

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسة  
دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICA.BISKRA)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- مهني أشواق

من إعداد الطالب (ة):

- حاييف وسام

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	رئيسا	- محاضر أ	- شين فيروز
بسكرة	ممتحنا	- محاضر أ	- بوروية فهيمة

الموسم الجامعي: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICA.BISKRA)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- مهني أشواق

من إعداد الطالب (ة):

- حاييف وسام

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	مشرفا	- محاضر أ	- مهني أشواق
بسكرة	رئيسا	- محاضر أ	- شين فيروز
بسكرة	ممتحنا	- محاضر أ	- بوروية فهيمة

الموسم الجامعي: 2022-2023

## الإهداء

إلى من أشعل لي أول شمعة، إلى عبق طفولتي وأريج شبأبي إلى ملجئي وملاذي،  
إلى من تحمل كل لحظة ألم في حياتي وحولها إلى لحظات فرح.....أبي الغالي "كمال"

إلى من ساندتني يوم ضعفي، ومن شاركتني حزني وهمي، إلى من سقتني الحب في

صغري حتى إرتوت منه عروق جسدي، .....أمي الغالية "بركاهم"

إلى جدي اطل الله عمرها....عاشورة، والى أمي الثانية.....عمتي نصيرة

إلى رياض قلبي، وربيع حياتي.....إخوتي وأخواتي

أشواق، أحلام، جيلاني، أحمد سعد، شيراز

إلى أجلي هدايا الله براعم قلبي أبناء إخوتي ... محمد نور ..... ملك..... أمنية

إلى جميع أفراد عائلتي .....

إلى أصدقاء المواقف لا السنين .....فرح عامل ميكرومعلوماتية بمركز تكوين بلعيد

قائلة.....خاصة سدي نور

إلى صديقاتي وأصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

ممتنة أنا

لكم جميعا ما كنيت لأصل لولا فضلكم من بعد الله

## شكر وعرفان

من العرفان بالجميل الإعتراف بالفضل لأهل الفضل، وإعترافاً مني بالجميل لأهله فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الأمتنان أولاً وقبل كل شيء، لله تعالى الذي من عليا بنعمه الجمة وفضله العظيم والذي وفقني لأتمام هذا البحث، فله الحمد كما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الشكر لخير البرية للحبيب محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال "طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة"

لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذا البحث سواء من قريب كان أو بعيد، بحرفه أو حتى بدعاء.

وأخص بالشكر الأستاذة الفاضلة مهنى أشواق التي قدمت لي كل النصح والإرشاد ولم تبخل علي بالمعلومات فلما مني جزيل الشكر وعظيم الإمتنان على مجهوداتها المبذولة

إلى جميع عمال مؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة  
ولا يفوتنا أن نشكر كافة الإداريين والأساتذة بقسم علوم التسيير بجامعة محمد  
خيضر - بسكرة-

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة (ENICAB) لصناعة الكوابل - بسكرة-، ولقد إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جانبي الدراسة النظرية و التطبيقية حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين ومدراء المصالح، تم توزيع 70 إستبانة ورقية، إستردت منها 67 إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات تم الإعتد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للأنحدار، وتحليل الانحدار المتعدد...

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة ENICAB لصناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، كذلك مستوى إدارة الأزمة في مؤسسة ENICA.BISKA لصناعة الكوابل - بسكرة- جاء مرتفعا، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة البحث عن المعلومات وجمعها في إدارة الأزمة في مؤسسة ENICA.BISKA لصناعة الكوابل و وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمرحلة نشر المعلومات واتخاذ القرار في إدارة الأزمة في مؤسسة ENICA.BISKA لصناعة الكوابل.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، إدارة الأزمة، مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها، مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها , مرحلة نشر المعلومات وإتخاذ القرار، مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.

**Abstract:**

This study aimed to identify the impact of strategic vigilance on crisis management in the (ENICAB) institution for the cable industry -Biskra-. We relied on the analytical descriptive approach in both sides of the theoretical and applied study, where the study population consisted of administrative staff and department managers

Among 70 questionnaires, 67 ones were subject to statistical analysis, several statistical methods were relied upon to analyze the data, including: descriptive statistics measures, analysis of variance for regression, and multiple regression analysis... Through this study, we reached a set of results, the most important of which are: that the level of strategic vigilance application in the ENICAB Corporation for the cable industry in Biskra was high according to the study scale, as well as the level of crisis management in the ENICA.BISKRA Corporation for the cable industry - Biskra - was high, in addition to the presence of a statistically significant effect of strategic vigilance in its various dimensions on crisis management at ENICA.BISKA Corporation for the cable industry..

**Keywords:** strategic vigilance, crisis, crisis management, information search and collection stage, information analysis and processing stage, information dissemination and decision making stage, ENICA.BISKA.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	دور وخصائص ممثلي اليقظة	18-17
02	أهم عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB	52-51
03	توزيع عبارات محور اليقظة الإستراتيجية	58
04	توزيع عبارات محور إدارة الأزمات	59
05	مقياس ليكارت الحماسي	60
06	معامل الثبات (الفاكرونبأخ)	60
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	61
08	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	62
09	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	63
10	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة	64
11	ليكارت الحماسي	65
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باليقظة الإستراتيجية.	68-65
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإدارة الأزمة	72-69
14	نتائج معاملات الإلتواء و التفلطح	74-73
15	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية	74
16	قيمة كل من معامل الإرتباط و معامل التحديد	75
17	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	76-75

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي	4
03	جهاز اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية	12
04	ممنلي عملية اليقظة	17
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	61
06	توزيع أفراد العينة حسب العمر	62
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	63
08	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	65

شهدت بيئة الاعمال المعاصرة على المستوى العالمي وفي المجتمعات العربية بشكل خاصّ العديد من التهديدات والتحديات فيما يتعلق بوجودها وتنافسيتها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الاعمال، يحصل ذلك في ظل مصفوفة شاسعة بالأزمات والمخاطر والتغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايد في رغبات العملاء وتشعبها....

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ اصبحت جزءا مرتبطا ببيئة اليوم. كما أنّها تشكل مصدر قلقا لقادة المنظمات والمسؤولين، لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها لنموذج اداري ملائم يمكن المؤسسة من مواجهة ازماتها بسرعة وفاعلية من ناحية اخرى.

وقد برز نتيجة الأزمات والتغيرات في بيئة الاعمال المعاصرة مفاهيم جديدة لعل من اهمها إدارة الازمة، هذه الاخيرة التي حظيت باهتمام متزايد في العقدين الاخيرين لاسيما بعد النجاح الذي حققته العديد من المنظمات بعد تبنيها عملية إدارة الازمة؛ حيث أنّها تعطيها امكانية تشخيص وفهم البيئة، وتساهم ايضا في ايجاد فرص للتعامل مع التغير وعدم التأكد البيئي، والكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات الذي اصبح ضرورة حتمية من اجل ايجاد اسلوب لادارتها، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها.

لقد عرف العالم طفرات كثيرة ومتطورة خلال العقود الماضية، وفي مجالات عديدة: سياسية اقتصادية، تجارية، عسكرية، صحية، وبيئية. لاسيما في ظل ما افرزته العولمة في نهاية القرن الماضي، من أنفتاح وهدم للحدود بين الدول والقارات، لتشكل من العالم قرية صغيرة بفعل التكتلات والكيانات العالمية من منظمة التجارة العالمية وصولا إلى البنك وصندوق النقد الدوليين، تلك التي فتحت الابواب امام المؤسسات العملاقة لغزو الاسواق العالمية وبهذا تظهر لنا ضرورة ايلاء هذه المؤسسات لأهمية بناء مصفوفة النظم الفاعلة التي تمكنها من الرصد والكشف عن الاشارات الضعيفة، وكذا كل ما يحدث في بيئتها وحراستها وتمثل كل ذلك في بناء متكامل لنموذج اليقظة الاستراتيجية، ذلك الذي من شأنه أن ييسر للمنظمة عملية رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من نحت نظام مراقبة يحرص على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر التي تدهم طريقها وتشكل عائقا في سبيل تحقيق أهدافها.

### أولا: إشكالية الدراسة:

بما أن المؤسسة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة فإن تعرضها للأزمات أمر وارد، وما عليها إلا إدارة هذه الأخيرة عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المؤسسة التمتع بها ؛ فاليقظة الإستراتيجية بهذا المعنى، من شأنها أن تسمح للمؤسسة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بالانعكاسات التي قد تعترض سيرورة العمل المستمر في المؤسسات الحديثة. ولقد شكلت أزمة فيروس كورونا الصحية أبرز امثلة الأزمات التي قد تترصد المؤسسات وتقلب إستقرارها إلى حالة لا توازن وظيفي. وبناءا عليه نطرح إشكالية دراستنا التالية:

ما أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICA.BISKRA) ؟

وينبثق من السؤال الرئيسي السابق مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)؟
- ما أثر مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)؟
- ما أثر مرحلة نشر المعلومات وإتخاذ القرار في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB)؟

ثانيا: الدراسات السابقة

### I. الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

✓ سحمدي عماد, 2022, بلعشي عبد المالك، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة اتصالات الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين جودة القرارات من خلال تحليل مجالات اليقظة الاستراتيجية "اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة الاجتماعية" ولتحقيق اهداف الدراسة تم إستخدام الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وتم إستخدام اسلوب تحليل المسار لتحليل البيانات والتحليل العاملي وإختبار صحة الفرضيات وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة أثر وإرتباط بين مجالات اليقظة المختلفة وجودة القرارات المتخذة. ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

أظهرت نتائج التأثير بأن كل مجال من مجالات اليقظة الإستراتيجية له تأثيرا مباشرا في تعزيز قدرات مؤسسة اتصالات الجزائر في المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار القرار الأنسب والأكثر جودة، وكشفت الدراسة أن أفراد العينة المبحوثة يتفقون بشكل مؤكد أن اليقظة الإستراتيجية هي دعامة أساسية يمكن من خلالها الرفع من جودة القرارات في مؤسسة إتصالات الجزائر.

✓ د.ابو بكر بوسالم، د.الياس الهنائي فراح، دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة الاستراتيجية "دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك البترولية"

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحديد دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ERB في تفعيل اليقظة الاستراتيجية من خلال دراسة تطبيقية على شركة سوناطراك الجزائرية وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في أنظمة تخطيط موارد المؤسسة ومتغير تابع تمثل في اليقظة الاستراتيجية ومختلف أبعادها "التنافسية التكنولوجية التجارية" ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها 36 مفردة من مستخدمي نظام ERB في المؤسسة وتم إستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الإستبانة إعتقادا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى المتوسطات الحسابية ونموذج الإنحدار وغيرها من الأساليب الإحصائية الأخرى وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها:

- أن هناك دور لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة التنافسية لشركة سوناطراك الجزائرية.
- أنه لا يوجد دور لأنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة "التجارية. التكنولوجية" لشركة سوناطراك الجزائرية.

## II. الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

✓ جدور مصطفى المحفوظ. بن جيمة عمر, 2022, أثر المرونة الاستباقية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية لشركة نفضال تيارت، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية

من خلال هذه الورقة البحثية حاول الباحثان الوقوف على مفهوم المرونة الاستراتيجية باعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة في ظل التغيرات السريعة والغير مؤكدة في بيئة منظمات الأعمال، وذلك كمحاولة لمعرفة أثر المرونة الإستراتيجية ممثلة في بعد المرونة الإستباقية في إدارة الأزمات بأبعادها الخمسة (الإنذار المبكر والإستعداد والوقاية إحتواء الضرر إستعادة النشاط التعلم) وقد تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكذا المنهج الرياضي. لذلك تم تقسيم هذه الدراسة لجانين هما :

– الجانب الأول: يتم فيه إبراز مفهوم المرونة الإستراتيجية الإستباقية وإدارة الأزمات بالإعتماد على الأدبيات النظرية التي تناولت المفهومين.

– الجانب الثاني: يتم فيه جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة بإستخدام توزيع إستبانه على مجتمع الدراسة وتحليل نتائجها بإستعمال برنامج ال SPSS وإختبار فرضيات الدراسة.

وقد أظهرت نتائج التحليل بتمتع شركة نفضال بمرونة إستباقية في إدارة الأزمات مع وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمرونة الإستراتيجية الإستباقية على إدارة الأزمات بأبعادها مجتمعة على مستوى شركة نفضال.

✓ أيمن حسن الديراوي, 2020, التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات دراسة حالة معهد الأمل للإيتام في قطاع غزة، مجلة إقتصاد المال والأعمال

هدف البحث إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للإيتام في قطاع غزة، وتم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الادارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (20) مفردة تم إسترداد (18) إستبانه بمعدل إستجابة بلغت (90%). ومن أهم النتائج التي قدمها البحث وجود علاقة إرتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الإستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الاهداف الإستراتيجية التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي). وإدارة الأزمات في معهد الأمل للإيتام، اما أهم التوصيات هي الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات التدريب المستمر على التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وإفترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، تبنى ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

## III. الدراسات المتعلقة بالمتغيرين "اليقظة الإستراتيجية" و "إدارة الأزمات":

IV. صبيحة عبد اللاوي ، خليل مبارك شريف(2022). دوراليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم . جامعة البليدة –2- مخبر الرقمنة في الجزائر

هدفت الدراسة إلى توضيح الأبعاد النظرية للمفاهيم محل الدراسة و المصطلحات ذات الصلة و التعريف بأهمية نظام اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة وإلزامية تفعيلها للحفاظ على بقاء المؤسسة و الوقوف على دور اليقظة الاستراتيجية في تزويد المؤسسة بالمعلومة المفيدة ، و للإحاطة بأبعادها ومضمونها تم الاعتماد على من هجين رئيسيين في ذلك وهما المنهج الوصفي هو ذلك المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياتها وتفصيلها والتعبير عنها. والمنهج التحليلي : هو ذلك المنهج الذي يعتمد في ه على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها ومعالجتها .

✓ عوايد نفيسة ، طلبية سعاد (2019). دور اليقظة الاستراتيجية في ادارة الازمات بالمؤسسة الاقتصادية . مذكرة

#### ماسر تخصص ادارة اعمال . جامعة الوادي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات " بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة ، و لتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة و وزعت منها (62) و تم استعادة (56) منها ، و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لدراسة (56). توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. و أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمراحل اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. ، يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. و لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية تعطي للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس ، المستوى الوظيفي )

#### V. التعليق عن الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة التي تم إستعراضها حول محورين أساسيين هما اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وقد إستخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في وصف المتغيرات نظريا والدراسة التطبيقية؛ من خلال تصميم الإستبيانات أو بإجراء مقابلات . كما تنوعت العينات التي تناولتها تلك الدراسات فقد شملت أفراد مختلف القطاعات الإقتصادية، وقد توصلت بعض تلك الدراسات إلى تأثير عملية اليقظة الاستراتيجية على الأزمات وكيفية ادارتها.

وإستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وغيرها في تحديد مشكلة الدراسة والفرضيات واختيار المنهج وتصميم الاداة وبناء الاطار النظري.

