديد.(2005). "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة": المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة الجزائر. ص 193.

الشكل رقم 03: أعوان اليقظة الاستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد. نوفيل حديد. (2005). اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة (Le Groupe de Veille) تتكون من الممثلين الذين لهم

علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ويمكن جعل ممثلي اليقظة مبرزين بذلك دور كل واحد منهم في الجدول الآتي¹:

الجدول رقم 3: ممثلو اليقظة

الدور	ممثلو اليقظة
- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.	متخذو القرارات الاستراتيجية
- تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	Les décideurs stratégiques

¹ - علاوي نصيرة. (2011). "اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. رسالة ماجستير. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر. ص ص 90-92

<p>- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</p> <p>- البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل للمزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	
<p>- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>المدير Le directeur</p>
<p>- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>- المساهمة جماعية في إعداد السيناريوهات.</p>	<p>المتيقظون الكبار Lesveilleurs seniors</p>
<p>- تحديد مصادر المعلومات.</p> <p>- استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون Lesveilleurs associés</p>
<p>- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p> <p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال Les employés</p>

في الحقيقة فإن المؤسسة تخصص أعوانا للقيام بعملية اليقظة، لكن هذا لا يمنع من مشاركة جميع الأفراد في المستويات الدنيا لأنه قد توجد أهم المعلومات عند أبسط العمال، كما يجب أن لا تبقى معلومات اليقظة حكرًا على الكاشفين و إنما لجميع أفراد المؤسسة الحق في معرفة نتائج اليقظة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج و تخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عددا من

الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة و دور خاص، و يتوقف ذلك على الإمكانيات و الموارد المتاحة و على الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة.

الفرع الثاني: سلوكات أعوان اليقظة:

كما أشرنا إلى أن اليقظة لها سلوكات و تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكات مختلفة و ربما هذا ما انعكس على سلوكات اليقظة، بين "Rouach" العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجة عدوانيتهم و خبرتهم في تطبيق اليقظة، و وضع خمس فئات للكاشفين:

-المحاربون (المقاتلون) : يمتلكون وسائل ضرورية و أدوات خادعة (مغالطة) و ليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

-المهاجمون : من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة و تقنيات محترفة.

-النشيطون : ينظمون وسائل محدودة و يطورون شبكة لليقظة التنافسية.

-المستجيبون : يعملون على رد الهجومات و يخصصون ميزانيات جد محدودة.

-النائمون(السليبون) :الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

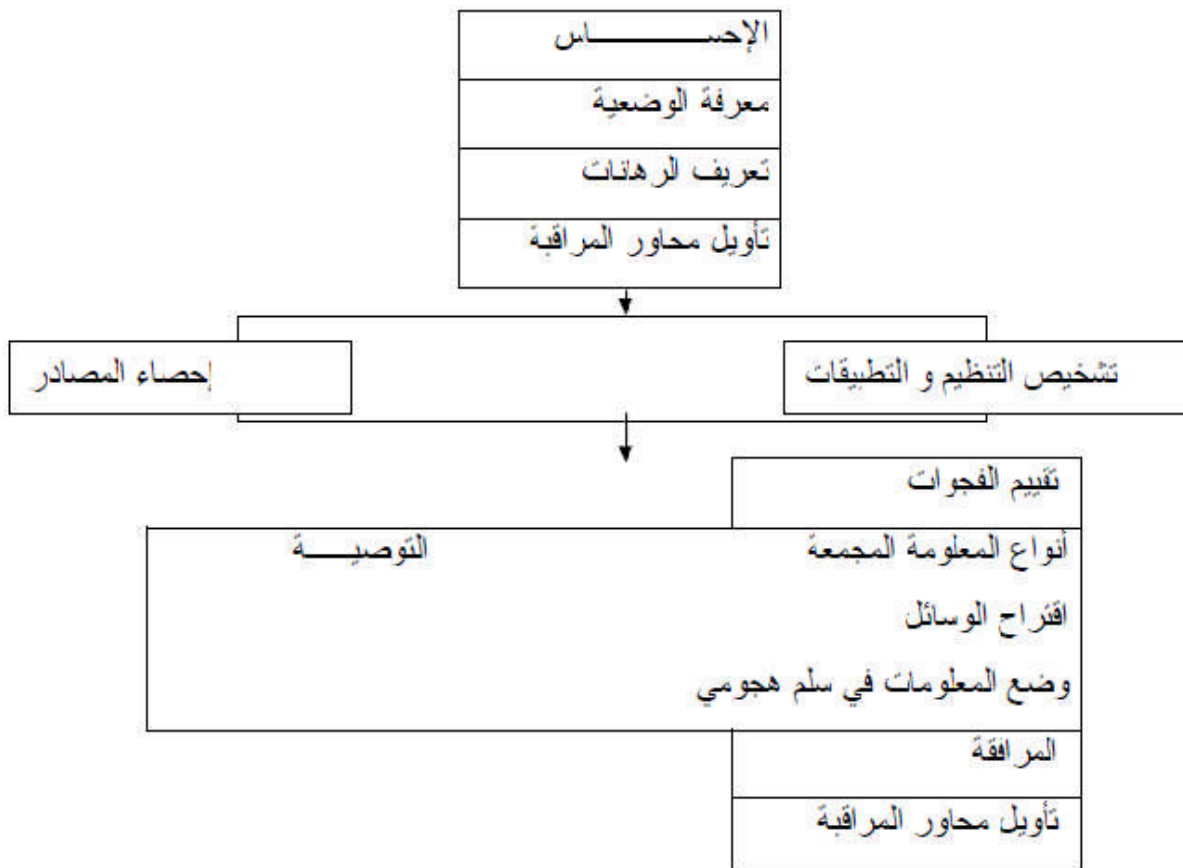
من يدقق النظر في هذه السلوكات يجد أنها تنطبق مع تصنيفات اليقظة، فالمحاربون و المهاجمون يشكلون يقظة نشطة، أما النشيطون فيشكلون اليقظة نصف النشطة، في حين يعمل المستجيبون على تشكيل يقظة سلبية.

الفرع الثالث: كيفية توطين نظام اليقظة

إن وضع نظام اليقظة الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب منهجية معينة و توفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام و مراجعته، قبل كل هذا يجب طرح جملة من التساؤلات مثل رهانات أهمية نظام اليقظة للمؤسسة و فوائده، أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة لنظام اليقظة، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة و جمعها، اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه المعلومات و تكلفة نظام اليقظة...الخ.

بينت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتجات الصناعية (AFNOR) المقاييس X50-053 التي تحدد المراحل الواجب إتباعها في وضع " خلية اليقظة " في العناصر التالية:

الشكل رقم 04 وضع خلية لليقظة حسب AFNOR



Source: 3IE, op. cit, P P 22.23

قبل وضع نظام أو خلية لليقظة الإستراتيجية لابد من تحسيس الأفراد في المؤسسة و إشعارهم بأهمية و فائدة اليقظة كمرحلة أولى ، ثم معرفة الوضعية الحالية و التشخيص الكامل للمنظمة من أجل الوقوف على الفجوات و الانحرافات و ذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات و تأويلها، و كمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة و المتابعة الدائمة لنشاطها.

إن وضع نظام أو خلية لليقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة: مالية، بشرية، تكنولوجية... إلخ، و إدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة و كذا هيكله و ثقافة داعمة لليقظة، و لابد أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة و الأطراف الفاعلة وإمكانيات المؤسسة و البيئة العامة... إلخ.

الفرع الرابع: تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيماً لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقاً أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة و المراقبة المستمرة ها حتى تقف على جوانب القوة و الضعف فيها، و تعرف الفروقات بين ما خطط له و بين ما تحقق من نتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء و تعالج جوانب القصور إن وجدت، و هذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الإستراتيجية، حيث أن المؤسسة بعد إنشائها نظام اليقظة و توفير كل الإمكانيات اللازمة تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية، حيث تعتمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية،... إلخ)، لتتعرف و تقيم وضعها هل هو جيد، متوسط، أم سيء؟، ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة و ما يحتويه من هيكل و ثقافة و إدارة... إلخ، و بعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط و جمع و تحليل و نشر... إلخ، و في الأخير تقوم بتشخيص سياسات و إجراءات الحماية.

المطلب الثالث: وظائف اليقظة الاستراتيجية

يعتبر إنشاء وظيفة اليقظة من ضمن الإستراتيجية التي يجب اعتمادها في المؤسسات، وعلى أي حال فإنه وقبل تطبيق وتنفيذ مثل هذه العملية في الواقع، على المؤسسة توفير وتعبئة قدرات وكفاءات خاصة غير أنه وفي بعض الحالات نجد بعض المؤسسات لا ترى ضرورة في إنشاء وظيفة لليقظة داخلها بل تعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها لصالحها مقابل اتفاقية موقعة بين الطرفين، وهو ما سنتناوله في ما يلي:

➤ **وظيفة اليقظة الداخلية:** تتطلب اليقظة الداخلية ثلاث شروط رئيسية، إذا ما توفرت فإن وظيفة اليقظة ستكون فعالة:

- إن خلية اليقظة أو وظيفة اليقظة وموقعها من الهيكل التنظيمي يكون قريب من الإدارة العليا.

- حسب نوع اليقظة القائمة داخل المؤسسة، فإنه يجب أيضاً أن تأخذ هذه الأخيرة في الحسبان القدرات والكفاءات الملائمة لذلك النوع من اليقظة.

- مهما كان نوع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية)... فإن ممثلي أو فريق اليقظة يتضمن عادة نوعين من الأشخاص:

اختصاصيو البحث وإدارة المعلومات: فالمعلومات الواجب توفرها في الاختصاصي هي معارف عامة وشاملة، أما الكفاءات و القدرات فهي مسؤولية كبيرة يتحملها بالدراسة و التحليل و كذا قدرته على التكيف والتأقلم بسرعة وهي معايير تعتمد عليها المؤسسات عند اختيارها مراقب (مقيقظ) جيد.

خبراء في الميدان أو في قطاعات متعددة: وهذا النوع من الخبراء يملك معرفة (المعرفة تأتي من خلال تراكم المعلومات بمرور الزمن) عميقة بالشيء الذي هم بصدد تقييمه، حيث تمكنهم هذه المعرفة من توجيه وإرشاد استراتيجيه اليقظة و تمكنهم من تحديد المحاور الرئيسية لعملية المراقبة (أين يتم تركيز عملية اليقظة) بالإضافة إلى حدسهم و إدراكهم الجيد .

➤ وظيفة اليقظة الخارجية:

عندما لا ترغب المؤسسة الاستثمار في إنشاء وظيفة يقظة داخلية لأسباب معينة، كنقص في الكفاءات أو الموارد أو نظرا لعدم امتلاكها للوقت الكافي لإنشائها، يمكنها التوجه للخبراء واختصاصيين خارجيين يكفلون لها نشاط عملية اليقظة، هؤلاء الخبراء يشكلون عادة ما يعرف بالمكاتب الاستشارية التي تكون عموما منظمة على شكل أقطاب إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسات فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية، حيث أن كل خبير أو مستشار من هذه المكاتب يملك مهارات عالية تمكنه من رصد و مراقبة البيئة و ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة.

غير أن ما يجب التذكير به هو انه عندما تلجأ المؤسسة لأطراف خارجية للقيام بعملية اليقظة يكون الغالب لنقص الخبرة لديها، أو لصعوبة وتعقد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع، وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجربة تلك المكاتب الاستشارية¹.

المبحث الثالث: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

هناك من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، و منهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل، ويعود هذا الاختلاف حسب البعض إلى ثلاثة أسباب هي:

السبب التاريخي: و نعني بذلك أن تحديد مراحل اليقظة تأثر إلى درجة كبيرة بتطور المعلومات و المفاهيم و النظريات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، فبعدما مكنت الأبحاث و الدراسات الأولى التي أقيمت في هذا المجال من وضع 3 مراحل، جاء تطور النظريات في وقت لاحق ليتمكن من حصر أدق و إلمام أكبر بالموضوع، الشيء الذي جاء على إثره تقسيم عملية اليقظة إلى 4 مراحل، ثم إلى أكثر من ذلك.

السبب التدقيقي: بمعنى الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد و أيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها و هذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

1 عليوات رفيق. (2005). "ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة": مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير. جامعة الجزائر. ص 52.

السبب الاصطلاحي : و نقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، و في الحقيقة هناك من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، و من يستعمل مصطلح الوقت قاصدا به المراحل.

ومهما كان عدد المراحل في عملية اليقظة، فإن الغاية من التقسيم (تقسيم زمني أكثر منه عملي) تكمن في إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسه، و هذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن عملية.

المطلب الأول: نماذج اليقظة الاستراتيجية

✓ نموذج اليقظة بثلاث مراحل: بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة بجميع أنواعها تتم في ثلاثة مراحل أساسية تشكل حلقات، و إن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى والمتمثلة في الجمع، التحليل و الاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرار¹:

➤ الجمع: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة و ذلك بمعرفة و تحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ و أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد و الحصول على المعلومات و وضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، و بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط و استغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.

➤ التحليل و الاستخلاص: بعد جمع المعلومات و تكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة و تركيبها، و ذلك بترجمتها و تقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز و ترتيب المعلومات و الاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في دراسة و تحليل المعطيات و المعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج و إظهار أهم اتجاهات المحيط و اتخاذ الإجراءات الضرورية.

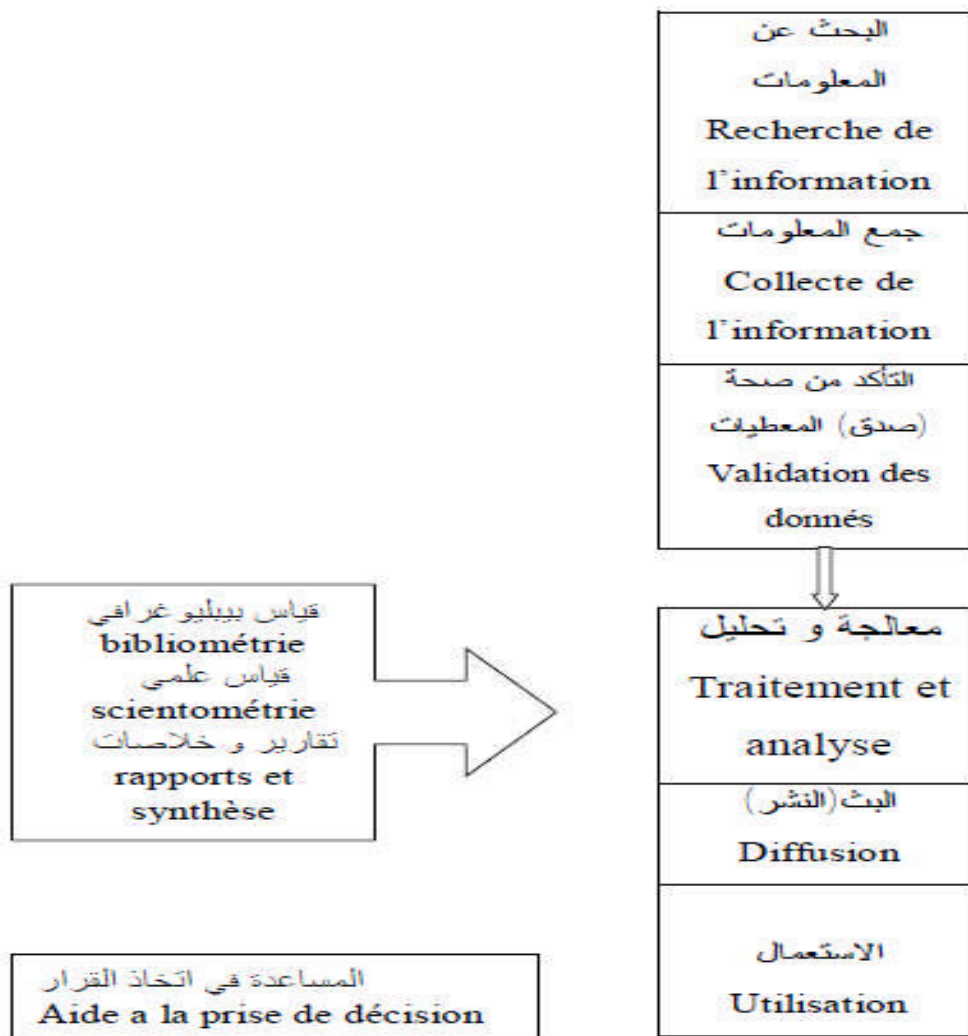
➤ نشر المعلومات و اتخاذ القرار: بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها و بثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تُستخدم في صنع القرار.

ما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل والاستخلاص، النشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاج

¹ CARTIER M : La veille introduction. <http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes. Html. mars 2009>.

✓ نموذج 3IE: في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل، فنجد مثلا 3IE (L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise) الذي قدم نموذجا تنقسم في فيه العملية إلى فترتين مختلفتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل التالي¹:

الشكل رقم 05: اليقظة بست مراحل



المصدر: 3IE.p15

¹ Source :ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE) , La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise !. p 15.

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل و عمليات هي:

- **البحث عن محاور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع و تحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ و لا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب أنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة و الوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها و الميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها.
- **التأكد من صحة المعطيات و دقتها و تحليلها:** المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل و تخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات، و عند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملائمة و درجة الريح، الاستيعاب و دقة المعطيات، نظرة و ضغط الخبراء.

الخطوة الثانية: استغلال المعلومات: و تتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة و هي:

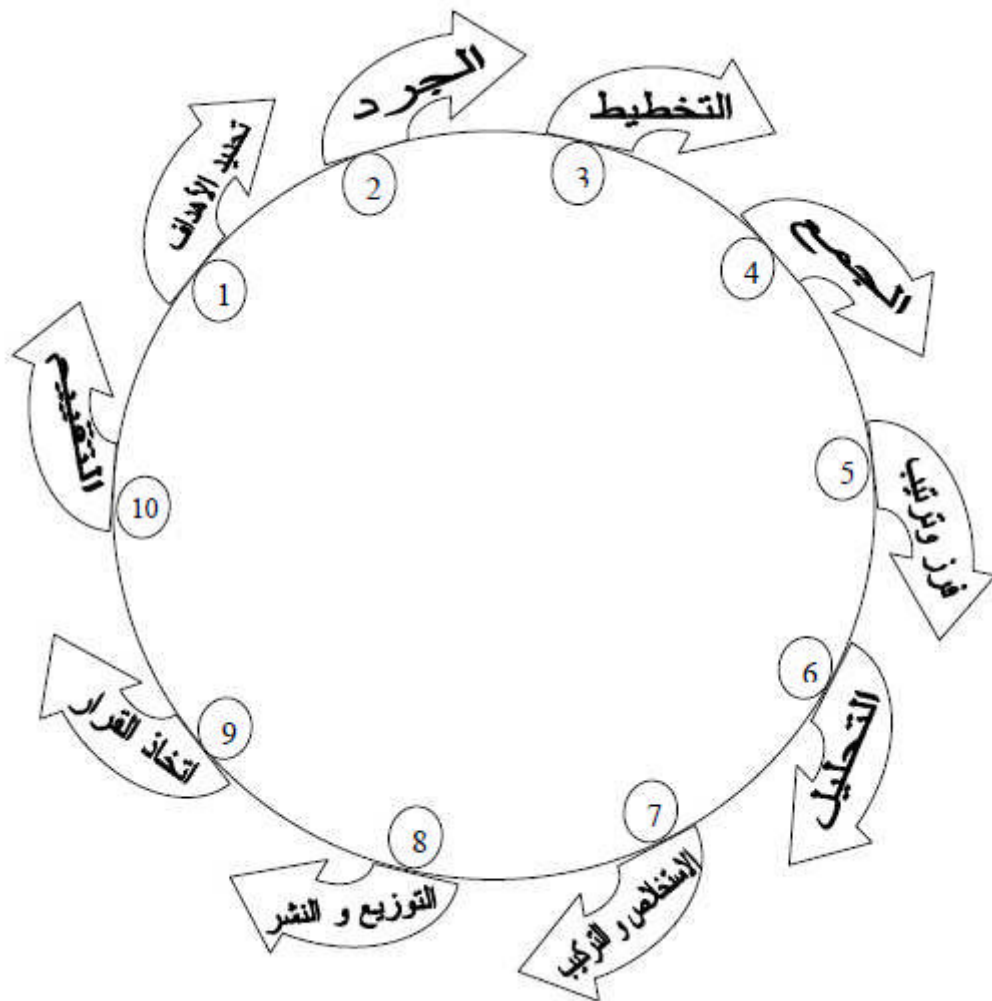
- **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في كل لحظة معلومة ملائمة و مثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين و أرشفة المعطيات يحتوي على حامل " دعامة" مختار للتخزين و الحفظ (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).
- **نشر المعلومات و تعميمها:** يتم نشر و بث المعلومات حسب ملاءمتها و استعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ وضع نظام داخلي للبحث و نشر المعلومات و تخزينها و إمكانية تسويق المنتوجات (المعلومة) .
- **الاستعمال في اتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات و إيصالها لمن يحتاج إليها تستغل و تستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة و باقي مراكز القرار في المؤسسة.

و على الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج و اشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد و وصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز والترتيب .

✓ نموذج Legendre et Labonté :

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجاً لليقظة بعشر مراحل Legendre et Labonté و هما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، و يعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة والموضحة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم 06: نموذج Labonté et Legendre لمرحل اليقظة



المصدر: Richard legendre

¹ RICHARD Legendre : la veille stratégique. P 06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC> 2004- Legendre pdf. Mars 2009

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم و الجرد والفرز .

وبصفة عامة لنجاح اليقظة و تحقيق أهدافها المرجوة لابد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد و الوقت، إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية و يستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية و صرامة كبيرتين، فأى تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

المطلب الثاني: مراحل اليقظة الاستراتيجية

تتم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة وفق عدة مراحل وتضم كل مرحلة مجموعة من الخطوات كما يلي:

أولاً: البحث عن المعلومات هي أول مراحل اليقظة الإستراتيجية وتضم الخطوات التالية¹ :

1. الاستهداف: إن استهداف اليقظة الإستراتيجية هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الجزء البيئي الذي تريد المؤسسة حراسته بشكل استباقي من أجل تركيز انتباههم و مجهودهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة، لإعطاء فعالية أكبر لعملية اليقظة الإستراتيجية، فمن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية ويعتبر الهدف نتيجة لعملية الاستهداف وهذه النتيجة تتضمن إعداد جدول ذو مدخلين تسجل به قائمة أسماء المتعاملين من جهة وقائمة الموضوعات من جهة أخرى و إعداد قائمة للكلمات المفتاحية التي تتسم بالبحث عن المعلومات، بالإضافة إلى إعداد قائمة أخرى لمصادر المعلومات المستقصاة.

والجدير بالذكر أنه لا يمكن تغيير الهدف باستمرار كون أن اليقظة الإستراتيجية معتمدة عليه، بل يجب تطويره دائما حسب احتياجات المسؤولين بالمؤسسة.

➤ **مجالات الاستهداف:** تهتم عملية الاستهداف بالاعتماد على العناصر التالية² :

***الأعوان:** العون هو كل شخص طبيعي أو معنوي تصدر عنه أفعال وقرارات يحتمل أن تؤثر سلبا أو إيجابا على مستقبل المؤسسة، ويكون هذا التأثير بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن ان تتضمن من خلال الحدث الناجم عن العون مثل : إنتاج منتج جديد أو تقنية جديدة، ويكون العون مستهدفا إذا كان بإمكانه إحداث تغييرات في بيئة المؤسسة، تؤدي إلى نتائج هامة للمؤسسة لهذا وجب الاهتمام بجميع الأعوان الحاليين و المحتملين كون أن العون المحتمل اليوم يمكن أن يصبح عوننا مهما و مؤثرا بشكل سريعا في فترة لاحقة.

¹ Humbert LESCA, veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, p8

² Humbert Lesca, Rim Dourai, « Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi », (Facef Pasquisa volume 7 N° 2 , France, 2004)P6.

*الموضوع : يتمثل الموضوع في النشاط الذي يمارسه العون أو الخصائص التي يمتاز بها والتي تتعلق بمجال اليقظة الإستراتيجية، وبعبارة أخرى هي كل ما يتعلق بالعون الحالي أو المحتمل فتقوم المؤسسة بجمع جميع المعلومات المتعلقة به والتي يجتمل أن تؤثر في قراراتها، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

✓ الزبون :تحديد المشاريع التي من الممكن أن تكون المؤسسة موردا له.

✓ المنافس :تحديد شركائه توجهاته و أبحاثه

➤ سيرورة الاستهداف :تتم عملية الاستهداف من خلال مرحلتين هما :

- نقطة الانطلاق :هي الهدف الرئيسي للمؤسسة، في القسم أو في مجال النشاط

- نقطة الوصول :و هي الوثيقة التي تسمى هدف اليقظة الاستراتيجي.