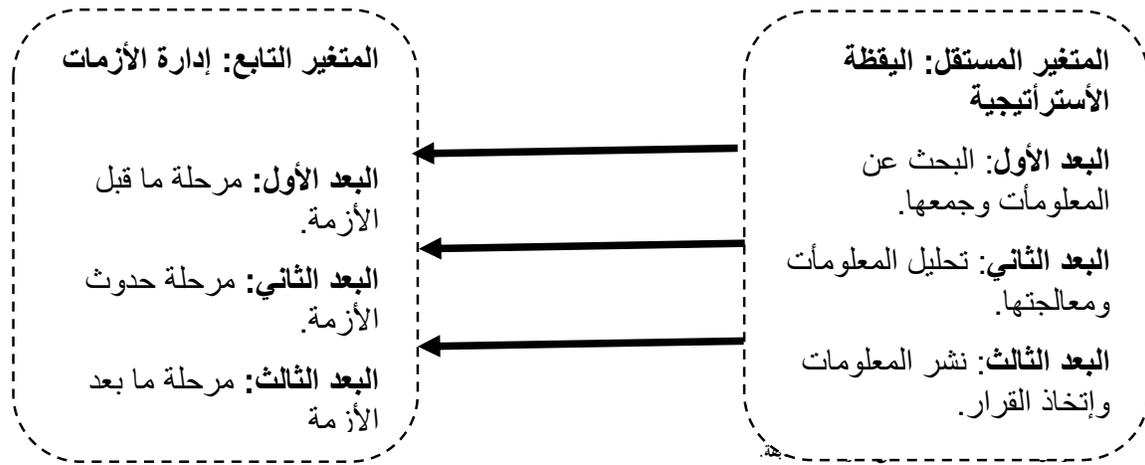
وقد إتفقت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في الاطار النظري لكل من اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، وإختلفت معها في الإطار المكاني (مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة )، والاطار الزمني (السنة 2022/2023). وأيضا إختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنه تم الإعتماد في دراسة متغير اليقظة الإستراتيجية على المراحل كأبعاد (البحث عن المعلومات وجمعها،

تحليل المعلومات ومعالجتها، نشر المعلومات وإتخاذ القرار)، في حين نجد الدراسات السابقة إعتمدت أنواع اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية.....) كأبعاد.

ثالثاً: نموذج وفرضيات الدراسة:

I. نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



التعاريف الاجرائية:

- اليقظة الإستراتيجية: اليقظة الإستراتيجية هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، وتختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار في تطوير المؤسسة من خلال خطوات منظمة تبدأ بجمع المعلومات من محيط المؤسسة ومعالجتها ثم نشرها وإستخدامها من أجل إستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وذلك في طابع إستباقي توقعي.
- إدارة الأزمات: خطة مُنظمة، وشاملة من قبل منظمة متخصصة في حال حدوث الأزمات غير المتوقعة، لمعالجة الازمة، وتقليل الجوانب السلبية التي تنتج عنها.

II. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية H<sub>1</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية بابعادها المختلفة في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

ويندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات صفرية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء البحث عن المعلومات وجمعها في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء تحليل المعلومات ومعالجتها في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء نشر المعلومات وإتخاذ القرار في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

### III. التموضع الاستمولوجي ومنهج الدراسة:

1. **التموضع الاستمولوجي:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على النموذج الوضعي (الواقعي الوصفي) نظرا لأن المعرفة المقدمة تمثل وصفا للواقع والهدف منها محاولة فهم وشرح ظواهر معينة بالاعتماد على حيادية التحليل للوصول إلى نتائج موضوعية. وضمن هذا السياق تم الاعتماد على الاستنتاج المنطقي العقلي اين تم الانطلاق من العام إلى الخاص، حيث تم صياغة اشكالية البحث ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة وشرح العلاقة بين هذه المتغيرات ثم وضع الفرضيات التي تتعلق بحالة خاصة ثم اختبار هذه الفرضيات من اجل الخروج بنتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث وبالتالي اضافة جزء من المعرفة إلى النظرية الاساسية، وفي هذا الاطار تستخدم المقاربة الافتراضية الاستنتاجية.

### 2. منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذا البحث والذي يعد أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة، فهو من أكثر المناهج شيوعا و انتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية اذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة محل الدراسة، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج، ولمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى.

### IV. تصميم البحث:

#### 1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة اهداف منها:

- التعريف باليقظة الاستراتيجية وابعادها.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.
- التعريف بأهمية إدارة الازمة في المؤسسة.
- معرفة الاطار النظري لكل من:

- اليقظة الاستراتيجي

- الازمة

## - إدارة الازمة.

- تسليط الضوء على احد المواضيع الهامة في المجال الاداري وهو إدارة الازمة في المؤسسة، وكذا اليقظة الاستراتيجية.
- التعرف على أثر ابعاد اليقظة الاستراتيجية في إدارة الازمة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- فتح افاق جديدة لمزيد من الابحاث حول موضوع إدارة الازمة.

## 2. نوع الدراسة:

تعتبر دراسة استطلاعية كونها توضح العلاقة السببية من خلال اظهار الأثر والعلاقة بين متغيرين احدهما مستقل (اليقظة الاستراتيجية) والآخر تابع (إدارة الأزمات). وهي تنطلق من اطار نظري لمتغيري الدراسة وتحاول بناء علاقة سببية العلاقات السببية بينهما بالاعتماد على تحليل البيانات ثم عرض النتائج النهائية في شكل احصائي وعلى الطرق والقياسات لاختبار مدى امكانية تعميم نتائج الفرضيات على مجتمع الدراسة وهذا ما يتوافق مع اغراض الدراسة.

## 3. مدى تدخل الطالبة: دراسة الاحداث كما هي ومحاولة اسقاطها على المؤسسة محل الدراسة.

4. التخطيط للدراسة: قسمت دراستنا إلى جزئين نظري (فصلين) وتطبيقي (فصل)؛ حيث تناولنا في الجزء النظري مفاهيم واساسيات حول اليقظة الإستراتيجية و إدارة الازمات من خلال تخصيص فصل لكل منهما بالاعتماد على العديد من المراجع (كتب، مجلات، مذكرات، مؤتمرات . . . .) وكذا محاولة التعرف على العلاقة بين المتغيرين نظريا في نهاية الفصل الثاني، وفي الجزء الثاني قمنا بمحاولة إسقاط ما تم التطرق له نظريا على الواقع بإعتماد إستبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين ومدراء المصالح وبعض مدراء المراكز بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة ثم تم تفرغ الإستبيان وإستخراج النتائج بإستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS 26 وفي ظل هذه النتائج تم تقديم بعض المقترحات.

5. وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): أن مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع افراد الظاهرة التي يدرسها الباحث، وقد تناولت الباحثة مؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة، حيث تم وجهت الدراسة لمجتمع ممثل في جميع اطارات المصنع من المدير العام إلى رؤساء المصالح ورؤساء فرعيين والموظفين الاداريين في المؤسسة البالغ عددهم 1052 موظف.

## 6. المدى الزمني: تمت الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية 2023/2022.

## V. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيري الدراسة حيث؛ تعتبر اليقظة الإستراتيجية في غاية الأهمية لما تحتله من مكانة رئيسية داخل المؤسسة، ولما لها من أهمية في أداء المؤسسة. كما تكمن أهميته أيضا في كونه محاولة للفت الإنتباه إلى أهمية وجود نشاط لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، وإلى الدور الذي يلعبه هذا النشاط في تحقيق أهدافها وفي صياغة إستراتيجياتها المستقبلية، فهو مساهمة لتحسيس مالكي المؤسسات بأهمية الحصول على المعلومة المفيدة التوقعية التي تسمح بتوجيه خياراتهم المستقبلية وتحديد إحتياجات التطور ومتابعتها.

من جهة اخرى نجد أن إدارة الأزمات أصبحت مطلباً أساسياً للمنظمات خاصة في الوقت الحاضر الذي تكاثرت وتنوعت فيه الأزمات، مما يفرض عليها ضرورة البحث عن الأساليب الناجعة لمواجهتها بشكل يسمح ببقاءها باستمرار.

VI. **خطة مختصرة للدراسة:** في معالجتنا لهذا الموضوع قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول تمثلت في:

- **الفصل الأول:** أساسيات اليقظة الإستراتيجية ويتلخص في: مفهوم اليقظة ومراحلها، أهميتها في المؤسسة، أبعادها ومختلف أنواعها، أي سيكون جامعا للإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.
- **الفصل الثاني:** تم التطرق فيه إلى مفاهيم الأزمة وإدارة الأزمة وكذلك أسباب وأنواع وكذلك مجالات ومستويات كل منهما والعلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.
- **الفصل الثالث:** إسقاط الإطار النظري على واقع مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة حيث تم تناول لمحة عامة عن شركة صناعة الكوابل بسكرة، والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وفي الأخير تشخيص وتحليل أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمة في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) بسكرة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

## تمهيد:

تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة وكل هذا في طابع إستباقي تطوعي وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها إنطلاقاً من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى مع المستجدات الخارجية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.
- المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: مرتكزات اليقظة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل دقيق يسعى دائما إلى التوقع والإستشراف في الوقت المناسب فهي النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله كما تعرف بأنها الوظيفة التي تهتم بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

## الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية يمكن توضيح مصطلح اليقظة والإستراتيجية كالآتي:

– اليقظة: تعرف بأنها " رصد للبيئة الذي يتبع برصد مستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة بغرض إتخاذ قرارات إستراتيجية" ويشير البعض بأنها "العمل الذي يمكننا من البقاء على علم بكل مستجدات النشاط الذي تشغله" (هدى، 2021، صفحة 1315)

– الإستراتيجية: هي عبارة عن خطة لها توجه عام وبعد مستقبلي (فيصل، 2021، صفحة 19). وتعرف أيضا بأنها منظور يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة. كما تعرف على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي تنشأ عنها صياغة وتنفيذ الخطط التي تحقق أهداف المنظمة وطموحاتها بالشكل المرغوب.

وفيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

- يعبر Jekubik عن اليقظة الإستراتيجية بأنها رصد للبيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة بعد تحليلها ومعالجتها بغرض إتخاذ قرارات إستراتيجية (خديجة، 2015، صفحة 246).
- في تعريف ل Ribault أنها المراقبة الشاملة وال

- ذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.
  - وعرفها Choot على أنها ملاحظة وتحليل التطورات العلمية التقنية التكنولوجية الصدمات الحالية والمستقبلية من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص من اجل تطور اي مؤسسة.
  - وفي تعريف ل Delbes&Guery,1993 هي نظام البحث وإستغلال لنشاط معلومات البيئة الخارجية للمؤسسة، والتي تكون لها تأثير كبير على مستقبلها على المدى القصير أو الطويل، فهي تشير إلى عملية البحث وجمع المعلومات عن الأحداث والاتجاهات والتغيرات ما وراء الحدود التنظيمية لتوجيه الإدارة التنظيمية (محمد، 2019، صفحة 44).
  - أما LESCA HUMBERT فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع وإستعمال المعلومات بشكل تطوعي وإستباقي بما يتماشى مع التغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتقليل من مخاطر عدم اليقين (نصيرة، 2014).
- بناء على ما تم عرضه سابقا يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عبارة على نظام معلوماتي يسمح للشركة بالمراقبة والمتابعة المستمرة لمحيطها من خلال جمع المعلومات حول مختلف الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية التي قد تواجهها، وتحليلها ونشرها لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### الفرع الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الإستراتيجية

I. **التجسس الاقتصادي:** يعرف على أنه " الفعل الذي يساعد في الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع إقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه، هذا ما يكبده من خسائر أو إعاقات في السوق الاقتصادي". كما يعرفه حمسن الخضيرى على أنه " النشاط الإنساني الذي يعمل على تأمين الذات بالحصول على البيانات والمعلومات التي تمكننا من المعرفة المسبقة بالوقائع والأحداث والسلوك المستقبلي للكيانات المختلفة والتي قد تؤثر سلبا وإيجابا على الأمن الإقتصادي للدولة. بحيث يحدد مفهوم التجسس الإقتصادي في المهام التي يقوم بها وفي الأنشطة التي يمارسها، سواء في جمع المعلومات أو زرع العناصر المولية لها، أو في ممارسة الضغط لعقد الصفقات أو تأمين الذات من أي اختراق وبالتالي حماية أمنها الإقتصادي. ومن الأساليب المنتهجة في عملية التجسس نجد:

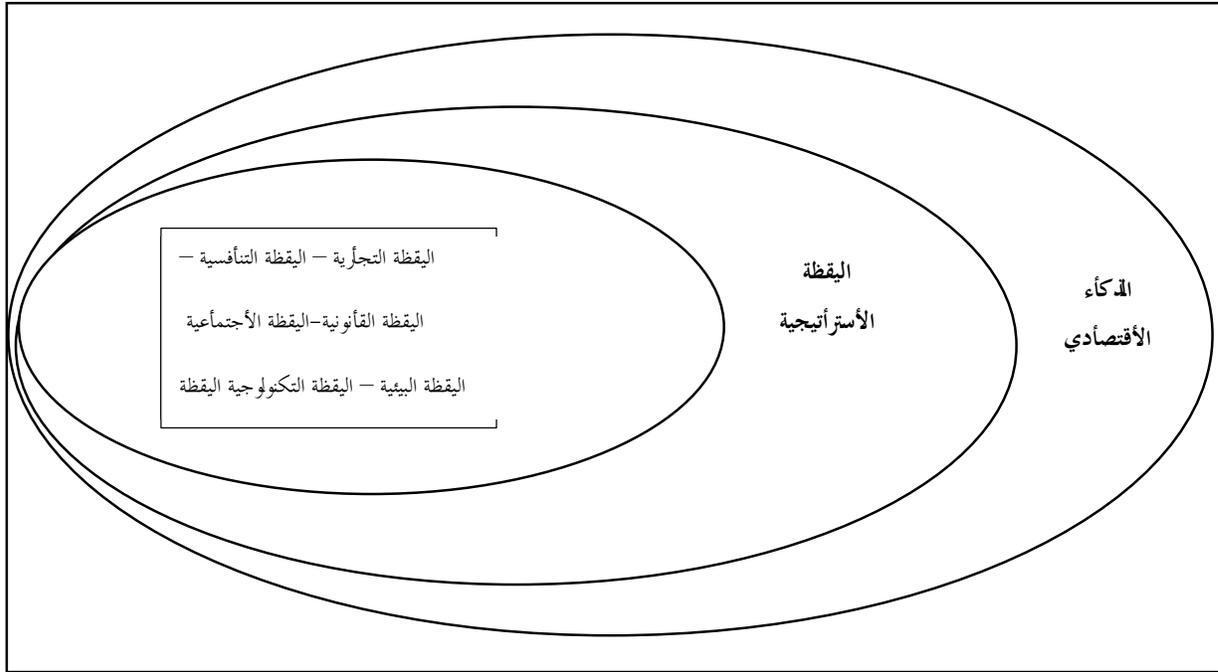
- تجنيد وزرع الأفراد داخل المؤسسات الإقتصادية المنافسة.
- التجسس الإلكتروني.
- عمليات الإنتاج المشترك (اسمهان، 2019).

II. **الذكاء الاقتصادي:** يعرفه "Juillet Alain" بأنه نوع من أنواع الحكامة هدفه التحكم في المعلومة الإستراتيجية من أجل ضمان التنافسية والأمن الإقتصادي للمؤسسات"، كما عرفه "Jakobiak François" بأنه مرادف للذكاء التنافسي بالمفهوم الأمريكي، وبأنه المفهوم الواسع لليقظة الإستراتيجية

(مجموعة اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية) من أجل الإستعمال (الهجومى للمعلومة) " (محمد خ.، 2016،  
صفحة 217).

وفيما يلي الشكل الذي يوضح الفرق بين المفهومين:

الشكل رقم (02): علاقة اليقظة بالذكاء الاقتصادي



SOURCE: (Chalus, 2000, p. 16).

من الشكل يمكن إستنتاج أن الذكاء الإقتصادي هو إمتداد لليقظة الإستراتيجية، وهو أشمل وأوسع منها، فحسب Marti و Michel-Yves و Martinet Bruno فأنهما يعتبران أن اليقظة هي أحد وظائف الذكاء الإقتصادي، فاليقظة تتعلق بجمع المعلومات من مختلف المصادر ومعالجتها من خلال الفرز والتحليل والتقييم، ومن ثم نشر المعلومات إيصالها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، ليأتي بعدها دور الذكاء الإقتصادي والذي يقوم إضافة إلى ما سبق بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بمستقبل المؤسسة وبما يخدم أهدافها.