2. التعقب :هي عملية استباقية تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات اليقظة وقد تم اختيار هذا المصطلح للدلالة على أن هذه المعلومات لا يتم الحصول عليها صدفة أو بشكل تلقائي، بل يكون نتيجة للجهود الإداري، التطوعي و الإستباقي المبذول من طرف أشخاص مكلفين بالبحث التقصي وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية يعرفون بالمتعقبين.

والجدير بالذكر أن عملية التعقب تتطلب من المتعقبين مجهودات قدرات إدراكية كبيرة لتحسس المعلومات نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجهها والتي تحتاج لإدارة قوية من قبل المتعقبين من جهة وتحفيز من طرف المسؤولين من جهة أخرى.

ثانيا- تحليل المعلومة ومعالجتها :بعد مرحلة جمع وتحصيل المعلومات تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل و معالجة المعلومات وتهدف هذه المرحلة إل فرز المعلومات لإبقاء المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، وتضم هذه المرحلة الخطوات التالية:

1. الاختيار :هي العملية التي يتم من خلالها انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة من بين المعلومات التي تم جمعها والاحتفاظ بها، إن اختيار المعلومات هي العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ويؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية بينما الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

➤ القائم على عملية الاختيار :يختلف القائم على عملية الاختيار باختلاف مصادر المعلومات المحصل عليها فإذا كانت هذه المعلومات من مصادر ميدانية يقوم المتعقب نفسه بانتقاء أفضلها بمفرده وفي نفس لحظة جمعها بينما إذا كانت هذه المعلومات من مصادر وثائقية فيتم انتقاؤها كما يلي:

✓ يقوم المتعقبون المستقرون في البداية بقراءة المنشورات والبحث في قواعد البيانات وكذا على الانترنت... الخ، و من ثم القيام بعملية انتقاء ينتج عنها معلومات أولية متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إل خبير.

✓ الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار من اجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية و حالات الانتقاء لا بد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضها منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية... الخ، كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الاستراتيجية و المتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات.¹

2. صعود المعلومات: هي العملية التي يتم من خلالها إرسال معلومات اليقظة الاستراتيجية من طرف المتعقب إلى الشخص المكلف بالتخزين، والذي غالبا ما يكون منشط ومنظم لعملية التخزين، وتتطلب هذه العملية من المتعقب ما يلي:

- ✓ معرفة مستقبل المعلومات، وتقديمها له دون أي تردد أو تعقيد وهذا بغرض ربح الوقت.
- ✓ تحديد الوسائل اللازمة والملائمة لإرسال المعلومات .

3. التخزين الذكي للمعلومات: يعد تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية أمرا ضروريا لاستغلال هذه المعلومات بطريقة فعالة فهو يجسد تجميع المعلومات التي يجب أن يكون الوصول إليها أمر سهل وبسيط بالنسبة للأشخاص المرخص لهم، والتخزين يمكن أن يكون رصيد معرفي للمؤسسة و يكون التخزين إما:

- ✓ تخزين معلومات المستوى الأول الناتجة عن عملية انتقال للمستوى الأول مثل: مقال صحفي
- ✓ تخزين المعلومات المهمة الناتجة عن المعلومات الأولية وتكون إما نتيجة اختيار الدرجة الثانية، أو هي نتائج ملتقطة من المتعقبين مباشرة. و يكون التخزين إما في وحدة مركزية أو في وحدات موزعة مختلفة ومتراطة فيما بينها اختياريا عن طريق الشبكة.

4 معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية: تختلف طريقة معالجة معلومات اليقظة الاستراتيجية باختلاف أنواع هذه المعلومات: ففيما يتعلق بالمعلومات المحتملة وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة و الضعف فمثلا) بهدف تحليل و تقييم القدرة على العمل في الحاضر أو المستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام حول القدرات المالية والتحالفات الحالية والمحتملة، القدرات الابتكارية شركاؤه... الخ.²

¹ علاوي نصيرة. مرجع سابق. ص124

² كرومي سعيد. (2009). " أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية": دراسة مقارنة بين جازي. نجمة. موبيليس. رسالة ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم. الجزائر. ص 127.

ثالثا: استعمال المعلومات: تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الاستراتيجية إذ يتم من خلالها انتقاء ومعالجة المعلومات ثم الخروج منها بالمعلومات الأساسية لكي يتم استعمالها خلال هذه المرحلة لاستعمالها في اتخاذ القرارات اللازمة وتحقيق المردودية كون أن عملية تخزينها دون استعمال تعتبر تكاليف زائدة للمؤسسة، و تتم هذه المرحلة من خلال الخطوات التالية:

1- نشر المعلومات: هي عملية وضع المعلومات والمعارف الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة تحت تصرف المستعملين المحتملين والذين غالبا ما يكونون المديرين التنفيذيين والشخص المكلف بهذه العملية هو مسير مخزون المعلومات والمعارف، والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات الأخطار التي تحد بالمؤسسة وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة¹.

و يكون نشر المعلومات فعالا إذا تحق ما يلي²:

- ✓ وصول المعلومات والمعرفة بشكل فعال للمستخدمين المحتملين
 - ✓ أن تكون هذه المعلومات مفهومة وواضحة بالنسبة لمستقبلها
 - ✓ أخذ المعلومات بعين الاعتبار بشكل فعال من قبل المستخدمين المحتملين .
- **طرق نشر المعلومات:** هناك نوعان من النماذج الأساسية لنشر المعلومات والمعارف هي³:
- ✓ **طريقة المخزونات:** وحسب هذه الطريقة يكون المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات سلبي، لا يقوم بتقديم المعلومات الا لمن يقدم طلبا لاستخدام المعلومات المتاحة ، موضحا له غايته من أخذها.
 - ✓ **طريقة التدفقات:** وحسب هذه الطريقة يقوم المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات بتقديم هذه الأخيرة بشكل استباقي من خلال القيام بنشرها وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

رابعا- تنشيط اليقظة الاستراتيجية: تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط جهاز اليقظة الاستراتيجية حيث تعتبر اتصالية لهذا تتطلب المهمة شخصا محفزا و ذلك من اجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من

¹ عبد الفتاح بومخمم. عائشة مصباح. (2007). " دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف. الجزائر. ص ص13-14.

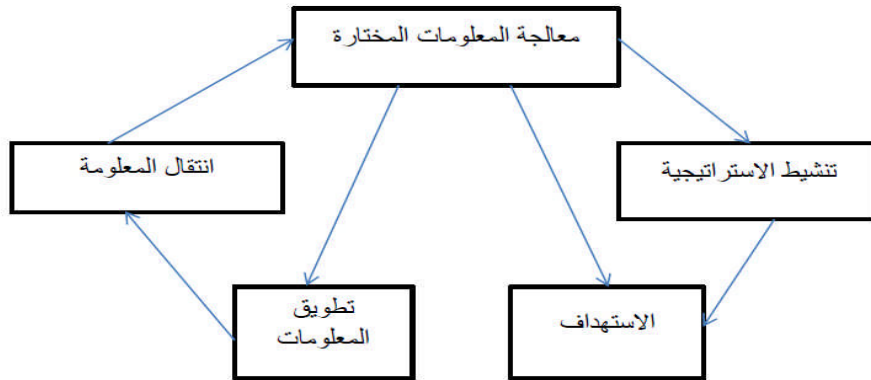
² Manelle Guechtouli, comment organiser son system de veille stratégique ? MGuechtouli@escem.fr p4

³ H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise », op cit, p62.

جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن، و تتألف عملية تنشيط المعلومات مما يلي:

- تحفيز أعضاء خلية اليقظة تتبعهم خاصة المتقربون الميدانيون وحثهم على العمل و الإبداع
- تنسيق عمل الأعضاء في استقصاء المعلومات والأفكار من اجل إخراج التفسير والمعنى.
- التأكد من أن عدم بقاء المعلومات نائمة في المخازن ورؤوس الأفراد داخل المؤسسة.
- اقتراح مصادر جديدة محتملة للمعلومات.
- متابعة طلبات الحصول على المعلومات من أعضاء المؤسسة.
- إنعاش و تطوير آلية اليقظة الاستراتيجية.
- الاعتماد على نموذج مختار من قبل المؤسسة، إذ يمكن مثلا إعطاء المعلومات التجارية لشخص واحدة أو عدة أشخاص، و ينشأ هذا الوضع لا سيما عند تخزين المعلومات، ويتم توزيع المعرفة بين مختلف الخبراء.

الشكل رقم 07:مراحل اليقظة الاستراتيجية



Source: Humbert Lesca, Varon Fason La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales.p07.

يلخص الشكل السابق مراحل اليقظة الاستراتيجية حيث تتمثل المرحلة الأولى في مرحلة الاستهداف، حيث تقوم المؤسسة بتحديد الجزء الذي ترغب المؤسسة في متابعته وجمع المعلومات حوله، تليها مرحلة الرصد التي تتضمن تعيين الأشخاص المساهمين في عملية اليقظة وتحديد المهام المسندة لكل شخص ثم يتم انتقاء المعلومة لتصل إلى الشخص المكلف بتخزينها بطريقة ذكية تعالج لتنشر فيما بعد لتصل إلى المستعمل النهائي والذي غالبا ما يكون المسؤول التنفيذي.

المبحث الرابع: المعلومة ركيزة لليقظة الاستراتيجية

لقد أصبحت المعلومة الاستراتيجية لليقظة سلاحا تنافسيا وموردا هاما يتوقف عليه نجاح المنظمة، إذ يعد توفير المعلومات في المؤسسة الركيزة الأساسية لمواكبة التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم ولا تقل هذه الأهمية من مؤسسة لأخرى، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة على تبني نظام معلوماتي فعال، يمكنها من الحصول على المعلومات المرغوب فيها في وقتها من خلال متابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة ما يتعلق بالمنافسين، مما يمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية

أولا: مفهوم معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن تعريف معلومات اليقظة الاستراتيجية على أنها "بيانات مرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمهمة، وأيضا للكشف عن الغموض والفرص والتحديات وحالات عدم التأكد"¹.

ثانيا: أهمية معلومات اليقظة الاستراتيجية

قد لا يسعنا الحديث هنا بالتفصيل عن أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية و ما تلعبه من دور كبير في ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة إلا أنه يمكننا تلخيص هذا الدور في أهم عنصرين هما الإستراتيجية و الأداء.

أ) **اليقظة و الإستراتيجية:** إذا نظرنا إلى الإستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص، و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، يتجلى لنا بأن اليقظة الإستراتيجية هي أساس تشكيل إستراتيجية المؤسسة، و تسهل عملية صنع القرار، حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية التي تقدمها البيئة الخارجية و تتعرف على جميع الظروف و المتغيرات التي تمكنها من التنبؤ بالمستقبل و رسم صورته، وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها و تتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد، فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية.

¹ زيد منير عبوي.(2005). نظم المعلومات التسويقية. دار الرابية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. ص137.

أما فيما يتعلق بالسلوكات الإستراتيجية فإنه بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من تجنب الاستراتيجيات السلبية والتقليل من مشاكل الاغتراب البيئي و القلق و التوتر الاستراتيجي، و بالنسبة لاستراتيجيات رد الفعل فإن اليقظة تسمح للمؤسسة باكتشاف التغيرات حيث تدعم هذا السلوك و تمكنه من زيادة السرعة في الاستجابة للتغيرات و التحولات البيئية وترفع من درجة مرونتها الإستراتيجية

وعلى غرار ذلك فاليقظة الإستراتيجية توفر للاستراتيجيات المبادرة (الاستباقية) التي تحدث و تخلق التغيير و تبحث عن التأثير المسبق في العوامل البيئية جملة من الوسائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة فعل ذلك، كما تعمل على تسريع الابتكارات و التحديدات التي تقدمها المؤسسة المبادرة، وأيضا تستطيع المؤسسة بفضل اليقظة الإستراتيجية أن تتبنى استراتيجيات ترقب حيث تكون في استعداد و تحضير دائم لتغيرات مرتقبة.

ب) اليقظة و الأداء: إن المؤسسة باختيار أهدافها و محاور عملها و وسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية (تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالبيئة) و الفاعلية (الاستغلال الأمثل للموارد)، و هو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية و تعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية.¹

ثالثا: أنواع معلومات اليقظة:

نشاط اليقظة الإستراتيجية يعتمد على الحصول على المعلومات المناسبة والملائمة والمنتقاة من البيئة الخارجية للمؤسسة و هذه المعلومات لها علاقة بنشاط المؤسسة بحيث تعلمها بكل المستجدات و التغيرات الحالية و المستقبلية لكي يتسنى لها اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية و هي² :

1معلومات التحكم : وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية ، كما أن أغلب الدراسات منسوبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

¹ محمد أحمد حسان. (2008). نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر . ص 54.

² كمال رويج. (2004). " دراسة و عي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية": دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد 11. العدد 2. ص 4.

2 معلومات التأثير : و تضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال الخارجي، او موجهة لأفراد و مجموعات خارج المؤسسة (كالعميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

3 المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئاً هاماً سيحدث بيئة في المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها¹.

المطلب الثاني: دور معلومات اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الفرع الأول: علاقة معلومات اليقظة بالفرص والمخاطر:

أشار لقد العديد من الباحثين إلى الدور الذي تلعبه معلومات اليقظة في استكشاف الفرص و التهديدات المحتملة، من خلال القيام بتشخيص المحيط وعليه فان²:

- اليقظة تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية الاستباقية من اجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.
- رصد إشارات التغيير و إدراك دلالاتها واستقراء المعلومات الاستباقية فهي تساعد على تقليص المخاطر و استغلال الفرص واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- متخذ القرار الاستراتيجي يمكنه من خلال رسم الأحداث بشكل استباقي الكشف عن الفرص و التهديدات الممكنة.
- معلومات اليقظة تساعد متخذ القرار الاستراتيجي على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات و تسمح بإبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص دون إهمال الجانب الدفاعي والحاجة الى الكشف عن المخاطر والتهديدات.
- معلومات اليقظة تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص و اقتناصها قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها.

ورغم هذا الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة، فإن استغلال الفرص عند البعض ليس مجرد عمل إداري يقوم به متخذ القرارات الاستراتيجية أثناء تشخيصه للمحيط إذ أن مستغلو الفرص هم أشخاص متميزين عن غيرهم، بما لديهم من حس البحث وروح التقصي في مراقبة أحداث المحيط، هم أشخاص رياديين دائماً ما يتخذون مبادرة من اجل جعل

¹ جمال الدين سحنون. بلهادية عبد الله. (2007). نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة حسينية بن بوعلي. الشلف. الجزائر. ص 86.

² فالتة اليمين. (2012). "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية". مرجع سابق. ص 150..

أحداث في صالحهم لأنهم يؤمنون بأن التعقيد والاضطراب الذي يحدث في المحيط عادة ما يقدم فرص كثيرة لأولئك الذين يسعون إلى اقتناصها رغم مخاطرها، الأكثر ندرة هم متخذوا القرارات الاستراتيجية المميزين لا يصنعون الواقع فقط بل المستقبل أيضا، هم الذين يغتنمون الفرص وإن لم تكن قائمة يصنعوها يسبقون وينظرون إلى الأفق البعيد ويستشعرون أحداثه.

يقول Gary Hamel et C.K Prahalad إن التغيير الذي يحدث في محيط المؤسسة يفوق كثيرا قدرات العديد من المسيرين على تغيير قيمهم وافتراساتهم، وعلى إعادة بناء سياقهم الفكري اتجاه المستقبل انطلاقا من الإدراك العميق للأحداث وكيف تتفاعل المتغيرات لكي تعيد صياغة قوانين جديدة تحكم المنافسة وخلق مجالات جديدة للتنافس، لأن المنافسة في المستقبل هي خلق لفرص جديدة وليس البحث عنها، هي سبق الآخرين وليس إتباعهم، هي الفعل وليس رد الفعل، هي اتخاذ قرار وليس الانتظار، هي المخاطرة باتجاه المستقبل، لان من يحاول ان يلحق أبدا لن يسبق.

ولقد اعتبر Richard Boyatzis ان استغلال الفرص بقدر ما هو فلسفة حياة، فإنه يتطلب توفر جملة

خصائص شخصية كمؤهلات أساسية والتي يمكن اكتسابها وهي:

- القدرة على استقراء المعلومات والتدقيق فيها وكذلك طريقة التفكير الاستدلالية في تشخيص المواقف وتفسير الأحداث، للبحث عن أية إشارة تدل عن وجود فرصة كامنة أو خطر، أي الإدراك الجيد للتلميحات والإشارات الضعيفة والحاسمة، والاستعداد للمعلومات غير معروفة.
- إن مستغلي الفرص هم من بين أولئك الذين دائما ما يفضلون أن تؤدي الأشياء بطريقة أفضل وأحسن مما كانت عليه، حتى من المعايير المقررة في العمل، لديهم درجة عالية من التوجه نحو الكفاءة في العمل والإبداع ، ولديهم مهارات عالية في التخطيط لتحقيق أهداف واقعية وتنطوي على المخاطرة والتحدي كذلك مراقبة ورصد أي انحراف في العمل.
- حب المبادرة وتحقيق سبق، فمتخذو القرارات ينظرون إلى ما يقومون به ما هو إلا اتخاذ إجراءات أو تصرفا يتطلب احتواء أية عقبة محتملة، بذلك فهم يتحملون المسؤولية فيما يتعلق بفشلهم ويمتلكون مهارات التنقيب والبحث على المعلومات والقدرة على حل المشكلات وتجنب المخاطر.

الفرع الثاني: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في استشراف المستقبل:

تثير التغيرات والمستجدات الطارئة التي يشهدها العالم الكثير من علامات الاستفهام والتساؤلات، لما سيكون عليه المستقبل وكيف يمكن ارتياد المستقبل وحتى التأثير في اتجاهاته، فقد كان الاهتمام باستشراف المستقبل والاستعداد له احد أهم الهواجس التي أخذت مكانة كبيرة عند متخذ القرارات الاستراتيجية، فيقوم بمراقبة الأحداث وتتبع مستجداتها ورصد إشاراتها كل هذا بغية استشراف ما يمكن أن يقع من أحداث مستقبلا، وينظر الى المستقبل على أنه إطار يمكن توقع اتجاهاته، وتحديد ملامحه من منطلق القراءة العقلانية للإشارات الضعيفة والاستدلال بها على مجريات أحداث المستقبل والاستعداد له قبل أن يتفاجئ بوقائعه، ويقلص من مساحة وحرية التفكير والعمل لديه، بعيدا عن الرغبة الطبيعية للإنسان في معرفة المجهول إلى ضرورة السبق في الفعل واتخاذ القرارات عن علم ودراية.

يعد استشراف المستقبل عملية في غاية الأهمية والصعوبة أيضا، لكي نجعل توقعاتنا أفضل وتقديراتنا أدق فإننا بحاجة لأن نكون على يقظة وحذر أكثر وعلى رؤية مستقبلية، رغم أنه قد تتأثر توقعاتنا وتقديراتنا بأفكارنا المسبقة، فتجعلنا بشكل غير واعى نتقبل معلومات على أساسها نندفع لرؤية ما يناسب أفكارنا، وتماشى وأسلوب تفكيرنا، وفي ذلك الوقت فقد نتجاهل أو ننبذ بعض المعلومات حتى ولو أهما صحيحة.

الفرع الثالث: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

ان معرفة حقيقة ما يحدث من حولنا هي مسألة نسبية في ذاتها تثير الشكوك فيما نعتقد حيث نكون أمام حالة من عدم اليقين أو عدم التأكد وما قد يميزها شك ومخاوف مستقبلية أو حتى توقعات واحتمالات متعارضة، لتكيفية الأحداث انعكاسات على متخذ القرارات الاستراتيجية فكلما زادت تركيبة الأحداث أصبح الموقف أكثر تعقيدا.

يخشى متخذوا لقرارات الاستراتيجية حالة الغموض، وغالبا ما يخطئون في التعامل معها لصعوبة إدراك و استيعاب تركيبة العدد الكبير من متغيرات المحيط، فإذا لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض، وعليه يكون محيط القرار بين الوضوح والغموض باعتبارها نقطتان متنافيتان تقضي إحداها على الأخرى، حيث تتأرجح بين هاتين النقطتين درجات مختلفة زيادة ونقصان في نسبة الغموض أو الوضوح، بما ان المستقبل مجهول فعلى متخذ القرار أن يعمل بما يؤمن له اقتحام هذا المجهول والتعامل مع الغموض بتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وفي هذا الإطار تعمل اليقظة على الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهيه عن وجود أي خطر أو فرصة¹.

¹قالتة اليمين. نفس المرجع السابق. ص 153-154.

المطلب الثالث: الغاية الاستراتيجية والهدف من معلومات اليقظة الاستراتيجية

اليقظة في مضمونها عملية إعلامية شديدة الارتباط بتسيير المعلومات، من حيث جمعها وتحليلها ونشرها فهي تسمح بزيادة حصيلة معلوماتنا ومستوى معارفنا وتتيح لنا إمكانية توقع ما يمكن ان يحدث من حولنا لذلك فهي ذات طبيعة توقعية تهتم برصد المعلومات الاستباقية في شكل إشارات ضعيفة، وفي ظل الانفتاح وتلاشي الحدود وزوال الزمان والمكان أدى هذا الارتباط إلى هيمنة حوامل المعلومات على المضامين والمحتويات، فلم تعد المشكلة في حجم وكم ما نطلبه من معلومات ولكن في افتقار إلى المضمون ومن غير المهم ما تبديه الأحداث فقط ولكن الأهم والمهم هو القدرة على فهم سلوكها المحتمل ومعرفة حقيقة ما تخفيه وأكثر من ذلك استغلال هذه القدرة في تحقيق السبق التنافسي.

لذا ليس المقصود والغاية هو امتلاك هذه المعلومة أو تلك ولا التحكم فيها، بل القدرة على رصد المعلومات وتحويلها إلى منظومة معرفية، تمنح للمؤسسة أفضلية تحقيق السبق. فالمنظور من الأحداث لا يمثل الحقيقة وإنما تكتمل الرؤية أكثر وتتضح المعالم أفضل ويتقلص هامش المجهول فالقيم المضافة الناتجة عن إنتاج استخدام وتبادل المعلومات تزايد بسرعة تفوق بكثير تلك القيم الناتجة عن إنتاج واستخدام وبيع السلع والخدمات العادية، فبقدر ما يضيف متخذ القرارات الاستراتيجية معنى أكثر للمعلومات المنتقاة بقدر ما تتاح له إمكانيات وخيارات أكثر للقيام بعملية التحسين وأن المنتجات المبنية على معلومات استباقية تمنح فرص أكبر بكثير مما تتيحه المنتجات الأصلية من فرص¹.

المطلب الرابع: علاقة درجة اكتشاف الإشارات الضعيفة باليقظة الإستراتيجية

من خلال عملية اليقظة نتمكن من حسن الرؤية ومن المعرفة المسبقة، إذ تتضمن هذه الأخيرة معنيين متلازمين، الأول هو ان نعرف قبل الآخرين، وهذا ما يتيح لنا القدرة على سبق المنافسين، والثاني يعني السبق بالعلم قبل وقوع الحدث، من خلال الكشف على الاشارات الضعيفة او علامات الإنذار المبكر والتي تخبرنا إمكانية حصول شيء ما له تأثير مستقبلي مما يتيح لنا القدرة على استغلال عامل الزمن للتحرك السريع والاستعداد المسبق.

وعليه تعنى اليقظة برقابة المحيط وبالبث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات وتتضمن الاستماع والملاحظة من اجل الكشف عن الاشارات وتحديد كل المستجدات اللازمة لتطوير المؤسسة في مواجهة المنافسة، ليس المقصود بامتلاك هذه المعلومة او تلك والتحكم في هذا المعطى او ذلك بل يعني القدرة على تحويل المعلومات الى جزء من منظومة معرفية إذ ان المنظور من الأحداث لا يمثل الحقيقة وإنما تكتمل الرؤية أكثر وتتضح

¹ فالثة اليمين. نفس المرجع السابق. ص149.

المعالم أفضل ويتقلص هامش المجهول، بالنظر الى الجزء المخفي وغير المنظور وكل ذلك يعني المزيد من الحذر واليقظة، من خلال زيادة درجة حساسيتنا للإشارات الضعيفة لكي تكون ردود أفعالنا آلية وفورية، من جهة فان الظروف تتسم بالاضطراب والتشويش ومن جهة أخرى للإشارات الضعيفة وقع كبير وقد يكون أيضا خطيرا فالتهديد قد يكون اخطر، ان لم نكن على يقظة ووعي أكثر.

ان الكشف على علامات الإنذار بشكل مسبق يعني القدرة على الاستعداد المسبق، وان المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلة ومن الوقت اللازم لرد الفعل، وتنمي القدرة على التوقع والنظر الى الأفق البعيد. قد كشفت بعض الدراسات ان صعوبة اكتشاف الاشارات الضعيفة كانت من أسباب إفلاس كثير من الشركات الأمريكية خاصة الاشارات التي تشكل تحذير مسبق للمستثمرين والمقترضين بأن الشركة تعاني من مشاكل واضطرابات مالية مما ينذر بخطر الإفلاس.