مما سبق يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، ويعتبران من بين أهم وسائل الإقتصاد المفتوح والمعلوم الذي يشهد تغييرات جذرية من خلال التكنولوجيات المعلومات والاتصالات.

## المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها :

- **الطابع الإستراتيجي:** أن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة وإنما بإتخاذ قرارات غير روتينية، وغير المتكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة، فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمنظمة لإرتباطها بالمستقبل لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.
- **نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة:** فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة ومتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث وتتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة وإقتناع الإدارة .
- **مسار جماعي ديناميكي مستمر:** حيث يمر بعدة مراحل مترابطة تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة في كافة المستويات المنظمة وإتجاهاتها، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم في شكل مستمر وديناميكي (تفاعل وتطور).
- **ذكاء جماعي:** الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا يقتصر بالفرد بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لإلتقاط وإستشعار الإشارات والأحداث وترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على إتخاذ والتصرف المناسب والأكثر إبتكار.
- **نشاط إبداعي مستحدث للفعل:** لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد إتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه وفي إنشائه، وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها إستباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى مع أهداف المنظمة (بلعجوز و اخرون، 2017، صفحة 3).

كما هناك من يحدد خصائص اليقظة الإستراتيجية فيما يلي: (رملي، 2014)

- **الإستراتيجية:** ويشير هذا المفهوم إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة لا تخص العمليات الحالية فقط بل تخص تزويد القرارات المستقبلية وتخص تطورات المنظمة في بيئة شديدة التغير.
- **التوقع المسبق:** تؤكد اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات التي من الممكن أن تقع في محيط المؤسسة مستقبلا حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات تعبر عن المستقبل ولا تعبر عن الماضي.
- **الحيط أو بيئة المؤسسة:** لا يمكن إعتبار محيط المنظمة شيئا إحصائيا أو مجردا فالمؤسسة تتكون من العديد من العوامل المؤثرة لذلك فلا بد من تعريفها تعريفا علميا بتبني اليقظة الإستراتيجية.
- **الإبداع:** تمثل تعتبر معلومات اليقظة إشارات إنذار مسبق حيث أنها لا تصف الأحداث الواقعة فعليا ولكن يتم من خلالها صياغة فرضيات ورؤى إبداعية إستباقية.

– **الطوعية:** باعتبار اليقظة الاستراتيجية ذات طابع ابداعي اي انما لا تقتصر على مجرد رصد للبيئة بل تحتاج إلى ارادة تفرض على افراد المنظمة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

### المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية

أي وسيلة تسييره تطبقها المؤسسة تسعى من ورائها إلى تحسين أدائها وتعزيز وضعيتها التنافسية لكي تبقى وتنمو في بيئة تنافسية البقاء فيها للأقوى واليقظة هي وسيلة تسييره حديثة نوعا ما خاصة في البلدان العربية لذا فإن بعض أهدافها قد تحققت والبعض الأخر ينتظر أن يتحقق على المدى الطويل وأغلب أهداف اليقظة نوعية.

وتبنى أهداف اليقظة على أهمية العولمة التي يوفرها النظام والتي تظهر جليا في تأثيرها على القرار الإستراتيجي، هذا الاخير اذا كان صائبا فإنه بدوره يؤدي إلى تحقيق الأهداف الأخرى التي تحسن أداء المؤسسة ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي:

– **دعم الإستراتيجية:** تعتبر اليقظة أحد عناصر صياغة الإستراتيجية الثلاثة الأكثر أهمية ونتائجها تهدف إلى إنجاح الأنشطة والقرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة لإندارها في الوقت المناسب وهي وسيلة لإنتهاز الفرص وعدم التفاجئ فعندما يتعلق الامر بإتخاذ قرارات مهمة مثل وضع الإستراتيجية أو تغييرها فاليقظة تسمح بإتخاذ أحسن القرارات وتنفيذها وتقليل المخاطر.

– **إكتساب ميزة المرونة والسرعة:** تضمن اليقظة للمؤسسة التميز بعامل السرعة أو الوقت، فالوقت هو السلعة الأكثر ندرة لأنه السلعة الوحيدة التي لا نستطيع إنتاجها، إعطاءها، تبادلها ولا بيعها. وهنا يظهر دور نظام اليقظة جليا فمن خلال المراقبة المستمرة للبيئة وترصد التغييرات والتنبؤ بها تكون المؤسسة السبابة إلى التكيف مع هذه التغييرات بناء على المعلومات التي تم رصدها فتتخذ الإجراءات اللازمة لإقتناص الفرص قبل منافسيها كإنتاج منتج جديد أو إدخال تعديلات على المنتج الحالي مما يتماشى مع متطلبات التغيير وطلبات الزبائن.

وهذا الهدف هو الذي يشترط ميزة الحداثة في قيمة العولمة أي ضرورة توفر المعلومة في الوقت المناسب مما يسمح بزيادة سرعة عملية إتخاذ القرار العملي وبالتالي كسب ميزة السرعة في رد الفعل لمواجهة التغييرات البيئية.

– **الإبداع:** المؤسسة في حالة يقظة هي التي تعرف كيف تنظم لكي تدرك مع الوقت المعطيات الجديدة وتتكيف مع التغييرات التي تنبأ بها بالإبداع. فمراقبة البيئة تسمح بالتنبؤ بالتغييرات ومعرفة التطلعات المستقبلية مما يساعد في إبداع منتجات جديدة تلي هذه التطلعات وتتماشى مع التغييرات والتطورات بناء على المعلومات الناتجة عن اليقظة وأهمها:

- معلومات لطرح المشكل.
- ميادين ودروب الإبداع.
- قواعد للمقارنة والاختبار.

وتعتبر البيئة أحد عوامل الإبداع الستة (البيئة، الموارد البشرية الموارد المالية، المنظمة، الإستراتيجية والمسير) فعلى طول عمليات الإبداع المؤسسة مطالبة بالإنفتاح على البيئة سماعها، مراقبتها وتحليلها لأن معظم أفكار الإبداع تأتي من المحيط الخارجي. كما يسمح الإنفتاح على الخارج بإنتهاز الفرص وتحويلها إلى أفكار ملموسة.

— **تقليل عدم التأكيد وفتح الاحتمالات:** أهم هدف لليقظة هو تقليل عدم التأكيد الذي تتسم به البيئة الخارجية من خلال التنبؤ بالمتغيرات قبل وقوعها. كما أن الإبداع هو فتح للإحتمالات وبالعكس فالمعلومة إذا لم تنتقى جيدا فهذا يؤدي في معظم الأوقات إلى إغلاق الاحتمالات لذا نعتبر اليقظة كوسيلة لفتح الاحتمالات مما يفرض على أصحاب القرار الإختيار بين عدة إحتمالات هذا الإختيار يمثل أحد العناصر الأساسية لعملية الإبداع ونحن اليوم في بيئة عدم التأكيد وأن تكون سابق التأثير يعني إنتهاز وإمسك عدم التأكيد من عمقه فأن تكون متيقظا ليس أن تخاف من عدم التأكيد ولكن العكس هو الإرادة في الغوص.

ولو كانت معظم الأهداف التي تطرقنا إليها تكتسب صفة نوعية إلا أن اليقظة تهدف أيضا من وراء هذه الأهداف النوعية إلى تحقيق أهداف كمية من أهمها:

- تحسين أداء المؤسسة.
- زيادة مردودية المؤسسة.
- كسب حصص سوقية جديدة.
- التقليل من الخسائر الناتجة عن عدم التأكيد.
- تطوير منتجات جديدة.
- تقليل التكاليف.

ولكي يحقق نظام اليقظة الأهداف المرجوة منه يجب أولا التخلص من كل الصعوبات والعوائق التي يمكن أن تعترضه وسر النجاح ليس في إنشاء نظام يقظة وإنفاق المصاريف على العملية دون أي تنظيم أو تخطيط مسبق بل هو إقامة نظام فعال يؤدي دوره بكل دقة وذلك بإزالة كل الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تنقص من فعاليته أو تتسبب في فشله وقد تظهر في أي مرحلة من مراحل العملية ومن أهم هذه الصعوبات:

- ضعف المؤشرات: فإذا إفتقد مسؤول المشروع إلى مؤشرات دقيقة فيمكن أن يتردد في إختياراته ومؤشرات ضعيفة وقليلة الملائمة التي تتسبب في نقص الوضوح والرؤية في التسيير.
- مشكل سرية التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: أن إخفاء هذه التوجهات عن ممثلي اليقظة يجعل عملهم غير متناسب مع هذه التوجهات ولا يصل أصحاب القرار إلى الأهداف المرغوبة كما يتسبب أيضا في إحباط الممثلين لإحساسهم بعدم الإنتماء والتهميش مما يفتح عنه نقص في كفاءة العمل.
- نقص في ضبط وتحديد الأهداف الإستراتيجية: التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة تصرف في شكل أهداف فإذا كانت هذه الأهداف غير واضحة ولم تخصص لها الإمكانيات المناسبة لذلك فقد يجد ممثلو اليقظة صعوبات لبدأ العمل والتقدم فيه.

- نقص المعلومات المجمعة حول الموضوع.
- الإعتماد على المقارنات التاريخية في التحليل بصفة مطلقة، لأن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تؤدي إلى إنعطافات حادة وتقلبات جذرية.
- نقص الخبرات في تحليل المعلومات وعدم إستعمال البرامج الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات المختصة في جمع وتحليل المعلومات.
- إحتجاز المعلومة الإستراتيجية في المسارين الصاعد والنازل؛ فكل شخص يحتفظ لنفسه بالمعلومة التي تعزز موضعه وإستراتيجيته الخاصة.
- فقدان الثقة، فكثير من الأشخاص لا يثقون في المعلومة التي تصلهم ولا في الشخص الذي يجب أن يرسلوا اليه معلوماًهم.
- مركزية اليقظة، بإعتبارها أحد المجالات الأكثر سرية في المؤسسة.
- نقص فعالية الإجتتماعات؛ بإعتبارها عنصر هام في نظام المعلومات.
- طبيعة المؤسسة: فهناك مؤسسة تعتمد على رد الفعل السريع ومؤسسة مطاوعة فطبيعة المؤسسة أو مسيرها يمكن أن يكن عائق إما في تحقيق أهدافها إن لم يتم تجاوزها والقضاء عليها من جذورها. (علاوة)

#### المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها، لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة التي تتمثل في: (سعيد و احمد عمر ستي، 2010، صفحة 7):

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج وجودته والتخفيض من تكلفته.
- تسمح كذلك بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح بالمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة (ولد، 2017، صفحة 5).
- أهميتها في تحقيق المزايا التنافسية: تتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق بعض المزايا التنافسية وهي كالآتي:
  - المعرفة العميقة للأسواق.
  - اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
  - الزيادة في التأزر والتعاوض في المؤسسة.
  - الحصول على مورد من المعارف والخبرات.
  - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.

وقد أوضح كل من (salima kriaa medhaffer و Herbert lesca)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية من خلال النقاط التالية (باية و عبد الكريم، 2020):

- تعتبر أداة للمساعدة في إتخاذ القرار الإستراتيجي .
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب أو يمكن أن تتكيف معها المؤسسة .
- تسمح للمنظمة برد فعل سريع والإستعداد في الوقت المناسب .
- تعتبر وسيلة لتكوين إستراتيجية المنظمة أو إعادة توجيهها .
- تسمح بالإقتصاد في الموارد، لأن التأخر يؤدي إلى إرتفاع التكلفة .
- تمثل وسيلة إستباق التغيرات وربح الوقت وتساهم في إتخاذ القرارات الهامة .
- تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الامن .
- تسمح بربح المستهلكين وأسواق جدد، وتجنب خسارة مستهلك حالي رئيسي .
- تساهم في البحث عن إستراتيجيات جديدة .
- تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة، والتميز في السوق الحالي .
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من أجل تحسين اداء المؤسسة وسط المحيط التنافسي .

و لليقظة الإستراتيجية العديد من المزايا تكمن في: ( كريمة و جعلاب، 2022).

- **دعم التخطيط:** تدعم اليقظة الإستراتيجية سيورة التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل الإستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها .
- **دعم الإستجابة:** تسمح اليقظة الإستراتيجية للشركة بالبقاء في حالة ترصد لتطورات الأسواق والمنافسين، ويساعد على فهم القوى الخارجية المؤثرة، وتحديد وتحليل التهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، والتكيف معها وتعزيز أنشطة الإستجابة بسرعة ودقة عالية .
- **دعم الإبداع والإبتكار:** تعمل اليقظة الإستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للشركة بنظير من الشركات الأخرى، مما يعزز الإبتكار والتكيف، وتقديم منتجات ذات قيمة أعلى، ومن ثم تدعيم موقعها التنافسي وتساعد على تطوير مزايا تنافسية أخرى .
- **حل المشاكل وتدعيم القرارات:** توفر اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرارات معلومات دقيقة على توجهات المنافسين الحاليين والمحتمل دخولهم للسوق، والتكنولوجيا، الموردن ... الخ فاليقظة بذلك تساهم في فهم عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة غير المتكررة وتساعد على فهم المشاكل وحلها .
- **تدعيم التوقع وإستباق الأحداث:** تتيح اليقظة الإستراتيجية بتوسيع قدرات للشركات على إقتناص المعلومات وتوقع حدوثها وإستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، وزيادة سرعة العمل في الوقت المناسب، مما يمكن من إستغلال الفرص الجديدة ومواجهة على التهديدات والأزمات المحتملة .

المبحث الثاني: أساسيات في اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نظام يساعد المؤسسة على إتخاذ القرار بعد ملاحظة وتحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية والاثار الإقتصادية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فإن أهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها وتساعد المؤسسة أيضا في الحصول على ميزة تنافسية. وفي أخذ القرارات الإستراتيجية والتنبؤ بتهديدات السوق والتحسس إلى مختلف تطورات القطاع وذلك على المدى الطويل والقصير. ومن أهداف اليقظة الإستراتيجية أيضا التعرف على المعلومات التي تفيد متخذي القرار بالمؤسسة بعد تجميعها. ولهذا فهي ترمي إلى معرفة أداء المؤسسة ومقارنته بأداء غيرها لتطوره واختيار المشروع المناسب في قطاع الإختصاص والسوق.

### المطلب الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية أنواع عدة، فيمكن تصنيفها وفق معايير عدة نذكر منها: (بوزاهر، 2021، صفحة 40):

أولا: حسب زمنها: تصنف إلى:

1. **اليقظة المحددة:** وهي يقظة تفعل في حالة حدث معين لتحليل وضع في وقت معين معلوم وسباق معطي وهي أقرب ما يكون للدراسة السوق.
2. **اليقظة العرضية (الظرفية):** تحدث هذه اليقظة من الحين للأخر كلما إستدعى الظرف ذلك.
3. **اليقظة الدورية:** وهي يقظة تتم على فترات زمنية منتظمة، وبشكل دوري ترتبط بما يظهر من دراسات وما يصدر من مقالات وتقارير دورية.
4. **اليقظة الدائمة:** وهي يقظة تتم بشكل دائم ترتبط أكثر برقابة جميع جوانب المحيط وبرصد أي إشارة ضعيفة يمكن أن تنذر بحدوث تغيير ما في المستقبل.

ثانيا: حسب فعاليتها: تصنف إلى:

1. **اليقظة الكاملة:** وهي يقظة سلبية تقوم برصد الإشارات العامة ضمن نطاق واسع يشمل جميع جوانب المحيط، وهي يقظة دفاعية تهدف بشكل أساسي لتقليل الأضرار.
2. **اليقظة النشطة:** وهي يقظة تحتم بالمبادرة والإستباق من خلال صناعة المعلومة، وخلق الفرص وتحويل التهديدات إلى أعمال مربحة وهي ما يطلق عليها اليقظة الهجومية .