تؤدي الإشارة الواضحة وغير المشكوك فيها لتحقيق معدلات أكبر من الاستجابة الصحيحة في المواقف المضطربة، بينما تقود الإشارة الغامضة وغير الموثوق فيها لمزيد من معدلات الإخفاق في اكتشاف الفرص والتهديدات وقد تؤدي الى الوقوع في حالات الإنذار الخاطر حتى في المواقف شبه الأكيدة، وبوجود الاستعداد المبكر قبل وقوعها، وفي أسوأ الحالات تدار بفعالية وحذر تام حالة حدوثها، بالتقاط إشارات التحذير، وعليه من المرجح ان تكون قدرة اكتشاف الإشارة على درجة كبيرة من الأهمية، ومن المهم أكثر ان يتصف متخذو القرارات الاستراتيجية على درجة عالية من القدرات الإدراكية في حل شفرتها بدقة، ومن الملاحظ ان هذه القدرات تتغير بحسب خصائص الشخص¹.

¹ فالته اليمين.(2012). "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة. العدد12

خلاصة

إن طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من التعقيد والتقلبات وعدم الاستقرار، فرضت على المؤسسة تبني توجه أو وسيلة تسييرية جديدة لمواجهة المنافسة وهذا لضمان بقائها واستمرار تنافسيتها في السوق، هذه الوسيلة تتمثل في اليقظة الاستراتيجية، حيث أصبحت هذه الأخيرة في غضون السنوات الأخيرة أداة عصرية وعنصر مهم لتنافسية المؤسسات في ظل بيئة متقلبة ومتميزة بالاستقرار وعدم التأكد.

إذ تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالسبق واستشراف المستقبل، تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها وكذا الحفاظ عليها، الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، وأيضا التنبؤ والتخطيط لتحديد تسيير النشاط اليومي. فالمؤسسة التي تستعمل اليقظة الاستراتيجية، هي المؤسسة التي تقوم بعملية جمع المعلومات عن كل ما يخص بالبيئة الخارجية للمؤسسة سواء أكانت البيئة عامة أو خاصة وفي كل المجالات التي تنشط فيها وهذا على أساس الأهداف المحددة مسبقا، وتحليل تلك المعلومات وتحويلها إلى أفعال ويكون هذا عن طريق العمليات المعرفية كالإدراك، التعليم، التفكير، التفكير خطوة هامة في البناء المعرفي وفي تشكيل النموذج الإرشادي، إذ تتيح لها القدرة على التعامل مع الغموض والتشويش ويكون ذلك من خلال الإدراك العقلي للإشارات الضعيفة والاستدلال بها عن حقائق مستقبلية إنما يتطلب مجهودا عقليا كبيرا إن الشخص في مثل هذه الوضعيات وبناء على الحقائق يجب ان يكون صحيح الحدس إن كان صحيح الحدس فبوضع تصورات وأحكامه واستدلالاته في سياقها الفكري يمكنه استقراء المستقبل وإدراك أحداثه وبالتالي محاولة التأثير فيه أو السيطرة عليه.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة
سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

تمهيد

بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، و محاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية للنتائج المتحصل عليها ومن ثم معرفة طبيعة ومدى وجود العلاقة والدور بين متغيرتي الدراسة.

لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تقديم شركة سونلغاز للتوزيع¹

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المؤسسات القاعدية التي عرفت الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

أولاً- لمحة تاريخية عن الشركة:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، وهذا الخط بين المتوسط العالي، والمنخفض و لهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. وتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانياً- مراحل تطور شركة سونلغاز:

مرت شركة سونلغاز بمراحل عديدة تمثلت فيما يلي:

- سنة 1947: تم إنشاء كهرباء و غاز الجزائر (EGA) رقم 471002 في 05/06/1947 وهي مكلفة بإنتاج الكهرباء و الغاز.
- EGA: وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون التأميم في سنة 1946 الصادر على السلطة الفرنسية.
- التطورات التي حدثت بعد سنة 1962 EGA: تبنتها السلطات الجزائرية بعد الاستقلال في بضع سنوات فضلاً عن جهود تكوينية للموارد البشرية الجزائرية التي تضمنت تسيير هذه المؤسسة.
- سنة 1969 إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم رقم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969، تحول اسم EGA إلى سونلغاز التي أصبحت شركة وطنية للكهرباء والغاز وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسية لها تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد.
- إن احتكار ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أنها وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل).

¹ وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

- سنة 1975: في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية والنشاطات القاعدية وكذا إنشاء وحدات كهرباء.
- سنة 1983: إعادة هيكلة سونلغاز والتي جاء معها 6 مؤسسات حيث أصبحت شركة سونلغاز في هذه السنة، ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق المؤسسة وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال وهي:
- كهريف (KAHRIF) : الأشغال الكهربائية.
 - كهركيب (KAHRKIB) : تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية .
 - كنا غاز (KANAGAZ) : أشغال الهندسة المدنية .
 - AMC : صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة .
- نظام أساسي جديد لسونلغاز سنة 1991 لقد أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC في قرار تنفيذي رقم 975/91 المؤرخ في 14/12/1991 وقد فرض هذا النظام الطابع الجديد التسيير الاقتصادي والأخذ بعين الاعتبار كيفية تسويق المنتجات.
- سنة 1995: أصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 ليوم 07/09/1995 سونلغاز على رأس نجد مجلس التوجيه الرقابي (COS).
- سنة : 2002 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم، هذا التحول أعطى سونلغاز التوزيع في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة، كذلك التدخل في هذا الميدان خارج حدود الجزائر، وباعتبارها مؤسسة ذات أسهم فعليها اكتساب محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها في مساهماتها في شركات أخرى.
- سنة 2004 : أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004/2006 أين أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.
- * سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).
 - * مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC).
 - * مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).
- سنة : 2006 تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي:
- * العاصمة الجزائر : للتوزيع سونلغاز (SPA).
 - * الوسطى الجهة : للتوزيع سونلغاز (SDC).
 - * الشرقية الجهة : للتوزيع سونلغاز (SDE).
 - * الغربية الجهة : للتوزيع سونلغاز (SDO).

- لقد تم إعادة هيكلة وظيفة التوزيع الى فرعين أو وحدتين بعد ما كانت تنقسم الى 4 فروع أصبحت كالتالي¹:
* سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).

* سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى، الشرقية، الغربية تحت اسم (SADEG).

المطلب الثاني: تقديم لفرع المؤسسة موضوع الدراسة (سونلغاز للتوزيع) -بسكرة-

كانت المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة تابعة لمديرية التوزيع للوسط، إضافة الى 12 مديرية جهوية، بعد ذلك تم جمعها الى باقي المديريات بعد إعادة هيكلة المؤسسة الى مديرتين كما تطرقنا لها سابقا، كل هذه المديريات تنتهج السياسة التجارية للمجمع سونلغاز (رفع رقم الأعمال) وخدمة المصلحة العمومية (النوعية الاستمرارية في تقديم الخدمة)، تقوم مؤسسة سونلغاز بالعديد من مهام ونشاطات أقسام ومصالحها، مما يتوجب عرض كل أقسام المؤسسة ومختلف مصالحها من خلال الهيكل التنظيمي للمديرية.

الفرع الأول: وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف المهام من خلال المادة 6 من الجريدة الرسمية رقم 54 و في ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة و الخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف و المهام و من وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية و الأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب و صيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط و وضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية(التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
- التحديد و التعريف بالكيفيات و الإمكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات و التركيبات الكهربائية الغازية) و كذا المتعلقة بأجهزة القياس و الحساب.

¹ معلومات مقدمة من طرف مسؤول مصلحة الزبائن

- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
 - تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة في ما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
 - تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها.
 - ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء و الإصلاح و استغلال الموارد.
 - ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل.
 - ضمان أمن الأشخاص و الموارد التي لها علاقة مع نطاق العمل و التوزيع.
 - ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- و عموما فإن شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة و التحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسات و الرقابة و تحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لسونلغاز

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، فانتظام الوظائف وتربطها يؤدي بالضرورة الى مساهمة المحيط الذي تعيش فيه، حيث تسعى مؤسسة سونلغاز للتوزيع الى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط.

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مصادر جمع بيانات الدراسة، ومجتمع و عينة البحث، بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي، وكذا إلى مدى ثبات وصدق الاستبانة للوقوف على العلاقة والدور بين نظرية اكتشاف الإشارة واليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

الفرع الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة

بهدف تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة تحديد مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للبحث، و يمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما:

- **البيانات الأولية :** هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والمثلة في: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان ولتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية. وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 (statistical package for social sciences) ، والإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.
- **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة الكتب، المجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية، المقالات و أوراق البحث المقدمة في الملتقيات، المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

الفرع الثاني: أداة ومجتمع البحث

أولاً: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في المتغير المستقل " نظرية اكتشاف الإشارة"، حيث تضمن على 22 عبارة موزعة

على عدة أبعاد بهدف التعرف على مستوى ممارسة هذه وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث كالتالي:

- البعد الأول: 7 عبارات
- البعد الثاني: 7 عبارات
- البعد الثالث: 4 عبارات
- البعد الرابع: 4 عبارات

المحور الثاني: ويتمثل في المتغير التابع " اليقظة الاستراتيجية " حيث يتضمن على 17 عبارة تهدف إلى التعرف

على مستوى ممارسة هذا المتغير من وجهة نظر أفراد عينة البحث، والتي تم تحديدها بناءً على دراسة سابقة و الممثلة في "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الاستراتيجية-دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-"، مقدمة من طرف الباحث فالتة اليمين.

وقد تم الاعتماد على مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) حسب سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة،

غير موافق ، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء خاصة المتواجدين في

الإدارة العليا والوسطى أي مدراء المصالح، أما بالنسبة للعينة فكانت مختارة من مديرية سونلغاز للتوزيع لولاية بسكرة حيث اختيرت عينة تتكون من 39 فرداً.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات و صدق وثبات الاستبانة

➤ الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 19 SPSS.V من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي :

*مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) : وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

*تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) : وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، حول مستوى ،و التي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية و المتمثلة في الجنس،العمر،المستوى التعليمي ،سنوات الخبرة.

* اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين تعزى لاختلاف عامل الجنس.

* اختبار كولومجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) : لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

*معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) : وذلك لقياس ثبات أداة البحث

*معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

➤ صدق وثبات الاستبانة:

1. صدق أداة البحث (Validity) : يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت

لقياسها، وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

✓ صدق المحتوى أو الصدق الظاهر

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين -الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، و أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

✓ صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.793) وهو معامل مرتفع نوعا ما ، ومناسب لأغراض هذا البحث.

✓ أداة الثبات:

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها فان ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.63 وهو معامل ثبات مناسب لأغراض البحث كما هو موضح في الجدول (04) الموالي:

الجدول رقم (4): معاملات الثبات و الصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرومباخ"	عدد العبارات	
0.793	0.63	39	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 19

وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث .

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

فيما يلي سنتطرق الى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

الجدول (5) :توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	28	71.8
	أنثى	11	28.2
	المجموع	39	100
العمر	اقل من 30	10	25.6
	30 الى اقل من 40	19	48.7
	40 الى اقل من 50	8	20.5
	من 50 سنة فما أكثر	2	5.1
	المجموع	39	100
المؤهل	تقني سامي	14	35.9

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

48.7	19	ليسانس	العلمي
5.1	2	ماستر	
5.1	2	شهادة دراسات عليا متخصصة	
5.1	2	مهندس	
100	39	المجموع	
30.8	12	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
17.9	7	من 5 الى اقل من 10 سنوات	
23.1	9	من 10 الى اقل من 15 سنة	
28.2	11	15 سنة فما اكثر	
100	39	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v 19.

من خلال النتائج الميينة في الجدول (5) يتضح جليا ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لها اثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبانة و الإجابة عنها بموضوعية، إذ تبين ان نسبة أفراد عينة البحث من الذكور كانت كبيرة و ذلك بنسبة (81.8%) أي ما يعادل 28 عامل، في حين كانت نسبة الإناث (28.2%) أي ما يعادل 11 عاملة و هذا راجع الى نوع و طبيعة نشاط الشركة ككل أو الفرع المتخصص في وظيفة توزيع الغاز والكهرباء.