ومن خلال التصنيف لأشكال اليقظة الإستراتيجية، تستطيع المؤسسة أن تختار مجال اليقظة الذي تحتاجه في فترة معينة والإستعلام عليه، فقد تفعل المؤسسة خلية اليقظة مجال واحد أو لأكثر حسب حاجتها من المعلومات.

— كما يمكننا التمييز بين اليقظة الرسمية واليقظة الغير رسمية ؛ حيث أنه يتم في الأولى تعيين أفراد من طرف الإدارة للقيام بعملية اليقظة وتكون محددة بوضوح والمعلومة غالبا مركزية وتعلق بالمشاكل المعروفة التي تم تجميعها مسبقا بدقة بإستخدام مخطط مدروس يكون عن طريق التنبؤ وليس بالإستباق، وتكون الأهداف واضحة ومصادر المعلومات محددة مسبقا. أما فيما يخص اليقظة الغير رسمية لا يكون أي إجراء مسبق مع الإدارة وكل متيقظ يقرر الطريقة التي

تنظم بها اليقظة حسب أفضليته وكفاءته ولا يكون لها أي فائدة على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث لا يوجد رابط رسمي بينها وبين المتيقظين.

ويمكن أيضا التمييز بين أنواع أخرى لليقظة هي ( التنافسية، التكنولوجية، البيئية، السياسية، التجارية، الاجتماعية، القانونية... ) واليقظة الإستراتيجية هي مجموع كل هذه الأنواع.

### المطلب الثاني: مكونات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي محصلة لعدة أنواع من اليقظة نذكرها فيما يلي:

- **اليقظة التجارية:** يتم من خلالها دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نمو السوق، فاليقظة التجارية تهتم بالعلاقات التجارية وبالطرق والكيفيات التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، لذلك يجب على أي مؤسسة أن تطور هذا النوع من اليقظة إلى جانب باقي الأنواع والذي يهتم عموما بـ:
- الزبائن (الاسواق): ويتعلق الأمر بالإهتمام بتطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
- الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد فيما يخص إلتقاء المنتجات. (فاطمة أ.، 2021)
- **اليقظة التسويقية:** هي عملية البحث، المعالجة ونشر المعلومات ذات الصلة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات وسلوكيات المستهلكين الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم بالإضافة إلى معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفأوضية عند إختيار المورد الذي يعطى ميزة تنافسية للمؤسسة، وتسمح بمراقبة تطور السوق، سمعة المؤسسة فيه، تطور سلوك المستهلكين محاور إلتصال المنافسين، تحديد الأسواق الجديدة، تقديم ومتابعة منتجات جديدة للعملاء وغيرها.
- **اليقظة الاجتماعية:** تهتم بتحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل الصراعات والتعارضات الدينية، التمسك بالتقاليد، وتهدف للحد من العراقل بين المؤسسة وعمالها.
- **اليقظة القانونية:** النشاط الذي يمكن من البحث، معالجة المعلومات المتعلقة بالتشريعات والأنظمة القانونية، حيث تساعد على مراقبة القوانين والمراسيم، المقترحات التشريعية، شروط تنظيم الأسواق، كما تسمح بتوقع أي تغييرات فيما يتعلق بالقوانين المنظمة للعمل، خدمة العملاء الشراكة المحلية والأجنبية وغيرها (معروف، بن كعكع، و قورين، 2021).
- **اليقظة التنافسية:** تعرف باليقظة التنافسية أو الإستعلام التنافسي وهي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها المحليين والمحتملين المباشرين وغير المباشرين وهي تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة (نقاط القوة ونقاط

الضعف ثم تحليلها، فإستخراج النتائج وتطبيقها في إتخاذ القرار فهي تهم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات الضرورية سواء كانت كمية أو معلومات نوعية.

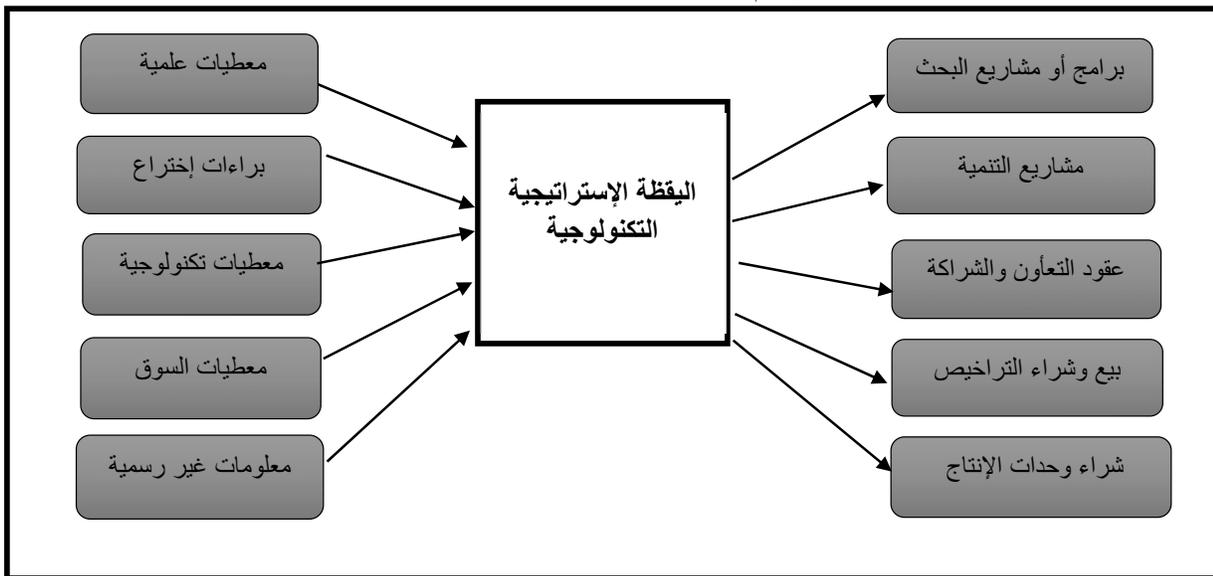
● **اليقظة البيئية:** تعرف أيضا باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية دون متغيرات المحيط التشغيلي وتسعى إلى المراقبة المستمرة وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الإعتبار كجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الإقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية والتطورات الجبائية والمالية.. الخ. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية (بوسالم و الهنايني فراح).

● **اليقظة التكنولوجية:** نشاط طبيعي لكل الباحثين والمختصين والتقنيين والمهندسين والتي غالبا ما تحدث بصورة غير رسمية في المؤسسة هي النشاط الذي يوجه لرصد وتحليل المحيط العلمي التقني والتكنولوجي والتأثيرات الإقتصادية الحالية والمستقبلية عليه من أجل إستنتاج التهديدات وفرص التطور, فهي النشاط الذي يهدف إلى الرصد المستمر والمستهدف للمحيط من أجل ملاحظة وجمع معلومات عن التكنولوجيات الحالية المستخدمة وأيضا الناشطة التي يمكن أن يصبح لها شأن في المستقبل من شأنه أن يضع حياة المؤسسة في خطر. كما تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة الأنشطة المنسقة والمرتبطة بالبحوث والمعالجة والتوزيع من أجل تشغيلها والمعلومات المفيدة لإدارة المؤسسة.

(Hermel, 2001) 12 Laurent, Hermel, Maitriser et pratiquer la veille stratégique, Paris: AFNOR, 2001, P. 23

وحسب الباحث الفرنسي الأصل Francis jakobiak المختص في المعلومات الإستراتيجية فإن جهاز اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية يعمل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) جهاز اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية



وحسب ما يظهر في الشكل يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية في السماح بالقيام بأفضل تخطيط إستراتيجي تكنولوجي، من خلال جمع معلومات من مصادر معينة مثل متابعة براءات الإختراع أو متابعة البحوث العلمية والأكاديمية، متابعة التكنولوجيا المستخدمة في مختلف الصناعات؛ ومن ثمة العمل على تطوير المؤسسة من خلال جملة من الإستراتيجيات المذكورة مثل إبرام عقود الشراكة وتبني مشاريع في وظيفة البحث والتطوير، اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية يمكن أن تغير مسار قطاع بأكمله.

كما أن اليقظة التكنولوجية تختص بجمع معلومات عن: الإنجازات العلمية والفنية (المخبرية أو التطبيقية) المنتجات أو الخدمات، التصميم، إجراءات الإنتاج، التجهيزات، الآلات المعدات والفروع، أنظمة المعلومات داخل المؤسسة ومن مصادر مختلفة من بينها: التقارير، المقالات المجالات العلمية المنشورة المشاركة في المعارض المؤتمرات العلاقات بين الموردين العملاء مراكز البحوث وخاصة من خلال تحليل براءات الإختراع التي تمتلكها المؤسسة وخاصة المنافسة وعن طريق كشف الإبداعات الجديدة التي يستخدمها المنافس أو يقوم بتطويرها لكنها غير مسجلة بعد. (Hermel, 2001)

### المطلب الثالث: أساليب تشغيل اليقظة الاستراتيجية (الياتھا)

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الاستراتيجية وفق ثلاث طرق أو اليات مختلفة وهي:

- **الاية التحكم:** تعني بأن الابحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الاستراتيجية، بدءا بالطلب السريع والعاجل (الامر والطلبية)، من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، حيث تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومة المحتمل) المسؤول المباشر على سبيل المثال.
- **الاية الأنداز:** وتعني هذه الطريقة بأن الابحاث الفعالة من المعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص وهم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادرتهم الشخصية بتنبية المسؤول المباشر أو الأشخاص الاخرين، وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الاستراتيجية بهذا الفريق.
- **الاية الاثارة:** تتعلق باثارة مصدر المعلومات من اجل الاستخدام والحصول على المعلومات التي م المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الاخرى، اي التي لم تكن توجد من قبل (الدين ح.، 2023).

### المطلب الرابع: مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

يتطلب ارساء نظام اليقظة عدة خطوات ومراحل ليتم استيعابه وتقبله من طرف المؤسسة ومسؤوليها فهي عبارة عن سلسلة معلوماتية تضم جمع، وتحليل ومعالجة ونشر المعلومات المراقبة المحيط الخارجي وهي منهج جيد ومساعد لصناع القرار حيث يساهم في الأنتقال من رصد الاشارات الضعيفة إلى اليقين. وتقسم هذه المراحل على النحو التالي:

- **عملية الاستهداف:** يتم من خلال هذه العملية تحديد المساحة الخارجية التي تريد الشركة وضعها تحت المراقبة الاستباقية، اي ما هو مطلوب منها: ركيز الأنتباه عليه وهذه الخطوة هي خطوة مهمة جدا خاصة أن المحيط اصبح يتسم بتخمة المعلومات أو

كما تم وصفه بظباب المعلومات مما يصيب الفرد المتلقي بحالة شلل في التحليل أو المعالجة، حيث أنه في لحظة ما يتلازم زيادة حجم المعلومات بعدم القدرة على معالجتها، لذلك اصبح مطلوب من المنظمات التعامل مع هذا الحجم الكبير منها بحذر اكبر.

— **مرحلة التعقب:** وهي العملية الاستباقية التي يحصل من خلالها المتيقظون على الاشارات الضعيفة في المحيط المستهدف، ثم تخضع المعلومات للاختبارات المختلفة طوال عملية التداول في المنظمة وتعتمد عملية الاختيار ايضا على جزء من المعرفة الضمنية من جانب الشخص الذي اختارها يمكن اعتبار نفس "البيانات مهمة للبعض، وغير مهمة لغيرهم في نفس المنظمة لذلك يراعى جانب الخبرة في هذه العملية.

— **إنتقال المعلومات:** يتم في هذه المرحلة رفع ما تم أنتقائه من المتعقبين إلى الشخص أو الأشخاص (المكلف أو المكلفين بتخزينها) غالبا ما يكون منشط اليقظة الاستراتيجية أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات، ونلاحظ هنا أن الاختيار جاء على خطوتين حيث يتم الاختيار الفردي ثم يتبعه الاختيار الجماعي كمرحلة عودة للاستفادة من خبرات مختلفة كنوع من المشاركة في إتخاذ القرار.

— **عملية التخزين:** فبالإضافة إلى تشكيل معارف ضمنية تخزن في عقول الأفراد أو المتيقظون يتم تخزين المعلومات في قواعد بيانات. ثم يستمر التداول والخلق الجماعي للمعنى أي اعطاء معنى لهذه الإشارات والمعلومات المخزنة جماعيا، ليتم تداولها وتخزينها مرة أخرى، ونشرها إلى المستوى الإستراتيجي والمتخذي القرارات فيه ليتم إستغلالها والتصرف من خلالها. (نورهان و غضبان، 2020).

من ناحية اخرى قسم نموذج (lesca 2003) مراحل تطبيق اليقظة الإستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية (الزهران، 2010،

صفحة 9)

— **البحث عن المعلومات وجمعها:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع يجب على المؤسسة طرحها:

- لمن نراقب؟

- ماذا نراقب؟

- أين توجد المعلومة؟

— ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات، بعد تحليل إحتياجات المؤسسة من المعلومات والمحيط الذي يجب مراقبته بالدرجة الأولى فإنه يحدد مصادر المعلومات التي تستعملها المؤسسة والتي تنقسم إلى:

— **مصادر رسمية:** تتمثل في كل المصادر التي تتميز بتواجد دعم فيزيائي؛ أي مصادر ملموسة (الكتب الجرائد النشريات المجلات وناثق تجارية...)

— **مصادر غير رسمية:** تتمثل في كل المصادر التي نتحصل منها على معلومات ناتجة من التبادل غير الرسمي للحديث والناتج من العلاقات الإنسانية (الزبائن الموردن المنافسون .....).

- **التركيب والتحليل:** في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لإتخاذ القرار.
- **النشر وإتخاذ القرار:** عند إنتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم إحتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لإتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة، ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الأثار الناتجة عن القرار المتخذ.

- ويتطلب إنجاز المراحل الثلاث السابقة مهارة عالية، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون إنقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين.
- كما نجد أن هناك من حدد اليقظة في ست مراحل (العابدين، 2012، صفحة 58)؛ إذ يجب على أي مؤسسة من أجل القيام بنشاط اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ورفع من تنافسيتها وكسبها للميزة التنافسية، أن تمر بالمراحل التالية :

### الخطوة الأولى: (مراقبة مصادر البيئة) في هذه الخطوة نجد 3 مراحل وعمليات هي:

- **البحث عن محاور الرصد:** تتمثل هذه المرحلة في إستهداف الموضوع وتحديد رهاناته ما هي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- **جمع المعلومات:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للإستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.
- **التأكد من صحة المعطيات ودقتها وتحليلها:** المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الإعتبار حداثة المعلومة الملاءمة ودرجة الربح، الإستيعاب ودقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء.

### 2. الخطوة الثانية: (إستغلال المعلومات) وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لإستغلال المعلومات المنتقاة وهي :

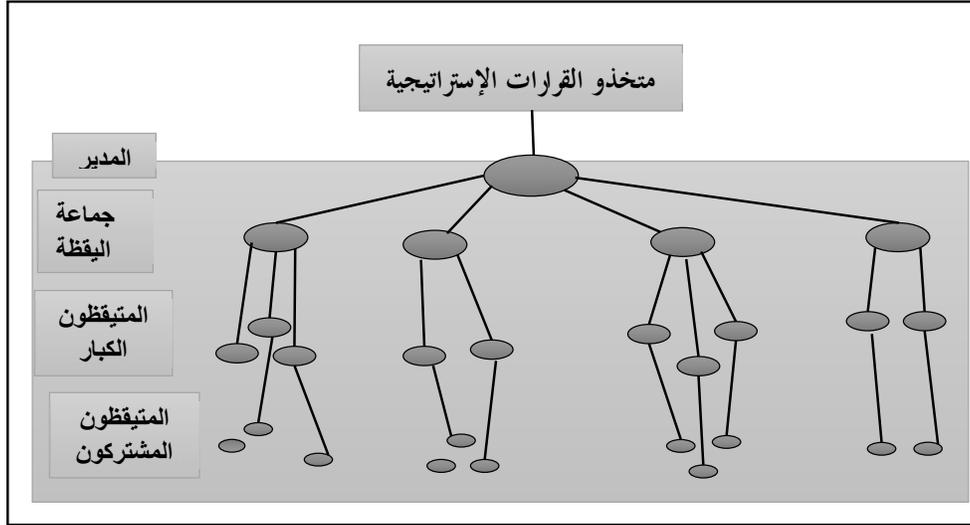
- **معالجة المعلومات:** معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في (كل لحظة معلومة) ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوي على حامل دعامة مختار للتخزين والحفظ (ورق قرص مرن قرص مضغوط).
- **نشر المعلومات وتعميمها:** يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها وإستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبحث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتوجات المعلومة.
- **الإستعمال في إتخاذ القرار:** بعد توزيع المعلومات وإبصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في إتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة وعلى الرغم من إتساع نطاق هذا النموذج وإشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقاً مثل التقييم والفرز والترتيب.