بالنسبة لمتغير العمر نجد ان (25.6%) من أفراد عينة البحث أعمارهم تقل عن 30 سنة، وان (69.2%) منهم تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و اقل من 50 سنة، هذه النسبة مرتفعة مقارنة بسابقتها ، أما الأفراد الذي تصل أعمارهم الى 50 سنة فأكثر فقد بلغ نسبتهم (5.1%).

أما في ما يخص المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج التحليل ان نصف أفراد عينة البحث تقريبا (42.3%) هم من حملت شهادة الليسانس في اختصاصتهم، و ان (35.9%) هم من حملت شهادة التقني سامي في اختصاصاتهم ، وان (5.1%) لكل من حاملي شهادة الماستر ، شهادة دراسات عليا متخصص ومهندس بنفس النسبة.

و عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (17.9%) تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بين 5 الى اقل من 10 سنوات، في المقابل الأفراد الذين لهم أقدمية وخبرة طويلة في المؤسسة و الذي سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة (18.2%)، و نجد ان (23.1%) من المبحوثين سنوات خبرتهم بين 10 الى اقل من 15 سنة، في حين نسبة أفراد عينة البحث الذين سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات بلغت (30.8%).

المبحث الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

المطلب الاول: اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولمغروف- سمرنوف (1- sample K-S)).

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، و يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الإختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لكل من متغيرتي الدراسة، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
نظرية اكتشاف الإشارة على نحو عام	0.530	0.942
اليقظة الاستراتيجية على نحو عام	0.889	0.438

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V 19

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في نظرية اكتشاف الإشارة و اليقظة الاستراتيجية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 الى أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، (من 2.5 الى اقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، (من 3.5 الى 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدول 7 تلك النتائج.

أ. تحليل المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما هو مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لدى أفراد مديرية سونلغاز للتوزيع فرع "بسكرة"؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (7) الموالي.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات نظرية اكتشاف الإشارة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
I. أبعاد نظرية اكتشاف الإشارة و عبارات القياس					
أولا :					
	المحيط	3.227	0.421	3	متوسط
1	تواجه مشكلة تشويش في المعلومات وعدم وضوحها.	2.67	1.221	7	متوسط
2	تتنصف التغيرات الحاصلة في محيط مؤسستك بالكثافة والخطورة.	2.85	0.961	6	متوسط
3	تواجه مؤسستك تغيرات سريعة في المحيط الخارجي .	3.23	1.063	5	متوسط
4	تولي مؤسستك الاهتمام بمراقبة محيطها في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والأمنية.	3.79	0.695	1	مرتفع
5	تسعى مؤسستك باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	3.41	0.850	2	متوسط
6	تسعى مؤسستك الى خلق فرص جديدة في بيئة نشاطها .	3.36	1.038	3	متوسط

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

متوسط	4	1.050	3.28	تعتقد ان علاقات مؤسستك مع عناصر المحيط متشابكة بدرجة كبيرة.	7
متوسط	1	0.492	3.377	ثانيا: الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة	
متوسط	2	0.720	3.46	توجد معلومات على شكل إشارة يمكن ان تعطي لك فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.	1
متوسط	5	0.838	3.33	تعتقد ان الإشارات الضعيفة تعطي إمكانية الاستعداد المسبق والتأهب لأي حدث ممكن.	2
متوسط	6	0.826	3.28	الإشارات الضعيفة تساعد على نسبة تخفيض عدم التأكد والغموض في المواقف المعقدة.	3
متوسط	7	0.959	3.23	تعتقد أن الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساهم في إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية و تعديل خياراتها .	4
متوسط	1	0.885	3.49	توجد معلومات تساعد على تقييم الأداء الحالي للمنافسين.	5
متوسط	3	0.822	3.46	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساعد على معرفة مواصفات المنتجات المنافسة.	6
متوسط	4	0.747	3.38	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة، يضيف معرفة جديدة و يحسن من القدرات المعرفية لمؤسستك.	7

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

ثالثا: القدرات الحسية					
متوسط	4	0.450	3.185		
متوسط	2	0.615	3.21	تحتوي المواقف والأحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات ضعيفة، ثم اتضح فيما بعد أنها غير موجودة .	1
متوسط	4	0.807	3.08	تحتوي المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات الإنذار المبكر، ثم اتضح فيما بعد أنها فعلا كانت موجودة.	2
متوسط	3	0.875	3.15	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد أنها موجودة .	3
متوسط	1	0.8	3.31	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد أنها فعلا غير موجودة.	4
رابعا: القدرات الإدراكية					
متوسط	4	0.643	3.320		
متوسط	4	0.854	3.18	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها غير مهمة .	1
متوسط	1	0.910	3.41	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا مهمة .	2
متوسط	3	0.922	3.31	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت أنها غير مهمة و	3

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

				اتضح فيما بعد أنها مهمة .	
متوسط	2	1.016	3.38	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت انها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا غير مهمة .	4
متوسط	—————	0.292	3.277	اكتشاف الإشارات الضعيفة على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19 و من خلال الجدول (7) يتضح ان بعد:

1- المحيط : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.227) بانحراف معياري (0.421). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.67-3.79) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.221-0.695). وهذا ما يدل على ان المؤسسة لا تركز كثيرا على البيئة الخارجية إذ لا تهتم بدرجة عالية بالتغيرات الحاصلة في بيئتها ، وهذا راجع لطبيعتها القانونية (عمومية) ووضعتها أيضا الاحتكارية إذ لا توجد منافسة في هذا القطاع (البيئة التنافسية).

2- الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.377) بانحراف معياري (0.492). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.23-3.49) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.885-0.959) ، وهذا ما يؤكد عدم تركيز المؤسسة على معلومات الإشارات الضعيفة التي يمكن ان تقتنصها من البيئة الخارجية أو المحيط.

3- القدرات الحسية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.185) بانحراف معياري (0.450)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.08-3.31) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.8-0.807)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

و هذا ما يدل على ان أفراد المؤسسة محل الدراسة لا يمتازون بقدرات حسية كافية التي تسمح لهم باكتشاف الإشارات الضعيفة الموجودة في البيئة الخارجية.

4- القدرات الإدراكية: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.320) بانحراف معياري (0.643). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.18-3.41) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.854-0.910)، وهذا ما يدل على ان قدرات أفراد العينة على فهم وترجمة الإشارات الضعيفة متوسطة نسبياً. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بمؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة جاء "متوسطاً" وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اكتشاف الإشارات الضعيفة ككل (3.277) بانحراف معياري (0.292).

ب. تحليل المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (8).

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور اليقظة الاستراتيجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
I.	أبعاد اليقظة الاستراتيجية و عبارات القياس				
أولاً:	رصد المعلومات	3.670	0.566	1	مرتفع
1.	لدى مؤسستك المعرفة الكافية بمكان وجود المعلومات المناسبة أثناء عملية جمع المعلومات الاستراتيجية.	3.56	0.852	5	مرتفع
2.	أثناء عملية جمع المعلومات تقوم مؤسستك باستخدام وسائل وتقنيات حديثة لذلك.	3.41	1.208	7	متوسط
3.	تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.	3.77	0.931	3	مرتفع

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

مرتفع	2	0.779	3.85	4. تحرص مؤسستك على أن تكون المعلومات صحيحة وسليمة.
مرتفع	1	0.647	3.95	5 تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب.
مرتفع	4	0.686	3.72	6 تسعى مؤسستك إلى الاهتمام بنظم معلوماتها الاستراتيجية من خلال التجديد المستمر لقواعد بياناتها.
متوسط	6	0.821	3.44	7 تركز مؤسستك الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية.
متوسط	3	0.711	3.391	ثانيا: البحث والاستطلاع
متوسط	4	0.999	3.28	1. تهتم بالبحث عن أية إشارة تمكنك من استشراف المستقبل.
متوسط	2	0.877	3.38	2. تقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسستك للرفع من مستوى يقظتها.
متوسط	3	0.944	3.28	3. تقوم بتحديد مصادر نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسستك.
مرتفع	1	0.782	3.62	4. تقوم بجمع المعلومات اللازمة والتأكد من صحتها قبل توظيفها في القرارات الاستراتيجية.
متوسط	4	0.738	3.376	ثالثا: التصميم
متوسط	3	0.938	3.26	-1 تقوم بتفسير وفهم معنى الإشارات المنتقاة من المحيط الخارجي.
متوسط	2	0.912	3.44	-2 تقوم بتشخيص المشكلات التي لها أهمية استراتيجية.
متوسط	1	0.912	3.44	-3 تهتم بالتفكير بطريقة أو أسلوب مناسب لتعامل به مع الأحداث الطارئة عند اتخاذك لقرارات استراتيجية.
متوسط	2	0.740	3.478	رابعا: الاختيار
متوسط	1	0.914	3.49	1. تقوم بحصر مختلف البدائل والحلول الممكنة التي تساعدك فيما بعد في اتخاذ

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

				القرار الاستراتيجي.
متوسط	3	0.913	3.46	2. تقوم بتحديد الطريقة المثلى لحل المشكلة أو لمواجهة الموقف.
متوسط	2	0.942	3.49	3. تقوم بوضع المعلومات التي تم جمعها و استبعاد ما يمكن استبعاده من معلومات لا تفيدك.
متوسط	—	0.511	3.479	اليقظة الاستراتيجية على نحو عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19 و من خلال الجدول (8) يتضح ان بعد:

1- بعد رصد المعلومات : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.3.670) بانحراف معياري (0.566). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.56-3.95) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.852-0.647). باستثناء العبارة الثانية و السابعة بمتوسط حسابي (3.41) و(3.44) بانحراف معياري (1.208) و(0.821) على الترتيب، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارات يشير إلى نسبة قبول "متوسط"، وهذا ما يدل على عدم استخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال أثناء مرحلة جمع المعلومات، كما ان طبيعة هذه المعلومات التي تحتاجها المؤسسة محل الدراسة لا تتصف بالاستباقية.

2- بعد البحث و الاستطلاع : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.391) بانحراف معياري (0.711). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-3.38) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.877-0.944)، باستثناء العبارة الرابعة بمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (0.782)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على التأكد من صحة المعلومات التي تم جمعها قبل توظيفها.

3- بعد التصميم : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.376) بانحراف معياري (0.738). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التصميم أنها تشكل

قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.26-3.44) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (-0.938-0.912) هذا ما يؤكد على عدم تركيزها على المعلومات الاستباقية خاصة الإشارات الضعيفة منها.

4- بعد الاختيار: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.478) بانحراف معياري (0.740). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسط"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.46-3.49) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (-0.913-0.942).

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع "بسكرة" جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية ككل (3.479) بانحراف معياري (0.511).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ بالتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، اختبار الفرضيات، اختبار الفروق في متغيري البحث (نظرية اكتشاف الإشارة، اليقظة الاستراتيجية) نسبة للمتغيرات الشخصية و الوظيفية .

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H_0 : "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى درجة اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-"

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول (09) الموالي:

جدول (9): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.627	4	0.407	1.666	0.181
الخطأ	8.299	34	0.244		
المجموع الكلي	9.926	38			

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
معامل التحديد المعدل $R^2=0.16$
معامل الارتباط $R=0.405$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (1.666)، و بما أن مستوى المعنوية (0.181) هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات لم تتحقق، و نستدل على عدم صلاحية النموذج للدراسة، وبالتالي نأكد على صحة الفرضية المطروحة "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى درجة اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-". الأمر الذي يحتم علينا التوقف دون الانتقال الى اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة . و يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو "نظرية اكتشاف الإشارة" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (16%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "اليقظة الاستراتيجية" و هي قوة تفسيرية ضعيفة، مما يدل ان هناك اثر ضعيف جدا .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير نظرية اكتشاف الإشارة

سنقوم بمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بأبعاده المختلفة و اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

$H_{0.2(1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول نظرية اكتشاف الإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع "بسكرة" - تعزى لمتغير الجنس".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار T لإختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T	
0.05	0.002	3.362	التغيرات الحاصلة في المحيط
0.05	0.000	4.788	الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة
0.05	0.014	2.577	القدرات الحسية
0.05	0.004	3.110	القدرات الإدراكية
0.05	0.000	5.929	مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة على نحو عام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (10) نجد أن قيمة T (3.362)، (4.788)، (2.577)، (3.110) (5.929) لكل من مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط ، الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة، القدرات الحسية ، القدرات الإدراكية على الترتيب ومستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة على نحو عام بمستوى الدلالة المحسوبة (0.002)، (0.000)، (0.014)، (0.004)، (0.000)، وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بأبعاده المختلفة السائد في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، وبذلك نفي الفرضية التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

$H_{0.2(2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد في تعزى لمتغير العمر".

و التي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

✓ $H_{0.2(2-1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (11).

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في

المحيط حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.704	0.472	0.088	3	0.263	بين المجموعات	التغيرات الحاصلة في المحيط
		0.186	35	6.501	داخل المجموعات	
			38	6.764	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) في التغيرات الحاصلة في المحيط تعزى لمتغير العمر، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في

مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي

نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيرات الحاصلة

في المحيط السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

- ✓ $H_{0.2(2-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".
- ✓ لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (12).

الجدول(12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة
0.022	3.625	0.727	3	2.182	بين المجموعات	
		0.201	35	7.028	داخل المجموعات	
			38	9.204	المجموع	

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.625) ومستوى الدلالة (0.022) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يتم نفي الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر"

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

- ✓ $H_{0.2(2-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الحسية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (13).

الجدول(13): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية

حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.042	3.038	0.531	3	1.594	بين المجموعات	القدرات الحسية
		0.175	35	6.121	داخل المجموعات	
			38	7.715	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19
* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الحسية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.038) ومستوى الدلالة 0.042) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى القدرات الحسية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يتم نفي الفرضية المطروحة التالية:
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الحسية السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(2-4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول

القدرات الإدراكية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (14).

الجدول(14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية

حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.479	3	0.153	0.351	0.789
داخل المجموعات	15.284	35	0.437		
المجموع	15.744	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإدراكية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.351) ومستوى الدلالة (0.789) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى القدرات الإدراكية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الإدراكية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

➤ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية على نحو عام:

$H_{0.2(2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين اكتشاف

الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (15).

الجدول(15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.720	3	0.240	3.318	0.031
داخل المجموعات	2.531	35	0.072		
المجموع	3.251	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.351) ومستوى الدلالة (0.789) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نفي الفرضية المطروحة التالية:
 "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(3-1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول(16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.488	4	0.122	0.661	0.623
داخل المجموعات	6.276	34	0.185		
المجموع	6.764	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في التغيرات الحاصلة في المحيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.661) ومستوى الدلالة (0.623) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(3-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.526	0.812	0.201	4	0.802	بين المجموعات	الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة
		0.247	34	8.401	داخل المجموعات	
			38	9.204	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.812) ومستوى الدلالة (0.526) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيرات الحاصلة في إجابات مبحوثي الدراسة حول الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(3-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (18).

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية

حسب متغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	القدرات الحسية
0.02 6	3.157	0.522	4	2.090	بين المجموعات	
		0.165	34	5.625	داخل المجموعات	
			38	7.715	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19
(0.05= α)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الحسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.157) ومستوى الدلالة (0.026) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نفي الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0,2(3-4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الإدراكية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (19).

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.271	4	0.068	0.149	0.962
داخل المجموعات	15.473	34	0.455		
المجموع	15.744	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإدراكية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.149) ومستوى الدلالة (0.962) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى القدرات الإدراكية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي يتم نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الإدراكية السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0,2(3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين اكتشاف

الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (20).

الجدول(20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.372	4	0.093	1.099	0.979
داخل المجموعات	2.879	34	0.085		
المجموع	3.251	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.099) ومستوى الدلالة (0.979) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(4-1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (21).

الجدول(21): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.380	3	0.127	0.694	0.562
داخل المجموعات	6.384	35	0.182		
المجموع	6.764	38			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ SPSS 19V المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في التغيرات الحاصلة في المحيط تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.694) ومستوى الدلالة (0.562)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التغيرات الحاصلة في إجابات مبحوثي الدراسة بالنسبة للتغيرات الحاصلة في المحيط في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التغيرات الحاصلة في المحيط السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(4-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة" لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (22).

الجدول(22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.219	3	0.073	0.285	0.836
داخل المجموعات	8.984	35	0.257		
المجموع	9.204	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة تعزى سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.285) ومستوى الدلالة (0.836) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر سنوات الخبرة في مستوى التغيرات الحاصلة في إجابات مبحوثي الدراسة حول الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0,2(4-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول

القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى سنوات الخبرة " .

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (23).

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الحسية حسب

متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.445	0.912	0.186	3	0.559	بين المجموعات	القدرات الحسية
		0.204	35	7.156	داخل المجموعات	
			38	7.715	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الحسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.912) ومستوى الدلالة (0.445)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى القدرات الحسية لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(4-4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول

مستوى القدرات الإدراكية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (24).

الجدول (24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى القدرات الإدراكية

حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.657	0.542	0.233	3	0.698	بين المجموعات	القدرات الإدراكية
		0.430	35	15.045	داخل المجموعات	
			38	15.744	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإدراكية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.542) ومستوى الدلالة (0.657) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في إجابات مبحوثي الدراسة بالنسبة لمستوى القدرات الإدراكية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا وبالتالي يتم نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإدراكية السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.2(4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (25).

الجدول (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اكتشاف الإشارات

الضعيفة حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.605	0.623	0.055	3	0.165	بين المجموعات	اكتشاف الإشارات الضعيفة
		0.088	35	3.086	داخل المجموعات	
			38	3.251	المجموع	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.623) ومستوى الدلالة (0.605) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير اليقظة الإستراتيجية

سنقوم بمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية في المجتمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة)، عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة:

• $H_{0.3(1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة "بسكرة" - تعزى لمتغير الجنس".
لإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول (26).

الجدول (26): نتائج اختبار T لإختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية حسب متغير الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T	اليقظة الاستراتيجية على نحو عام
0.05	0.000	5.853	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 19

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (27) نجد أن قيمة T (5.853) بمستوى الدلالة المحسوبة (0.000) بالنسبة لليقظة الاستراتيجية على نحو عام وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير الجنس، و هي لصالح الذكور و ذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي لإجاباتهم و البالغ (3.567) وبذلك ننفي على صحة الفرضية التالية:
"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير الجنس".

➤ نتائج اختبار الفرضية الثالثة

✓ $H_{0.3(2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول

مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (27).

الجدول(27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية على نحو عام حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.258	1.402	0.355	3	1.065	بين المجموعات	اليقظة الاستراتيجية
		0.253	35	8.861	داخل المجموعات	
			38	9.926	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة

(1.402) ومستوى الدلالة (0.258) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى اليقظة

الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى

اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير العمر".

➤ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

✓ $H_{0.3(3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين اليقظة

الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (28).

الجدول(28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية

حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة "F" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اليقظة الاستراتيجية
0.326	1.206	0.308	4	1.233	بين المجموعات	
		0.256	34	8.693	داخل المجموعات	
			38	9.926	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19
*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05=α)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.206)

ومستوى الدلالة (0.326) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى اليقظة الاستراتيجية في

مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية

مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➤ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية :

✓ $H_{0.3(4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين اليقظة

الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لإختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في

الجدول (29).

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع -بسكرة-

الجدول (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإختبار الفروق في مستوى اليقظة الاستراتيجية

حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.228	3	0.076	0.275	0.843
داخل المجموعات	9.698	35	0.277		
المجموع	9.926	38			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 19 ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الاستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.275) ومستوى الدلالة (0.843) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة ، وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خلاصة

من خلال هذا الفصل قد تم دراسة حالة شركة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة حيث تم التعرف أولاً على الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء ثم إلى وظائفها والتي من بينها وظيفة التوزيع والتي بدورها تتوزع على مناطق عديدة من الوطن من بينها ولاية بسكرة، فقد تم كذلك التعرف على بعض المهام التي تقوم بها المديرية بالولاية، محاولة بذلك معرفة ما إذا كان لنظرية اكتشاف الإشارة دور في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة، تم توزيع مجموعة من الاستثمارات على أفراد البحث داخل هذه المؤسسة وباستخدام الأساليب التحليلية والإحصائية في معرفة دور نظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة تم التوصل إلى تأكيد الفرضية المطروحة مؤكدة بذلك عدم وجود دور لنظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز.

ويتضح لنا كذلك:

- أن مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة متوسطاً.
- أن القدرات الحسية والإدراكية للفرد مرتبطة بالمتغيرات الشخصية المتمثلة في العمر والجنس.
- لا تعتمد المؤسسة على رصد معلومات الإشارات الضعيفة وهذا راجع إلى طبيعة نشاطها وطبيعتها القانونية

خاتمة

الخاتمة (النتائج و الاقتراحات)

يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، و كذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء الى جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

أولا: النتائج

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة و الدور بين نظرية اكتشاف الإشارة و اليقظة الاستراتيجية، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث الإجابة عن تساؤلاته و تأكيد أو نفي فرضياته المطروحة، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة الى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها الى قسمين :

1- النتائج النظرية:

- في ضوء مراجعة الادبيات و استنادا الى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيرتي البحث محل الدراسة، استنتجت الباحثة ما يلي:
- تقوم نظرية اكتشاف الإشارة على عدم التماثل او التناظر المعلوماتي الذي يتصف به المحيط العام للمؤسسة، بالإضافة الى افتراضين الأول ان الفرد يتواجد في وسط او محيط يتميز باضطراب وتشويش في الإشارات، اما الثاني فيتمثل في درجة اكتشاف الإشارة تتوقف على قدرة الفرد على التمييز والإحساس للمنبهات وللمثيرات وإدراك مدلولها.
- تعتبر الإشارات الضعيفة المعلومات الرئيسية التي تسعى هذه النظرية لاكتشافها و الحصول عليها، إذ يعتبر ترجمتها للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن ان يعطي قيمة مضافة للمؤسسة.
- تعتمد نظرية اكتشاف الإشارة على القدرات الحسية والإدراكية للفرد وذلك من خلال قدرة الفرد على التمييز ما اذا كانت اشارات ضعيفة ام انها مجرد انذار خاطئ اذ يعد الاحساس ظاهرة نفسية اولية تتشابه فيها المؤثرات الخارجية و الوظائف الحسية، اين يأتي الإدراك كظاهرة أساسية ليعطي المعنى الشخصي للمعلومات التي تم اكتشافها عن طريق تفسيرها وترجمتها .
- اليقظة الاستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات و اكتساب موقع قوة واستشراف المستقبل و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- تساهم اليقظة الاستراتيجية على الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة اذ تقوم بعملية جمع المعلومات عن كل ما يخص البيئة الخارجية خاصة معلومات الاشارات الضعيفة عن طريق القدرات الحسية و الادراكية للفرد تحت ما يعرف بنظرية اكتشاف الاشارة .

2- النتائج الميدانية

توصلت الدراسة الميدانية الى نتائج عديدة اهمها:

- أن مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بمؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة جاء "متوسطا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اكتشاف الإشارات الضعيفة ككل (3.277) بانحراف معياري(0.292).
- أن مستوى اليقظة الاستراتيجية لدى أفراد مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع "بسكرة" جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة الاستراتيجية ككل (3.479) بانحراف معياري (0.511).
- يتضح ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو "نظرية اكتشاف الاشارة" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (16%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في "اليقظة الاستراتيجية" و هي قوة تفسيرية ضعيفة ، مما يدل ان هناك اثر ضعيف جدا.
- عدم صلاحية النموذج للدراسة اذ يتضح أن قيمة F المحسوبة(1.666) ، و بما أن مستوى المعنوية 0.181 هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات لم تتحقق، وبالتالي عدم وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمستوى درجة اكتشاف الإشارة على اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء "بسكرة"، الأمر الذي يحتم علينا التوقف دون الانتقال الى اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بأبعاده المختلفة السائد في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير: العمر، الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية السائد في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير: الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الاستراتيجية السائد في مؤسسة سونلغاز للتوزيع فرع بسكرة تعزى لمتغير: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثانيا: الاقتراحات

وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها من الاطار النظري للبحث و كذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالاقتراحات التالية:

1. وضع برامج تدريبية من اجل تطوير القدرات الحسية و الإدراكية لموظفيها.
2. تعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال مثل قواعد البيانات الخاصة بزبائننا.
3. استقطاب موارد بشرية ذات دراية كافية بالتوجه الجديد للمؤسسة والمتمثل في الطاقة المتجددة.