من ناحية اخرى إقترح Darantere. P et Moinet.N في سنة 2007 عشرة مراحل لإرساء نظام اليقظة وهي:  
(فاطمة ب.، 2019، صفحة 13):

- **تبنى منطق المشروع:** حيث تكون المهمة محدودة مع الزمن بمراحل التقدم أو أن تعرض على مرة واحدة متبوعة بنتائج ملموسة.
  - **توضيح تدفقات المعلومات في الخريطة:** يتم تحديد الممثلين وأدوارهم في العملية ويتم هنا القيام بمقابلات نوعية مع المسؤولين الرئيسيين في المؤسسة من أجل تحديد نوعية المعلومات الضرورية ومقارنة الحاجة من المعلومات مع المتوفرة كما يتم تحديد دورات القرار لتبادل المعلومات وتقييم الأثر الحالي والمستقبلي لثقافة المؤسسة حول اليقظة.
  - **تبنى لغة مشتركة:** من أجل الدخول في قلب العملية يتم تنظيم حصة تكوين عمل حول نتائج التعيين كل الأشخاص الذين يبدون إهتمام باليقظة بحيث يكون تصرفهم متوافق مع هذه الوظيفة (الإستماع, الفضول, الاحساس والحدس) ليتم توظيف المتيقظين من بينهم وتسمح هذه الحصة بتبنى لغة مشتركة أساسها أهمية المعلومة وإختيار ممثلي اليقظة إعطائهم المصطلحات الأساسية للقيام بهذا النشاط (المعلومة والمعطيات والمعرفة).
  - **إطلاق دورة تجريبية لليقظة:** وذلك بتحديد موضوع وشريحة معينة كالمنافس والمنتج ليتم بعدها جمع وتحليل ونشر المعلومة المتعلقة بالموضوع وتبدأ العملية بتحرير خطة بحث مقسمة إلى محاور والمحاور تقسم إلى معلومات يجب جمعها بالإضافة إلى المؤشرات المتعمقة بها.
  - **إجتماع مجموعة الخللين:** حيث يتم تحويل الخبرات الفردية إلى ذكاء جماعي من خلال إعطاء معنى للمعلومة المجمعة.
  - **إتاحة النتائج:** هنا يتم إستغلال النتائج في إتخاذ القرارات.
  - **إجراء دراسة المعايير:** بالتوازي مع الدورة التجريبية لليقظة يجب الذهاب لمعرفة ما يحدث في المؤسسات الأخرى مما يسمح بإثراء النظام الجاري وإعداده وتحفيز أصحاب القرار.
  - **تنظيم اليقظة:** تنظيم اليقظة سيولد تقاطع منطقتين وهما المنطق الأول والمنطق الثاني ويقصد بالأول خلق وظيفة لليقظة تقوم بها مجموعة صغيرة متكونة من 2 إلى 5 أفراد ينتمون إلى الخلية أو موزعون على المؤسسة ويعممون في شبكة ويتطلب هذا المنطق إعداد دفتر لشروط ويستغرق بضعة أشهر، أما المنطق الثقافي فيقصد به إطلاق أنشطة إستعراضية ندوات ومحاضرات التطوير الثقافة الجماعية للمعلومة وهذا الأمر يستغرق عدة سنوات.
  - **اعداد دفتر الشروط:** يحدد توزيع المهام وطرق العمل وتسيير مخزون وتدفقات المعلومات وخطة التطوير.
  - **مواصلة عملية اليقظة:** لا يمكن للنظام الإستمرار دون تغذية عكسية من أصحاب القرار, اليقظة لا يمكن أن تنجح إلا إذا إرتكزت على مفهوم الشبكة أي شبكة الجمع وشبكة الخبراء وشبكة النشر وحتى شبكة التأثير.
- كما تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية للقيام بهذه الخطوات وضع فريق أو خلية من خلال تكليف أفراد أكفاء للقيام بها وتختلف ممارسة هذه العملية فهناك من يعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها كما يرى الآخرون أنها عملية حساسة يجب القيام بها داخل أساور المؤسسة، ويعرف هؤلاء الأفراد بمثلو عملية اليقظة الاستراتيجية, وهم مجموعة من الأفراد الذين

يعملون معا، وفق تقسيم معين من أجل جمع وتحليل ونشر المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح ممثلي عملية اليقظة



المصدر: (مروج، 2014، صفحة 31)

ولتوضيح الشكل السابق نورد فيما يلي جدولاً يبرز دور وخصائص كل ممثلي اليقظة الاستراتيجية:

الجدول رقم (01): دور وخصائص ممثلي اليقظة الإستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو عملية اليقظة
تحديد جيد لاهداف المؤسسة. معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	يعرضون على جماعة اليقظة الاهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. -ترجمة السيناريوهات إلى اعمال بفضل إتخاذ القرارات. البحث على الابداع، اي خلق افضل المزايا التنافسية للمؤسسة.	متخذو القرارات الاستراتيجية

<p>منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>-مهارات ادارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار.</p>	<p>همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>-الاعداد والاشراف على دفتر الشروط</p> <p>-مسؤول عن سير وتنظيم عملية اليقظة</p>	<p>المدير</p>
<p>القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا</p> <p>-القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظ</p>	<p>تحليل، وتركيب وترجمة المعلومات المجمع</p> <p>-المساهمة الجماعية في اعداد السيناريوهات.</p> <p>-تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجي</p>	<p>المتيقظون الكبار</p>
<p>الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)، اضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية</p> <p>مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>-القدرة على التحكم في فائض المعلومات</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات</p> <p>-استكشاف البيئة مع أنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p>
<p>نشاط حيوي دائم في العمل.</p> <p>- روح عمل جماعية عالية</p>	<p>من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كامين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات في الموزع، حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع ومرحلة معالجة المعلومات.</p>	<p>العمال</p>

	<p>- كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي</p>	
--	---	--

المصدر: (اشراف و هبول، الصفحات 10-11)

### المبحث الثالث: مرتكزات اليقظة الإستراتيجية

من ابرز واهم مرتكزات اليقظة نجد :

#### المطلب الأول: وظائف عملية اليقظة الاستراتيجية

تتمثل وظائف اليقظة الاستراتيجية في (عقلية، 2021-2022، صفحة 40):

- الوظيفة الاعلامية: توفير المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار، حيث تكون هذه المعلومات ملائمة، وذات قيمة .
- الوظيفة التحليلية والتلخيصية: وهذا بتحليل المعلومات المجمعمة وإستخلاص العناصر المهمة مما يسمح بإيجاد علاقات الربط بين أجزاء المعلومات المختلفة مما يشكل معرفة ضرورية ومفيدة لمتخذ القرار .
- الوظيفة الاستباقية وإستحداث الفعل: وهي الوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية حيث تستبق تطورات السوق المنافسة وغيرها من التغيرات البيئية، وتجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه المتغيرات في إطار التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بها.
- وظيفة إنتاج المعرفة: وهذا عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى الذي يعتبر محورا أساسيا وحيويا من محاور ومسار اليقظة الإستراتيجية.

#### المطلب الثاني: شروط فاعلية ومظاهر اليقظة الاستراتيجية

هنالك مجموعة من الشروط الأساسية التي يتوجب على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي:

#### الفرع الأول: متطلبات بناء نظام فعال لليقظة الإستراتيجية

تمثل اليقظة الإستراتيجية فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم والإدارة بالمؤسسات، فهي تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة وتستدعي تضافر الجهود للإنتتاح عليه، ولن يتم ذلك إلا بتوفر جملة من المتطلبات تتمثل فيما يلي (الدين، 2020):

- **تغيير الثقافة التنظيمية السائدة:** الثقافة التنظيمية السائدة ربما من أهم مطالب نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بل وأصعبها، العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة داعمة لليقظة الإستراتيجية تشجع على الإنتتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومات والثقافة تمثل نظاما من المعايير الجماعية المشتركة بين أعضاء التنظيم، بحيث تشمل طرق التفكير والإدارة والخصائص كالقيم والمعايير المحددة للمناخ التنظيمي. مقابل أشخاص يقيمون معرفتهم، فإذا لم تشجع الثقافة الأفراد على مشاركة معارفهم فسيحتفظون كما يمكن تعزيز اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت هناك ثقافة تنظيمية تسعى لتبادل المعرفة في المؤسسة بالمعرفة بأنفسهم.
- **دعم القيادات الإدارية والتزامهم:** إن دعم القيادات الادارية متطلب مهم لبناء نظام لليقظة الإستراتيجية بالجامعات، ولتحقيق ذلك قد يكون من المهم تبني مفهوم جديد، إعطاء المثل والقُدوة والتحفيز الإيجابي، وتجنب الضغط والإجبار والتخويف والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق إنصياح العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم، ويتم ذلك من خلال التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل. لا بد من توافر قيادة إستراتيجية تعتمد على مهارات أساسية وهي: التوقع والتحدي والتفسير وإتخاذ القرار، والإتساق والتعلم. كما لا بد للقيادات من الإستعداد التنظيمي في إعادة إبتكار وتنظيم نموذج العمل من خلال الجمع عن قصد بين الإستشعار والإستبلاء والتحول للإمتثال لعواقب غير المتوقعة.
- **إعادة الهيكلة التنظيمية:** إن المؤسسات التي تسعى للإنتتاح على بيئتها الخارجية، وتبحث عن إقامة نظام لليقظة الإستراتيجية وتعمل على إستباق المعلومات وإستشراف المستقبل، يتطلب منها أولا وقبل كل شيء مراجعة هيكلها التنظيمي، وتبنيها هياكل تنظيمية أكثر مرونة، وكذلك تحسين علاقتها العامة مع الأطراف الخارجية .
- **الإهتمام بالموارد البشرية وبناء الكفاءات** يتوقف نجاح وتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في الجامعة وعلى مختلف المستويات، إذ يصبح إختيار وتكوين الأفراد والإهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في بناء نظام اليقظة الإستراتيجية، كما أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب الإهتمام بالعمل الجماعي، والمشاركة الكاملة من جميع الأفراد في هذا النظام، بإعتباره مسؤولية الكل، وليس مسؤولية الإدارة العليا أو أفراد، بعينهم، أو قسم محدد، وكذلك الإهتمام بمسألة التمكين؛ حيث يمكن تفويض بعض الصلاحيات للأفراد وتحملهم مسؤولية تحقيق النتائج المستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف في علاقتهم.
- **إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات:** يجب على الجامعة إمتلاك موارد ومصادر تكنولوجية مثل الشبكات الإلكترونية وشبكات الإتصال ونظم المعلومات؛ حتى تستطيع الجامعة تمييز المعلومات المنتقاة؛ لأن إمتلاك الجامعة لمثل هذه المصادر ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من إستيفاء شرط الإدارة بالحقائق والمعلومات.

– **تكيف نظم الترقية والتقدير:** إن إعتراف الجامعة بقيمة مساهمة الأفراد، وأدائهم ومجهوداتهم المبذولة في مجال اليقظة الإستراتيجية يصبح شرطا ضروريا لتحسينها وتفعيل دورها ولا بد من إستخدام نظم المكافاة والترقية؛ لتعزيز الأداء الجيد الذي يدعم نظام اليقظة الإستراتيجية.

– **تعديل معايير الأداء والحوافز:** لتفعيل اليقظة الإستراتيجية لا بد على الجامعات أن تسعى جاهدة لتنمية اليات تحفيز الافراد على التفكير والتحليل، للوصول إلى مستوى متقدم من الأداء كما تلجأ إلى إتباع منهجية شفافية الإدارة (الإدارة المفتوحة) وذلك بتوفير المعلومات الكاملة عن كل ما يجب على الأفراد معرفته وفهمه عن ظروف الجامعة وأهدافها ونتائج العمل.

#### الفرع الثاني: الأشخاص المكلفين باليقظة في المؤسسة:

في الغالب تتكون خلية اليقظة من افراد لهم كفاءات عالية وتكوين تقني يطلق عليهم إسم اليقظين "les veilleurs"، المسؤول عن اليقظة Responsable de la ville، الملاحظين "Observateurs الخبراء؛ "Experts"؛ المستخدمين "Demandeurs"، ولجنة اليقظة Comité de veille ميزتهم الأساسية: الحذر، الإنتباه التفكير النقدي، روح الإتصال وتبادل المعلومات الإرادة على مواجهة تحديات التي تطرحها اليقظة.

**فالمسؤول عن اليقظة** هو عنصر أساسي ضمن جهاز اليقظة يلعب دور متعدد من محرك أو منشط، وسيط، مراقب منسق، منظم، مقرر لنشاط اليقظة وبصفة عامة على مسؤول اليقظة تأدية المهام التالية:

- توعية العاملين في المؤسسة باليقظة، وتوضيح إسهاماتها.
- تحديد الإحتياجات الجديدة.
- إقتراح مواضيع اليقظة، أي عناصر المحيط الخارجي التي يجب إستهدافها.
- العمل على الحصول على موافقة لجنة اليقظة بخصوص هذه المواضيع.
- دعم وتحفيز أعضاء شبكات اليقظة.
- تحقيق أو إدارة عمليات تحليل وتلخيص المعلومات المجمع.
- التحقق من رضا المستفيدين من مخرجات اليقظة.

ولقد أثبتت الدراسات أن سوء إختيار مسؤول اليقظة هو سبب رئيس في فشل مشروع اليقظة، إذ تم التوصل إلى أن اثنين من بين ثلاث إخفاقات لنشاط اليقظة سببه كان عدم توافق كفاءة ومهارة مسؤول اليقظة في المؤسسة مع المهام الموكلة إليه على هذا الأساس يعتبر العديد من الباحثين أن مسؤول اليقظة هو عنصر أساسي يؤخذ بعين الإعتبار عند تقييم مدى فعالية جهاز اليقظة، بالمقابل فهم يقترحون أن الشخص الذي سيتم توظيفه في منصب مسؤول اليقظة، من الأفضل أن يكون من بين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة (زواو، 2013).

فكما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى اعوان كاشفين (مهمتهم الأساسية القيام بهذه العملية وعون اليقظة الكاشف هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الإستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتنبيهات

عن الاخطار والتهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من المشاركين (الاعوان) في هذه العملية، لأن اليقظة تقوم على اساس العمل الجماعي.