❖ آفاق البحث: في ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي اسفر عنها و استكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث

المستقبلية التالية:

- مساهمة القدرات الحسية و الادراكية في تحسين اليقظة الاستراتيجية.
- دور التدريب في تحسين مستوى الادراك لدى الموارد البشرية .
- بناء مهارات محورية عن طريق تحويل القدرات الحسية و الادراكية لدى الفرد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع بالعربية

I. الكتب:

1. احسان دهب جلاب.(2011).ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير.ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع.الأردن.
2. احمد سيد مصطفى.(2005). إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل.القاهرة.
3. خضير كاظم حمود الفريجات.واخرون.(2009).السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة.اثراء للنشر والتوزيع.ط1.الأردن.
4. الخطاب عمر محمد.(2006) .مقاييس في صعوبات التعلم. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع. ط1.عمان. الأردن.
5. زيد منير عبوي.(2005). نظم المعلومات التسويقية. دار الراجية للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
6. صالح أحمد. وآخرون.(2010). الإدارة بالذكاءات-منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. دار وائل للنشر. عمان الأردن.
7. صالح مهدي محسن العمري. طاهر محسن منصور الغالي.(2007). الإدارة والأعمال. الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.
8. عامر عوض.(2008).السلوك التنظيمي الإداري.ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع.عمان.الأردن.
9. عمر وصفي عقيلي. قيس المومني.(2009). نظرية المؤسسة والتنظيم. ط4. الأردن. دار زهران للنشر والتوزيع.
10. محمد أحمد حسان.(2008).نظم المعلومات الإدارية. الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر .
11. محمد الطائي.(2007).اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات.دار المسيرة.ط1.الأردن.
12. محمد حسن محمد حمادات.(2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية.ط1.دار حامد للنشر.عمان الأردن.
13. محمود عبد الفتاح رضوان.(2012). مهارات استشراف المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر. ط1. القاهرة. مصر.
14. المرسي جمال الدين محمد. واخرون. (2005).السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي الادارة السلوك في المؤسسة.الدار الجامعة.القاهرة.جمهورية مصر العربية.
15. مفلح تيسير. كوافحة. (2005). صعوبات التعلم والخطة العلاجية. ط1 . عمان -الأردن. دار المسيرة النشر والتوزيع والطباعة .
16. منسي محمود عبد الحليم واخرون.(2006). علم النفس والقدرات العقلية.دار المعرفة الجامعية الإزاريطة.مصر.
17. ناصر دادي عدون.(2005).اقتصاد المؤسسة.الجزائر:دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع.

II. المذكرات:

1. علاوي نصيرة.(2011). "اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس. رسالة ماجستير. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
2. شرفية مونية.(2010). "تأثير العبء الإدراكي على الانتباه الانتقائي البصري": دراسة تجريبية على المراقبين البحريين بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الاخوة منتوري. قسنطينة.
3. عليوات رفيق. (2005). "ارساء نظام لليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة": مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير. جامعة الجزائر ..
4. فيلالى اسماء.(2014). "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات": دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI بروية. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير. جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان.
5. قمان أنيسة.(2014). محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير. جامعة محمد بوقرة. بومرداس. الجزائر.
6. فوجيل نور العابدين.(2012). "دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها": دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي. رسالة ماجستير. كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية-قسم علوم الاعلام والاتصال. جامعة باجي مختار. عنابة.
7. كرومي سعيد.(2009). "اهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية": دراسة مقارنة بين جازي.نجمة. موبيليس. رسالة ماجستير. جامعة عبد الحميد بن باديس. مستغانم. الجزائر.
8. مرمي مراد.(2010). "اهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية". رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية. غير منشورة. جامعة فرحات عباس. سطيف.

III. المجالات:

1. احسان دهش. وآخرون. (2007). "التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي": العلاقة والأثر. مجلة دراسات ادارية. جامعة البصرة. المجلد 1. العدد 3.
2. حمزة رميلي. (2014). "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية قسنطينة". مجلة البحوث الاقتصادية والمالية. المركز الجامعي ميله. الجزائر. العدد 2.
3. سعيد كرومي. (2013). "الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 03. كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.
4. شوقي بورقية. (2010). "دور نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. سطيف. العدد 10.
5. صادق حامد مصطفى. (2001). "تحليل كفاءة وفعالية عملية المراجعة الخارجية في اكتشاف غش الإدارة باستخدام نظرية اكتشاف الإشارة". مجلة الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز. العدد 1.
- عبد الوهاب دادن. (2010). "الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة الباحث. جامعة ورقلة. العدد 7.
6. عواطف شاكر محمود. (2010). دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 6. العدد 19. جامعة الكويت.
7. فالتة اليمين. (2005). "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية". مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
8. فالتة اليمين. (2012). "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بيقظة متخذي القرارات الاستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أبحاث اقتصادية وإدارية. جامعة بسكرة. العدد 12.
9. كمال رويح. (2003). "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية". المجلة العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت العدد 2.
10. هوارى معراج. ناصر دادى عدون. (2009). "اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية". مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة سيدي بلعباس. الجزائر. عدد خاص.

IV. الملتقيات:

1. بوتيفور الزهراء. لكحل فريدة. مداخلة بعنوان "اليقظة أداة مساعدة لإنخاذ القرار في المؤسسة": دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران.
2. جمال الدين سحنون. بلهادية عبد الله. (2007). نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف. الجزائر
3. رتيبة حديد. نوفل حديد. (2005). "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة": المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة الجزائر
4. سعيد كرومي. أحمد عمر سبيتي. (2010). "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة". الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. محبر العولمة. واقتصاديات شمال أفريقيا. جامعة الشلف. الجزائر
5. عبد الفتاح بوخمحم. عائشة مصباح. (2007). " دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. جامعة الشلف. الجزائر.
6. عماري عمار وآخرون. (2005). "تقييم المحيط الخارجي وآثاره. على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
7. مخفي أمين، بن شني يوسف. (2010). "دور الاستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية

I. الكتب

1. Carolyn Bufford , Cognition and Perception, Education, General Psychology , Interdisciplinary ,2015 .
2. Humbert Lesca, la veille stratégique : la méthode L.E Scanning, éd EMS, 2003.
3. Humbert LESCA, veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise.
4. Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditionsAfnor,2 éme édition, France, 2007.
5. Manelle Guechtouli, comment organiser son system de veille stratégique.
6. Nicolas Lesca: veille et développement durable, édition Lavoisier, paris, France.2010.
7. STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 4e édition, Dunod, Paris, 2005.

II. بحوث ودراسات

1. H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise .
2. Humbert Lesca, Rim Dourai, « Traque et remontée des information de veille stratégique anticipative : une approche par la notion d'épanouissement de soi », (Facef Pasquisa volume 7 N° 2, France, 2004.
3. Humbert Lesca, Souad Chouk, "Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles ?"
4. Keshelashvili. A(2005). Patterns of self-expression and impression management in Blogs.U.S.A.
5. Salah Rabhi, La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, le 23 Décembre 2008.

1. ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE) , La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise gestion, Université Pierre Mendés, France, 2004.
- 2.CARTIER M : La veille introduction
- 3.<http://www.hec.ca/ejc/EJC 2004- Legendre pdf>. Mars 2009.
- 4.<http://www.mmedium.com/veille/veille/etapes>. Html. mars 2009.
- 5.LABONTE Daniel. La Veille Activité ou Profession , [http// www.Mmedium.com / veille / activité](http://www.Mmedium.com/veille/activite), 2009.
- 6.Odile Boizard, veille ou intelligence économique : Faut il choisir ? Marseille p5, voir :[isdms.univ tln.fr/PDF/isdm21/isdm21.pdf](http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdm21/isdm21.pdf) visité le 13/4/2017.
- 7.Raquel JANISSEK-MUNIZ, veille anticipative stratégique en PMI: vers un nouvel usage du site web pour provoquer des informations "terrain" afin d'amorcer des innovations: concept, instrumentation et validation, thèse doctorat .
- 8.SADOK Moufida, Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise- Application Innovante de l'internet pour la veille stratégique. p10-14 .[http//www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants](http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/pdf/doctorants). visité le (18/04/2017).
- 9.Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Sain-Jérôme, Canada, 2006.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر ب، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، قسم علوم التسيير	قريشي محمد	01
أستاذ محاضر ب، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، قسم علوم التسيير	اقتي جوهره	02
أستاذ مساعد أ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، قسم علوم التسيير	بنوناس صباح	03
أستاذ مساعد أ، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة، قسم علوم التسيير	مناصريه اسماعيل	04

الملحق رقم (02): استمارة البحث

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تسيير إستراتيجي



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
للمنظمات وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، بعنوان " دور نظرية اكتشاف الإشارة في اليقظة الاستراتيجية " : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-بسكرة - .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والدور بين نظرية اكتشاف الإشارة و اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة:

لخادري حليلة

السنة الجامعية: 2016-2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية و الوظيفية لموظفي مؤسسة سونالغاز-بسكرة- بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسان ماستر
- شهادة دراسات عليا مهندس
- متخصصة (PGS)
- 4-سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: نظرية اكتشاف الاشارة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اكتشاف الإشارة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد متغير نظرية اكتشاف الإشارة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. محيط المؤسسة						
1	تواجه مشكلة تشويش في المعلومات وعدم وضوحها.					
2	تتصف التغيرات الحاصلة في محيط مؤسستك بالكثافة والخطورة.					
3	تواجه مؤسستك تغيرات سريعة في المحيط الخارجي .					
4	تولي مؤسستك الاهتمام بمراقبة محيطها في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والأمنية.					
5	تسعى مؤسستك باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.					
6	تسعى مؤسستك الى خلق فرص جديدة في بيئة نشاطها .					
7	تعتقد ان علاقات مؤسستك مع عناصر المحيط متشابكة بدرجة كبيرة.					
ثانياً: الأهمية الاستراتيجية للإشارات الضعيفة						
1	توجد معلومات على شكل إشارة يمكن ان تعطي لك فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.					
2	تعتقد ان الإشارات الضعيفة تعطي إمكانية الاستعداد المسبق والتأهب لأي حدث ممكن.					
3	الإشارات الضعيفة تساعد على نسبة تخفيض عدم التأكد والغموض في المواقف المعقدة.					
4	تعتقد أن الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساهم في إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية و تعديل خياراتها .					
5	توجد معلومات تساعد على تقييم الأداء الحالي للمنافسين.					

قائمة الملاحق

					تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساعد على معرفة مواصفات المنتجات المنافسة.	6
					تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة، يضيف معرفة جديدة و يحسن من القدرات المعرفية لمؤسستك.	7
ثالثا: القدرات الحسية						
					تحتوي المواقف و الاحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات ضعيفة، ثم اتضح فيما بعد أنها غير موجودة .	1
					تحتوي المواقف و الاحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات الإنذار المبكر، ثم اتضح فيما بعد أنها فعلا كانت موجودة.	2
					لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد انها موجودة .	3
					لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد أنها فعلا غير موجودة.	4
رابعا: القدرات الادراكية						
					لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها غير مهمة .	1
					لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا مهمة .	2
					لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها مهمة .	3
					لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا غير مهمة .	4

المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: رصد المعلومات						
1	لدى مؤسستك المعرفة الكافية بمكان وجود المعلومات المناسبة أثناء عملية جمع المعلومات الاستراتيجية.					

قائمة الملاحق

					أثناء عملية جمع المعلومات تقوم مؤسستك باستخدام وسائل وتقنيات حديثة لذلك.	2
					تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.	3
					تحرص مؤسستك على أن تكون المعلومات صحيحة وسليمة.	4
					تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب.	5
					تسعى مؤسستك إلى الاهتمام بنظم معلوماتها الاستراتيجية من خلال التجديد المستمر لقواعد بياناتها.	6
					تركز مؤسستك الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الاستباقية.	7
ثانيا. البحث والاستطلاع						
					تهتم بالبحث عن أية إشارة تتمكنك من استشراق المستقبل.	1
					تقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسستك للرفع من مستوى يقظتها.	2
					تقوم بتحديد مصادر نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسستك.	3
					تقوم بجمع المعلومات اللازمة والتأكد من صحتها قبل توظيفها في القرارات الاستراتيجية.	4
ثالثا: التصميم						
					تقوم بتفسير وفهم معنى الإشارات المنتقاة من المحيط الخارجي.	1
					تقوم بتشخيص المشكلات التي لها أهمية استراتيجية.	2
					تهتم بالتفكير بطريقة أو أسلوب مناسب للتعامل به مع الأحداث الطارئة عند إتخاذك لقرارات استراتيجية.	3
رابعا: الاختيار						
					تقوم بمحصر مختلف البدائل والحلول الممكنة التي تساعدك فيما بعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي.	1
					تقوم بتحديد الطريقة المثلى لحل المشكلة أو لمواجهة الموقف.	2
					تقوم بوضع المعلومات التي تم جمعها و استبعاد ما يمكن استبعاده من معلومات لا تفيدك.	3

شاكرين لكم حسن تعاونكم