### الفرع الثالث: مظاهر اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

بالنظر إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي سيرورة منسقة تسمح للمنظمة بجمع المعلومات من البيئة الخارجية وإستغلالها فإنه يمكننا تمييز العديد من المظاهر التي تعكس الوجود الفعلي لنشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ويمكن التطرق لهذه المظاهر فيما يلي: (حميدي و مولود بلعيد، 2021):

- الوسائل التقنية، فخلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة تتطلب توفير وسائل تقنية تتيح البحث والحصول على كافة المعلومات ومن ثم معالجتها وتخزينها ونشرها وتمثل هذه المتطلبات التقنية في إعتداد المؤسسة على الشبكات الإلكترونية الداخلية والخارجية ( Intranet - Extranet ) في تعاملاتها بالإضافة على إرتكاز عملها على المواقع الإلكترونية وهو ما يعكس حرص المؤسسة على البقاء على إتصال مع محيطها، وبمعنى اخر ينعكس الجانب التقني لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من خلال إهتمام هذه الاخيرة بتكنولوجيا الإعلام والإتصال بشكل عام بالنظر لأهميتها في خلية اليقظة وهنا تجدر الإشارة إلى أن الأنترنت تعتبر أحد أهم وسائل اليقظة الإستراتيجية .
- إن وجود موارد بشرية متخصصة في اداء عملية اليقظة الإستراتيجية يعد أحد أهم مظاهر تطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة حيث يطلق عليهم إسم المتيقظين ويمكن تعريف المتيقظ على أنه " : شخص يجيد الإستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، تتمثل مهمتهم الأساسية في الكشف عن الفرص والتنبيه بالمخاطر المحيطة بالمؤسسة" ، حيث أن عملية اليقظة الإستراتيجية لا تنحصر في هذه الفئة من الأشخاص فقط فالمتيقظ في خلية اليقظة لا يعمل وحده بل ينتمي على مجموعة أو شبكة متكاملة من الأشخاص المشاركين، وبإعتبار اليقظة الإستراتيجية أساسا عمل جماعي فهذا يجعل كل فرد في المؤسسة ملزما أن يشارك فيها بغرض إداري.
- أن اليقظة الاستراتيجية في الواقع تعبر عن حالة من الوعي الذي ينتج عن ممارسات وأنشطة المؤسسة مع الأعوان ذات الصلة، فالمؤسسة تتيقظ تجاه المحيط التنافسي وما يحمله من معطيات عن المنافسين وموقع المؤسسة ، كما تحرص المؤسسة على أن تكون في حالة يقظة تجاه جميع المتغيرات التكنولوجية والمعلومات العلمية والتقنية ويطلق على هذا النوع اليقظة التكنولوجية، بالإضافة إلى جمع المعلومات حول العملاء والموردين وإستغلالها وهو ما يسمى باليقظة التجارية وغير ذلك متغيرات البيئة التي يتم متابعتها من خلال البيئة التي تعنى بمختلف المشاكل المتعلقة ببيئة المنظمة وتساعد على وضع الإستراتيجيات الملائمة حسب الأوضاع.

### المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية :

إن عوامل نجاح اليقظة عديدة وهي كل ما يساهم في غزاحة العراقيل التي تواجه المؤسسة والمتيقظين ولقد حددت في ثلاث فئات وهي عوامل تنظيمية وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية وعوامل مادية.

### الفرع الأول: العوامل التنظيمية

وهي عوامل ترتبط بكيفية عمل وتنظيم نشاط اليقظة داخل المؤسسة ومنها (فاطمة ب.، 2019):

- حجم جهاز اليقظة: إن حجم الجهاز يؤثر على نجاح عملية اليقظة فاذا كان حجمه أكبر تكون المهمة صعبة أما إذا كان الجهاز الأولي بحجم صغير عند بداية النشاط فإنه قابل للتطور عبر الزمن حسب الخبرة والتعلم اللذان توصل إليهما أعضاء الجهاز لأن التعلم الجماعي وبناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء يتطلب وقتاً.
- تحسيس إعضاء الجهاز: قبل أن يتم وضع جهاز لليقظة الإستراتيجية يجب إقناع الأفراد بأهميته وفائدته للمؤسسة ولهم شخصياً لذلك على قائد المشروع أن ينظم إجتماعات ولقاءات إعلامية تحسيسية فعالة لتحضير الأفراد المعنيين.
- الإلتصال التقاطعي وغياب الرسمية المفرطة: إن إزالة كل ما يعيق الإلتصال الفعال من الهرمية والرسمية شرط أساسي لنجاح اليقظة الإستراتيجية.
- ثقافة تشارك وتقاسم المعلومة: يمكن لثقافة المؤسسة أن تكون عامل نجاح لليقظة الإستراتيجية إذا كانت تشجع تشارك وتقاسم المعلومة والثقافة تقوم على أربع مبادئ هي تفتح أصحاب القرار على أفكار جديدة وإهتمامهم بالمستقبل أكثر من الماضي كما أنهم يشجعون الإبداع والإنتاجية والكفاءة ويكون إتخاذ القرارات بعد الإستماع ومراجعة الأطراف الخارجية
- إشتراك وعضوية الأطراف المتدخلة في المشروع: اليقظة عملية جماعية يتدخل فيها عدة أطراف وهم مسيري المؤسسة ومختصي اليقظة والموظفون العمليين للمؤسسة وبالتالي فإن إشتراك كل الأطراف في عمل اليقظة شرط ضروري لإنجاحها.
- دعم الإدارة العامة للمشروع: من الضروري تدخل الإدارة العامة في عملية اليقظة بإعتباره نشاط إستراتيجي.

#### الفرع الثاني: العوامل البشرية

- هذه العوامل متعلقة بالموارد البشرية من حيث طبيعتها وقدراتها وكفاءتها.
- تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة: برنامج اليقظة يتطلب مهارات معينة مثل الفضول والإنتباه والإستماع فيمكن لأي شخص أن يجمع المعلومات من مصادر مختلفة ولكن ليس بمقدرة الجميع الإنتباه للإشارات الضعيفة وتحريض المعلومة وإستخراجها فهي إتصالات تكتسب وغير لفظية مثل إستعمال بطاقة التعقب وإثبات الإنتباه للإشارات الضعيفة وإستكشاف صفة الإستباقية في المعلومة المجمعّة إذن تكوين أعضاء الجهاز في مجال اليقظة شرط أساسي لنجاحها.
  - رؤية إستراتيجية مستقبلية لدى المسيرين: المسير الناجح هو الذي لديه رؤية موجهة نحو المستقبل ويعرف كيف ينقلها إلى أفراد المؤسسة وعليها تبنى ثقافة المؤسسة الكفيلة بإنجاحها.
  - تطوير قدرات التعلم الفردية والجماعية: التعلم هو عملية تطوير المعرفة حول نتائج نشاط ما من خلال الفهم الجيد ويقصد بتعلم المؤسسة المعرفة الجماعية المشتركة لها والتي تحوي في نفس الوقت كل إختلافات وتقاربات المعنى التي يعطيها الأفراد لمحيطهم ويتم الانتقال من التعلم الفردي للتعلم الجماعي عن طريق طرق نقل المعرفة (التنشئة والتجسيد والضم والتأصيل) وتجدد الإشارة إلى ضرورة تشارك المعرفة الضمنية لدى كل فرد مع باقي أفراد المؤسسة من أجل ترجمة أحسن المؤشرات الموجودة في البيئة الخارجية.
  - تعيين المسؤول عن المشروع: يجب تعيين رئيس لمشروع اليقظة الإستراتيجية حيث يكون المسؤول عن قيادة وتنشيط وتوجيه الأفراد.

– تحفيز أعضاء الجهاز: التحفيز الدائم للأعضاء الفريق وتشجيع الشفافية والإعتراف هي أهم شروط نجاح اليقظة الإستراتيجية.

### الفرع الثالث: العوامل المادية:

هذه العوامل متعلقة بالإستخدام الفعال لتكنولوجيات وتقنيات الإعلام والإتصال؛ حيث تسمح التقنيات وتكنولوجيات الإتصال بتسهيل عمل اليقظة من خلال التدخل في كل المراحل من جمع ومعالجة ونشر وتخزين للمعلومات وبالتالي فإن لها أثر بالغ لنجاح اليقظة شريطة إستعمالها بفاعلية فالجميع يستعمل الأنترنت ولكن ليس الجميع مستفيدين منه بنفس المستوى.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص أن لليقظة الإستراتيجية دور فعال في إدارة الأزمات بالمنظمات الاقتصادية، فهي تهدف إلى توفير المورد المعلوماتي ذو الطبيعة الإستباقية عبر عدة مراحل وتسييره ضمن نظم معينة بالإستعانة بالطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الكفاءات التشغيلية والإستراتيجية التي تجعل المنظمة واثقة ومستعدة لأي أمر طارئ يشير لحدوث أزمة واليقظة الإستراتيجية تمتلك خصائص مميزة تساهم في إرساء المجتمع المعلوماتي بطريقة طوعية وإبداعية من خلال تبادل أفضل الأفكار والإستفادة أكثر من الموارد الذهنية المتاحة لدى ممثليها من خلال التعاون الجماعي.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري لإدارة الأزمات

## تمهيد:

تعرف الأزمة على أنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب إستخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة، وتعني إدارة الأزمات كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث اثارها في كافة المجالات إلا أن الإهتمام بعلم إدارة الأزمات لم يبرز إلا حديثًا نتيجة تعدد الكوارث المدمرة من ناحية، وإرتفاع الاصوات التي تنادي بأن شيئًا ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من اثارها. وكثيرًا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضًا، وأن مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها بل يمكن القول أن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو الإهمال، وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية الأزمات.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات.
- المبحث الثالث: أساسيات في إدارة الأزمات.
- المبحث الرابع: علاقة البقطة الاستراتيجية بإدارة الأزمات

## المبحث الأول: ماهية الأزمات

تمس الأزمة كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات وإنهاءً بالأزمات الدولية، ويعد عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل له أطواره، وخصائصه، وأسبابه يؤثر على كل من مسته الأزمة، وهذه الأخيرة تحتاج المواجهة بطرق وإستراتيجيات فعالة، وفي هذا المبحث سنقوم بعرض كل من مفهوم الازمة وابرز خصائصها واسباب نشوئها، مراحلها، أنواعها، ابعادها والاثار الناجمة عنها.

## المطلب الأول: أساسيات حول الازمات

## الفرع الأول : مفهوم الأزمات

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمات تبعاً لإختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات وكذلك لتعدد أنواع الأزمات وتصنيفاتها المختلفة حيث تكمن صعوبة تحديد مفهوم الأزمة في شموليته، طبيعته وإتساع نطاق إستعماله حتى أنه من المتعذر إيجاد مصطلح يوازي (الازمة) في ثراء إمكاناته وإتساع مجالات إستعماله.

أولا /المفهوم اللّغوي للأزمة

تدل كلمة الازمة في مختار الصحاحّ على الشدة والقحط (الرازي، 1988، صفحة 15).

وفي المصباح المنير: تعني المازم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه (الحوشان، 2008، صفحة 182).

ثانياً /المفهوم الاصطلاحي للأزمة

عرف الشعلاّن الازمةً بأنّها: "حالة توتر ونقطة تحول تتطلّب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان).

ويعرفها ال سعودٌ بأنّها: "حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً أساسياً للكيان الإداري ويتطلب إتخاذ القرار في فترة وجيزة للغاية" (ال سعود، 2006، صفحة 71).

ويشير الخضيريّ إلى الازمة على أنّها موقف وحالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج (الخضيريّ، 2003، صفحة 115).

ومما سبق يمكن تعريف الازمة بأنّها موقف مفاجئ يؤدي إلى تغير في البيئة الداخلية والخارجية يهدد أهداف ومصالح المؤسسة ويتطلب سرعة التدخل لمواجهتها والتحكم في تأثيراتها.

## الفرع الثاني: أسباب نشوء الازمات

للأزمات مميزات وجو خاص بمثابة أسباب نشوء الأزمة فبتجنب الأسباب يتم النجاة من الأزمة ومن بين هذه الأسباب نذكر:

- **سوء الفهم:** ينشأ إما من المعلومات المتبورة أو إصدار القرارات على الأمور قبل وضوحها نتيجة التوتر أو الرغبة في إظهار النتائج في أسرع وقت.
- **سوء الإدراك:** إستبعاد المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم على الأمور من خلالها أو تفسيرها وفقاً للرغبات الشخصية أو الميولات النفسية فإذا كان الإدراك خاطئ يؤدي إلى تأزم وإنفصال العلاقة بين الأداء الحقيقي وبين القرارات التي تم إتخاذها والتي من الممكن أن تؤدي إلى حدوث أزمة.
- **الأزمات المخططة:** من خلال الدراسة الجيدة للمنافسين وتتبع مسارات أعمالهم لإيضاح الثغرات التي تهددهم والتي من خلالها يمكن إحداث أزمات (رجب، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، 2000، صفحة 28).
- **سوء التقدير والتقييم:** وينشأ سوء التقدير والتقييم من خلال جانبين أساسيين وهما الإستخفاف بإمكانيات الطرف الآخر وقدراته أو من الغرور والثقة الزائدة بالنفس.
- **الرغبة في الإبتزاز:** يتم من خلالها إفتعال أزمات متوالية من قبل جماعات الضغط والمصالح للإجبار متخذي القرار في المؤسسة على الإنقياد لهم ولقراراتهم (حسن، 2011، صفحة 1194).
- **الإدارة العشوائية:** وهي إدارة تقوم على الأهواء وتتناقى مع المبادئ والقيم العلمية تفتقر إلى الرؤية المستقبلية ولا تستخدم التخطيط الرشيد في إدارة شؤونها وتطبق أنماط إدارية عشوائية شديدة التدمير (السيد، 2000، الصفحات 15-17)
- **اليأس:** حيث يعتبر اليأس في حد ذاته الأزمات النفسية التي من شأنها إحباط متخذ القرار وإفقاده الرغبة في العمل الإداري وفي تحقيق مصالحه (سيد، 1998، الصفحات 5-6).

**الإشاعات:** وذلك من خلال إنشاء معلومات كاذبة وإطلاقها في وقت ومكان معين في حدث ما يؤدي إلى حدوث أزمة (عبد المجيد، 2011، صفحة 100)

### الفرع الثالث: مراحل الأزمة

قام (ماهر، 2006، صفحة 12) بتصنيف مراحل الأزمة على الشكل التالي:

#### 1. مرحلة ما قبل الأزمة:

تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي، وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية لإحتمال وقوع الأزمة في المستقبل.

#### 2. مرحلة الأزمة (crisis stage)

يطلق عليها أيضاً مرحلة الخلل والإضطراب، ويقع حدث مفاجئ يبرز الأزمة ويشير إليها.

#### 3. مرحلة ما بعد الأزمة: (post-crisis stage)

وتظهر في هذه المرحلة النتائج التي خلفتها الأزمة إذ من الممكن أن تكون النتائج مدمرة تشبه ما يخلفه إعصار أو زلزال، ومن جهة أخرى من الممكن أن تكون النتائج مشابحة للشعور بالراحة بعد النجاة من حادث.

- يذكر (الصيرفي، ادارة الازمات، 2008، صفحة 40) أن الأزمة تمر في أربع مراحل، هي:
  1. المرحلة التحذيرية: حيث يكون هناك شيء يلوح في الأفق وينذر بموقف غير محدد المعالم.
  2. مرحلة نشوء الأزمة: عندما لا تنتبه المؤسسة إلى خطورة الأزمة، وهي من مرحلتها التحذيرية، فإن الأزمة سوف تنمو وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.
  3. مرحلة الانفجار: إذا لم تتمكن المؤسسة من التحرك في المرحلة السابقة أو أخفقت في إتخاذ القرار المناسب فإن المؤسسة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والشدة.
  4. مرحلة الإنحسار: هنا تبدأ الأزمة بالإنحسار وتلاشي، لأنها تفقد القوى الدافعة أو المولدة لها أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المؤسسة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه.

#### الفرع الرابع: خصائص الازمات

تتميز الازمات بمجموعة من الخصائص و السمات والتي يجب على الإدارة أن تعيها وقد حددت فيما يلي:

- عنصر المفاجأة فالأزمة تحدث فجأة وإن كان يسبقها بعض المقدمات.
- نقص المعلومات وعدم دقتها وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذي القرار.
- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.
- وأضاف اخرون عددا من الخصائص تمثلت في:
  - ان الازمة تهدد إستقرار المؤسسة ومقومات البيئة.
  - تعد موقفا يتطلب من المشاركين درجة عالية من العمل والأداء.
  - ضغط الوقت وإدراك متخذ القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار وإتخاذه في وقت محدد.
  - إمكانية الإستفادة من هذا الموقف وإكتساب خبرات جديدة.
  - يؤدي هذا الموقف الى توقف التصرفات المنتظمة وفقدان التوازن .
  - تعتبر أحد العوامل التي تهدد الاستقرار البيئي وأمن المؤسسة (حسين و محمد، 2021، الصفحات 10-11).

#### المطلب الثاني: أنواع و إستراتيجيات مواجهة الازمات

##### الفرع الأول: أنواع الأزمات

أوضحت الدراسات والأبحاث التي إهتمت بالأزمات على اختلاف أنواعها أن طرق وأساليب التعامل معها إنما تتحدد إنطلاقا من فهم طبيعة الأزمة ونوعها لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعا لإختلاف المعايير التي يتبعها كل باحث في ذلك:

أولا/ تصنيف الأزمات من حيث معدل تكرارها:

- أزمات ذات طابع دوري متكرر: وخير مثال على ذلك هي الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.
- الأزمات غير الدورية: وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية (الامطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.

#### ثانيا / تصنيف الأزمات من حيث درجة شدتها:

- أزمات عينية: وهي أزمات بالغة الشدة والعنف تهم الكيان الإداري وهذا النوع لا يقف شيء في طريقها ولا سبيل لتصدي لها إلا بإفقادها قوة الدفع الخاصة بها وتفتيتها إلى عناصر ومن الأمثلة على هاته الأزمات الحادة (إضراب شامل لكل العاملين في المنظمة، إعتصام الطيارين في شركة طيران مظاهرات في كافة مدن الدولة).
- أزمات هادئة: وهي أزمات خفيفة التأثير معالجتها بشكل فوري وسريع ومن الأمثلة على هذه الأزمات البسيطة (الإشاعات الداخلية المحدودة عمل تجريبي في بعض أجزاء الشركة إضراب عمال أحد أقسام الشركة).

#### ثالثا/ تصنيف الأزمات تبعا لعمق الأزمة:

- أزمات سطحية: وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة فهي أزمات بدون جذور وتختفي دون أن تترك أثارا ورائها ومثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الأشاعات الكاذبة.
- أزمات عميقة: وهي أخطر أنواع الأزمات لأرتباطها ببيان الكيان الذي حدثت به الأزمة والذي سوف يتأثر بشدة تغلغل أو عمق جذورها (رجب، استراتيجية التعامل مع الازمات و الكوارث، 2008، الصفحات 23-24).

#### رابعا/ الأزمات من حيث الطرف المسبب للأزمة:

يقسم أيضا "كومبس" الأزمات إلى نوعين أساسيين غير متعمدة ومتعمدة.

#### خامسا/ تصنيف الأزمات وفقا للمعيار الزمني لحدوثها:

- الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ ومن أمثلة تلك الأزمات تعرض المنظمة إلى (عمل إرهابي الانفجارات) حوادث (السفن الطائرات السكك الحديدية).
- الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي التي لها مقدمات يمكن إستشعارها مسبقا ومن أمثلة تلك الأزمات إضرابات العاملين التغييرات في القواعد والقوانين.
- الأزمات المزمنة: وهي تلك التي تستمر لعدة شهور أو حتى لسنوات على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها مثل الشائعات وأزمات المصادقية بين المنظمة و جماهيرها.

#### سادسا/ تصنيف الأزمات وفق المستوى الذي تحدث عليه الأزمة:

- الأزمات التي تحدث على مستوى المؤسسة: وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المنشأة وقد تلحق الضرر بما مثل إضراب العمال عن العمل حملات الإعلام المضادة.
- الأزمات القومية: وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الدولة.
- الأزمات الشخصية: وهي الأزمات التي تحدث للشخص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص أزمة حدوث إعاقه للشخص أزمة الخروج على المعاش.
- الأزمات الدولية: الأزمة الدولية هي وصف لحالة تتميز بالتوتر الشديد والوصول إلى مرحلة حرجة تنذر بالإنفجار في العلاقات الطبيعية بين الدول (عادل و عادل، 2007، الصفحات 86-87).

#### الفرع الثاني : إستراتيجيات مواجهة الأزمات.

تمثل مجموعة من المناهج المختلفة التي يمكن إستعمالها أثناء التعامل مع الأزمات بحيث يمكن للمسؤول حل الأزمة بإستخدام إستراتيجية واحدة طول حدوث الأزمة أو يمكن أن يتبع عدة استراتيجيات تختلف باختلاف المراحل المتبعة لحل الأزمة ,ولكن تكمن الأهمية في حسن إختيار الإستراتيجية المناسبة ذات كفاءة وسرعة للتعامل مع الأزمات وفيما يلي سوف نقدم أهم هذه الإستراتيجيات (سليم، 2010، الصفحات 92-95):

- إستراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: تهدف هذه الإستراتيجية عند مواجهتها للأزمات إستعمال مختلف الوسائل العنيفة والخطيرة المتاحة لوقفها.
- إستراتيجية وقف النمو: تنطلق هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على قبول الواقع بوقوع أزمة ومحاولة بذل الجهد لمنع تدهورها، وفي نفس الوقت تسعى إلى تقليل مشاعر الغضب والثورة ودرجة الحرارة المصاحبة لازمة إضافة إلى ضمان عدم الوصول إلى درجة الإنفجار.
- إستراتيجية التجزئة: تركز هذه الإستراتيجية على الدراسة والتحليل الدقيق للعوامل الصانعة والقوى المؤثرة والعلاقة الإرتباطية بينها في الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديد كبير عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة.
- إستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: هذه الإستراتيجية تعبر عن الفكر الذي يقف وراء الأزمة والذي يتمثل في صورة قيم وإتجاهات معينة تؤثر تأثيرا قويا على الأزمة وشدة تأثيرها.
- إستراتيجية دفع الأزمة للامام: الغاية من هذه الإستراتيجية العمل على الإسراع بدفع وتحريك القوى المشاركة في خلق الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتنبء بوجود الصراع بينهم.
- إستراتيجية تغيير المسار: تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات القوية والشديدة التي يصعب الوقوف في وجهها ويستفاد من هذه الإستراتيجية في تحقيق بعض النتائج المرضية والجيدة التي من خلالها نستطيع أن نعوض القليل من الخسائر التي أفرزتها الأزمة. كخلق روح المبادرة والتحدي من جديد لدى الأفراد من أجل التعويض عن الخسائر وتحقيق نتائج أفضل مما قد يحققونه قبل وقوع الأزمة.

## المطلب الثالث: اثار وأساليب تقييم الأزمات

## الفرع الاول: اثار الأزمة.

عادة ما يرتبط مفهوم الأزمة بالجانب السلبي لها، لكن معظم الباحثون يرون بأنه يمكن الحديث عن الجوانب الإيجابية للأزمة حيث أنه يمكن للأزمة أن تشكل فرصا للتطور كفتح فرص لتحسين سمعتها أو إستغلال قطاع سوقي جديد وإكتساب خبرة لمواجهة الأزمات المقبلة والتنبؤ بها ومن بين هذه الاثار نجد:

- إعادة هيكلة المؤسسة وفق معايير وأسس تضمن إستقرارها مستقبلا.
- التعرف على نقاط القوة والضعف للمؤسسة.
- إنتهاج برامج جديدة للرفع من كفاءة الطاقم الإداري للإستعداد للإزمات المستقبلية.
- تحسين علاقات المؤسسة.
- إكتساب خبرة ومهارات لتجنب الأزمات المستقبلية.
- كسب الدعم والتأييد لترقية صورة المؤسسة (كريمة ب.، 2022، صفحة 838).

اما الاثار السلبية للمؤسسة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- على المستوى البشري: كإخفاض إنتاجية العاملين إضطراب علاقات العمل وزيادة الدعاوي القضائية الأزمات النفسية لدى العاملين كالقلق والتوتر.
- على المستوى المادي: كتوقف خطوط الإنتاج إمكانية الإفلاس نتيجة مشكلة التمويل وسوء العلاقات مع المؤسسات المالية زيادة التكاليف الثابتة.
- على المستوى المعنوي: إختلال أخلاقيات العمل لدى العمال صعوبات الإتصال بين العاملين والإدارة فقدان مصداقية المؤسسة (الصيرفي، ادارة الازمات، 2008، صفحة 40)

## الفرع الثاني:أساليب تقييم الازمات

تتعدد أساليب معالجة الأزمة، ويختلف أسلوب التعامل معها بإختلاف المواقف وإختلاف السياسة والإمكانات، وكذلك ظروف الأزمة فهناك ثلاث أساليب عامة للتعامل مع الأزمات هم: أسلوب التفاوض الإكراهي، أسلوب التفاوض التوفيق، أسلوب التفاوض الإقناعي. وقد يبدو من حيث الظاهر أن هذه الأساليب ليس بينهما إرتباط وكل منها يواجه أزمة بعينها، ولكن الواقع غير ذلك، فأساليب الأزمات بمثابة أدوات للتعامل مع الأزمات، كل بحسب ظروفها ونتناول هذه الأساليب على الوجه الآتي:

- أسلوب التفاوض الإكراهي (الضابط): إذا أرادت الدولة أن تحقق كسبا ضد الخصم فإنها تلجأ إلى الضغط الإكراهي ولكنها يجب أن تراعى ألا يقود هذا الضغط إلى حدوث كارثة تضر بمصالحها وهناك أسلوبين للضغط هما:

- الأول باستخدام الأسلوب القولي: ويتم من خلال التهديد الواضح وهو الذي يحدد الحد الأقصى للمصادقية، ولكن يعيبه إنعدام المرونة حيث يضع أمام المهتد إلتزاما بتنفيذ تهديده أو بالتهديد الناهض والذي يضمن حرية الحركة في إختيار البدائل ولكنه يقلل من المصادقية.
- الثاني وهو السلوك الفعلي: يعني عملية تصعيد فعلية للضغط على الخصم مثل القيام بحصار بحري تفيد عقوبات إقتصادية توجيه أعمال شبه عسكرية تنفيذ عمليات خاصة (...).
- أسلوب التفاوض الإقناعي: أن الإقتصار على إستخدام أسلوب واحد لإدارة الأزمة لا يحقق الأهداف المرجوة، حيث أن إستخدام الأسلوب الإكراهي وحده قد يؤدي إلى قيام الطرف الآخر بالتعنن مما يؤدي إلى تصعيد الأزمة كما أن إتباع أسلوب التفاوض التوفيقى وحده قد يؤدي إلى تقديم سلسلة من التنازلات التي قد تصل إلى حد الإضرار بمصالح الدولة، ولذا يجب على القيادة التي تتعامل مع إدارة الأزمة بالجمع بين الأسلوبين بشكل متناسق وهو ما يعرف بالتفاوض الإقناعي (محمد ن.، 2008، صفحة 246).
- أسلوب التفاوض التوفيقى: ويعتمد هذا الأسلوب على التفاوض أساسا لحل الأزمة، والاصل أن المفاوضة والمساومة هي الإستعداد للتنازل عن بعض المواقف مقابل تنازل الخصم عن بعض مطالبه، ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:
  - إذا كانت تكلفة تصعيد الأزمة أكبر مما تتحمله إمكانية الدولة.
  - عند حدوث تغيرات في المجال الداخلي والخارجي تجعل إستمرار تصعيد الأزمة أمرا غير مرغوب.
  - عندما تفشل الدولة في تحقيق أهدافها من خلال تصعيد الأزمة (مصطفى، 2006، الصفحات 39-47)

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات

تتطلب الأزمة حلول بإتخاذ قرارات تمكن من السيطرة على الموقف للتحكم في ضغطها ومسارها وإتجاهاتها، بإدارة عملية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات والمعرفة وإستخدام المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، إذ تقوم على التخطيط الجيد، والتنظيم والرقابة والبعد عن الإرتجالية والعشوائية.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الأزمات

#### الفرع الأول : نشأة إدارة الأزمات

إنبثقت إدارة الأزمات، منذ القدم، من خلال الممارسة العملية؛ فكانت مظهرا من مظاهر تعامل الإنسان مع المواقف الحرجة، التي يوجهها، في إطار مسميات مختلفة، مثل: الحنكة، والخبرة الدبلوماسية، وكفاءة القيادة، وكانت هذه الممارسات، هي الإختبار الحقيقي لقدرة على مواجهة الأزمات، وتعامله مع المواقف الصعبة، التي تتمخض بتفجر طاقاته الإبداعية. ولقد إهتدت الجماعات الإنسانية في وقت مبكر من تاريخها، إلى أسلوب آخر، غير الصراع والتنافس؛ يمكنها من المحافظة على بقائها وإستمرارها وتطورها. وتبيّن أن التعاون، وإقتسام الموارد المتاحة، هما أفضل من الصراع، الذي يعرض الإنسانية لخطر الفناء.

نشأ هذا المصطلح نتيجة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والأوبئة والحروب الشاملة ... الخ.

لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة والعلاقات الدولية ليشير إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة الأزمات الدولية الحادة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام (١٩٦١) ثم عاد هذا المصطلح ليزدهر عندما تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات لأنجاز مهامه وحل المازق الطارئة التي تواجهها.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الإهتمام في الإدارة حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والإنزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الإتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمات.

وقد بدأ علم إدارة الأزمات في الستينات من القرن الماضي وأصبح هنالك جدلا حول تسمية هذا المصطلح حيث أطلق عليه البعض (معالجة الأزمات) و(التعامل مع الأزمات) وبالتالي جميعها تشير إلى نفس المفهوم وهو (إدارة الأزمات) وذلك من مفهوم الإدارة الدال على التحكم والسيطرة على تطورات الأزمة الذي يتم بالأدوات العلمية المختلفة.

وكان هذا المفهوم سائدا منذ القدم إلا أنه لم يطلق عليه (إدارة الأزمات) وكان ذلك متجسدا من خلال الممارسة العملية التي كان يقوم بها الإنسان في تعامله مع المواقف الحرجة التي يواجهها وكانت تندرج تحت مسمى الحكمة والخبرة الدبلوماسية وكفاءة القيادة وكانت هذه الممارسات هي الإختيار الحقيقي لقدرة على مواجهة الأزمات وتعامله مع المواقف الصعبة التي تتمخض بتفجير طاقته الإبداعية.

### الفرع الثاني: تعريف إدارة الأزمات.

لقد تعددت محاولات تعريف مفهوم إدارة الأزمات، ويشير التعريف الأول على أنها "تقنية لمواجهة الحالات الطارئة أو الحالات التي لا يمكن تجنبها عند حدوثها أو قبل حدوثها للتحكم في الأضرار المترتبة عنها" (غسان و خالد، 1437-2016، صفحة 42).

ويشير التعريف الثاني على أنها « عملية إدارية مستمرة للنظام السياسي التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات للبيئتين الداخلية والدولية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو للتعامل مع الأزمات، بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للنظام وللبيئة والعاملين على ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة مع إستخلاص الدروس والنتائج المهمة لمنع حدوثها وتحسين طرق التعامل معها مستقبلا، وتعظيم الفائدة الناتجة عنها إلى أقصى درجة" (فيصل ا.، 1435-2014، صفحة 48).

وأضاف (احمد، 2001: 33) أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري حديث يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية والإستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الازمة (ايمن، 2020، صفحة 127)

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي:

- تهدف إدارة الأزمات لتقليل الخسائر.
- تستخدم الأسلوبين العلمي والمنهجي في عملية إتخاذ القرار.
- تدار من قبل مجموعة ذات كفاءة وذات قدرات إدارية أثناء مواجهة الأزمات.

### المطلب الثاني: مراحل إدارة الأزمات

تعتبر الأزمة ظاهرة اجتماعية تمر بمحطات اساسية تتمكن المنظمة من خلالها من معالجة الاضرار والاستفادة من الفرص الناتجة عنها وقد اختلف الباحثون في وضع اطار موحد للمراحل التي تمر بها إدارة الأزمة حيث يرى البعض أنه توجد خمس مراحل في إدارة الأزمة وهي:

- **مرحلة الأنداز المبكر:** هي عبارة عن مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة والتنبؤ باحتمال حدوثها وتتمثل في الاشارات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، تمكن المنظمة من التعرف على ابعاد موقف ما قبل تدهوره ومن امثلة الأنداز المبكر التغيرات المنعكسة في البيئة الكلية للمنظمة أو الاشارات التي على شكل مؤشرات ادارية، مالية.....
- **مرحلة الاستعداد والرقابة:** يتم في هذه المرحلة تسخير جميع مستويات المنظمة عند التأكد من استحالة تجنبها للتقليل من مخاطرها والتمكن من التعرف على مؤشرات الضعف التي من شأنها التسبب في أزمة، لمعالجتها والتخلص منها قبل اكتشافها من قبل المنافسين واستغلالها لاحاق الضرر بالمنظمة. كما يتم في هذه المرحلة تقسيم الادوار وتصميم الخطط للزيادة من كفاءة وفاعلية مواجهة الأزمة.
- **مرحلة احتواء الاضرار:** وتكون الأزمة في هذه المرحلة في اعلى مستوياتها حيث يتم فيها احتواء الاضرار لتقليل الخسائر إلى اقصى حد ممكن والتمكن من احتوائها لعدم أنتشارها في باقي اجزاء المنظمة ويتم تحديث القدرات اللازمة للاحتواء ثم اختبارها واستخدام الاسلوب الملائم مع تخصيص الموارد اللازمة لاحتواء الاضرار.
- **مرحلة استعادة النشاط:** يتم في هذه المرحلة تحقيق التوازن من خلال تنفيذ الخطط والبرامج قصيرة وطويلة المدى لاستعادة مستويات النشاط الطبيعية، كما يتم في هذه المرحلة تحديد المستوى الادنى للمهام الموكلة وتوزيع الادوار للاطراف المعنية وتوفير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط والثقة للمنظمة.
- **مرحلة التعلم:** يتم في هذه المرحلة اخذ المنظمة للعبير بعد ما مرت عليه وتكوين خبرات من اجل تفادي التغيرات ومواجهة الأزمات المستقبلية بطرق رسمية (جدور و بن جيمة، 2022، الصفحات 356-357).

### المطلب الثالث : مبادئ وأهداف إدارة الأزمات

#### الفرع الأول: مبادئ إدارة الأزمات

تتمحور مبادئ إدارة الأزمات في نقاط محددة مدروسة علميا ومنهجيا، حيث يجب على كل منظمة الإلمام بهذه المبادئ في تسييرها الذاتي أثناء الأزمات ونخلص أهم هذه المبادئ كالتالي (هلال، 1992):

- ضرورة التحديد الواضح للهدف من وجود إدارة الأزمات، وبدون تحديد هذا الهدف لا تستطيع إدارة الأزمات تحديد أي الحالات تستلزم تدخلا سريعا وأيها لا يستلزم ذلك، كذلك فإن عدم تحديد الهدف بوضوح قد يكون سببا في اللبس بين المفاهيم المختلفة والمرتبطة بالأزمة.
- ضرورة الإعداد والتخطيط المسبق للأزمات المحتملة، ورصد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات مع إعداد سيناريوهات المواجهة.
- ضرورة توفير المعلومات الصحيحة والكافية، فالأزمة عادة هي حالة من عدم التأكد ونقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.
- ضرورة توفير نظام جيد للاتصالات، سواء كانت اتصالات داخلية حيث تلعب دورا كبيرا في عملية جمع المعلومات وتحليلها، أو خارجية من شأنها أن تعرف الإدارة بالبيئة المحيطة بالأزمة.
- البحث عن القيادة السرية الرشيدة غير الانفعالية، والتي يتوافر لها ثقافة إدارية ملائمة وثقافة عامة حتى يمكنها التعامل مع الأزمة بأسلوب عملي.
- العمل على استعادة النشاط بصورة طبيعية بعد حدوث الأزمة في أقرب وقت ممكن، وبأقل تكلفة ممكنة.
- تحليل وتقييم الأزمات السابقة، وكشف أي قصور أو خلل في عملية مواجهتها أو الإعداد لها لمحاولة منع تكرارها مرة أخرى، أو على الأقل تحسين أسلوب الإعداد والمواجهة.

#### الفرع الثاني : أهداف إدارة الأزمات

- أما الأهداف العامة لإدارة الأزمات فتكمن بتحقيق درجة استجابة سريعة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف تجنب أخطارها قبل وقوعها، والسيطرة على الموقف واتخاذ القرارات المناسبة لتخفيف الأضرار بأكبر نسبة ممكنة وإعادة التوازن، ويمكن القول أن إدارة الأزمات تهدف بصفة عامة إلى تحقيق ما يلي:
- توفير القدرة العملية على القراءة والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة، والاستغلال الفعال والأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد أو التخفيف من آثار الأزمة.
  - تحديد دور كل جهاز من أجهزة المنظمة المعني لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة، والسعي نحو عدم تكرارها مرة أخرى.
  - توفير القدرات العملية والإمكانات المادية وذلك استعدادا للمواجهة، وسرعة إعادة البناء بأقل تكلفة ممكنة.
  - العمل على إزالة كل مسببات الأزمة منعا لحدوثها.
  - تقليل آثار الأزمة عند حدوثها وذلك بتصميم النمط التنظيمي الفعال لمواجهتها.
  - وتوسعي إدارة الأزمات إلى تحقيق تلك الأهداف من خلال القيام بالمهام التالية:

- خلق وعي عام لدى إدارة المنظمة بضرورة الاهتمام بهذا المنهج الإداري الحديث الذي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات السريعة المنظمة لظروف الأزمات.
- إحدات جهاز إنذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة، حيث يتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص تحت قيادة فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات وإطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة.
- تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.
- خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية، إذ أن المركزية لا تعطي حرية التصرف وإعطاء الأوامر، أما اللامركزية فتسمح بإعطاء الأوامر وحرية التصرف وتمنح صلاحيات أوسع، ومن هنا جاءت إدارة الأزمات لتوازن بينهما.

### المبحث الثالث: أساسيات في إدارة الأزمات

#### المطلب الأول: مقومات إدارة الأزمات.

- إن التعامل مع إدارة الأزمة يتطلب استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وفي الوقت ذاته تتيح لفريق التعامل مع الأزمات حرية الحركة بالكامل. ومن هنا تحتاج إدارة الأزمات إلى إحتياجات إدارية خاصة وأيضاً إلى مهارات إدارية خاصة، وتصبح السلطات منزوعة ومسندة إلى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الأزمة، ويمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات كما يلي:
- تبسيط الإجراءات وتسهيلها: لا يجوز التعامل مع الأزمة بنفس الإجراءات التقليدية، فهي عادة ما تكون حادة وعنيفة، وكذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع من خلال تبسيط الإجراءات لمعالجتها.
  - إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية: لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية الإرتجالية وسياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، ووضع الخطط والبدائل بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة.
  - تفويض السلطة: يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، حيث يتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود ومعرفة المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.
  - فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الاخر: تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات وإلى متابعة فورية لتداعيات أحدث الأزمة وسلوكيات أطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فإن فتح قنوات الإتصال مع الطرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.
  - الوفرة الإحتياطية الكافية: الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة وإلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث إضافة إلى ما يمتلكه القطاع الخاص من إمكانيات يمكن

توظيفها والإستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عملية إدارة الأزمة وإتاحة فرصة العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

- التواجد المستمر في مواقع الاحداث: لا يمكن معالجة ازمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذي القرار لذا فأن التواجد في مواقع الاحداث يأخذ احد اسلوبين اساسيين هما:
- التواجد السري في مواقع الاحداث.
- تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات (نداء، 1435-2014، صفحة 47)

### المطلب الثاني: أساليب إدارة الأزمات.

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف ومتداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق الحديثة.

**أولا : الطرق التقليدية:** وهذا النوع من الطرق له طابع خاص يستمد من خصوصيته الموقف الذي يواجهه متخذ القرار في إدارة الأزمات، وتختلف الأزمة من حيث نوعيتها وشدتها وأسبابها وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صورا منها:

- **الهروب المباشر:** مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا والإعتراف بالفشل في المواجهة وإستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.
- **الهروب غير المباشر:** وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعى النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة.
- **التنصل من المسؤولية:** عن طريق إلقاء المسؤولية على الاخرين وتبرير المواقف المسببة للأزمة بأسباب منطقية لكنها لا تغير من الواقع الفعلي.
- **التركيز على جانب اخر:** حيث يعمل المسؤول على التركيز على جانب آخر بعيدا عن صميم الازمة أو على جانب يستطيع أن يحقق بعض النجاح لمواجهة الأزمة.
- **الإسقاط:** حيث يعمل المسؤول على التركيز على عيوب الاخرين وادائهم والسعي بالامكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:
- السيطرة على حوكة الأزمة والقضاء عليها.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للازمة لإتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة.
- ومن وأهم الطرق التقليدية في مواجهة الأزمات نذكر:
- **إنكار الازمة:** حيث يتم ممارسة تعميم على الأزمة وإنكار حدوثها وأن الأحوال على أحسن ما يرام لتدمير الازمة والسيطرة عليها، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الإعتراف بوجود اي خلل في كيانها الإداري.
- **كبت الازمة:** وتعني تأجيل ظهور الازمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الازمة بقصد تدميرها.

– إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلي العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

– بحس الأزمة: وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة وبالتقليل من شأنها.

– تنفيس الأزمة: وفيها يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط للتخفيف من حالة الغضب والحيلولة دون الانفجار.

ثانيا : الطرق الحديثة: أصبح استخدام المنهج العلمي كأسلوب للتعامل مع الأزمات أكثر من ضروري وأكثر من حتمي، وتتطلب الطرق العلمية لمواجهة الأزمات ما يلي:

– طريقة فريق العمل: يتطلب وجود أكثر من خبير في مجالات مختلفة للتعامل مع الأزمات.

– طريقة الإحتياطي الشعبي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين إحتياطي شعبي وقائي يمكن استخدامه اذا حصلت الأزمة.

– طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: تستخدم عند تعلق الأزمة بالأفراد أو العنصر بشري، وتعني الإفصاح عن الأزمة ومدى خطورتها وكيفية التعامل معها بشكل شفاف وديمقراطي.

– طريقة الإحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود.

– طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عند عدم وضوح الأزمة وعند وجود تكنتل في مرحلة تكوين الأزمة فيعتمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

– طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها: وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين، ومهمة المدير هي ا فقدان الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

– التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.

– الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم أنكارها

– الانحراف باتجاه اخر لافقدان الأزمة قوتها

– طريقة تفتيت الأزمات: تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لاعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وايجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى ازمات صغيرة مفتتة.

– طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

– طريقة احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجتها للتقليل من أخطارها (بجياوي، الصفحات 101-105).

المطلب الثالث: معوقات إدارة الأزمات.

رغم الجهد المتوقع من إدارة الإلزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وهذا الفكر ذاته، سنتطرق لبعض هذه المعوقات من بين أهمها نجد:

- إدارة الأزمات هي إدارة تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو ما قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.
- إدارة الإلزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
- نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للإلزمات.
- حجم منشأتنا كفيفل بحمايتنا من الأزمات.
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
- لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
- النشاط نجح فيه عديد من المنشأة قبلنا.
- نحن نمشي على خطر مؤسسات ناجحة عديدة.
- هناك من سينقذنا كالحكومة بكل إمكاناتها عند وقوع أزمة.
- موقعنا المختار سوف يحميننا من الأخطار.
- الشائعات لن تؤثر على موقعنا في السوق.
- لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر (صلاح، 2010، صفحة 52).

#### المبحث الرابع : علاقة اليقظة بإدارة الإلزمات.

أن النجاح في درء وإدارة الإلزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف مستوياتها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية، تأتي في مقدمتها "اليقظة الإستراتيجية" التي تمثل عنصر اساسي لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الإلزمة بدءا من التنبؤ بحدوثها وتحديد ابعادها وإلذار بها ومرورا بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها ... الخ , بحيث يتحقق هذا عندما تستثمر المؤسسة في نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة, إلا وهي اليقظة إستراتيجية, لبناء قاعدة بيانات إستراتيجية لاحتوائها على معلومات استباقية عن عمليات المؤسسة وأنشطتها وكذلك عن العملاء المجهزين, المنافسين, والبيئة المحيطة, فأن توفر مثل هذه المعلومات يُعد من الموجودات الثمينة في المؤسسة والتي تساعد في التخطيط إستراتيجي السليم الذي يقى المؤسسة من الإلزمات, ومنه نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام للوقاية من الإلزمات داخل المؤسسة والية مؤسسة لإدارتها ومواجهتها عند حدوثها بفضل كفاءة هذه الإلية في استشراف المستقبل والإبداع في تسيير المعلومة بما يخدم إدارة المؤسسة.

#### المطلب الأول: عملية اليقظة قبل وقوع الإلزمة (الإدارة الوقائية)

للمعلومة دور اساسي في إتخاذ القرارات للمؤسسة خاصة تلك المتعلقة بمواجهة لإزمات، لذا فإن اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية يسمح لها بالحصول على معلومات اشارات إنذار المبكر، حيث أن هذا إلاخير كما وسبق الذكر يساعد متخذ القرار على التنبؤ بالإزمات ومحاولة تجنبها قبل أن تقع.

يعمل نظام اليقظة الإستراتيجية في هذه المرحلة باكتشاف الدلائل وإلشارات على امكانية وجود ازمة فالمختصون في هذا المجال يعملون على تفسير هذه الإشارات عن طريق دراسة البيئة وكافة الظواهر المحيطة فعادة تقوم لإزمة بإرسال علامات تنبئ بقرق وقوعها، وهنا على المختصون في عملية اليقظة رصد وتسجيل وتحليل هذه العلامات هذه العلامات.

فالتشخيص الجيد يساعد كثيرا على إلامام بمختلف جوانب هذه العلامات، اضافة إلى إلامتداد على المعلومات المساعدة يساهم كذلك في الحد من وقوع أو تجنب وقوع ازمة. أن استغلال لإشارات الضعيفة مشكلة ينبغي حلها، فتطوير المنهجيات ووضع ادوات للمساعدة في استغلالها قد يكون مفيدا للشروع في إلامتتمام بهذه المشكلة .

وعلى القادة الذين اعتادوا على المناهج التقليدية التي تعتمد على المعلومات المجزأة وغير المكتملة، وكذا استخدام التحليلات التاريخية يدركوا صعوبة تطبيق هذه المناهج في الوقت الحالي، وأما اعتماد المناهج الحديثة والمعاصرة والتي تعتمد على إلامتنباه للإشارات الضعيفة ولكي يتبنى قادة المنظمات هاته المناهج عليهم إلامنتتاح وإلامستيقاظ حول المخاطر إستراتيجية والتاهب للتعامل مع الواجهات غير المألوفة، والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية الواضحة والحاسمة.

وقد حدد الحملأوي سنة عناصر رئيسية للمنظمات حول اكتشاف اشارات إنذار المبكر لكي تنجح في التصدي للإزمات والمتمثلة في :

- تحديد نقاط الضعف بالمؤسسة، فهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من لإزمات، وكذلك تحديد وجود معاني بارزة تحدد وجود ازمة من عدمه المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود ازمة معينة
- جمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه.
- وجود معايير بارزة تحدد وجود ازمة من عدمه.
- السيطرة على الموقف.
- التخطيط لتجنب لإزمة الوشيكاة أو التلطيف من حدثها اذا وقعت أو تحويل الموقف إلى فرصة.
- ازالة الخطر تماما.

#### المطلب الثاني: عملية اليقظة اثناء لإزمة (الإستجابة والإحتواء)

تعمل المؤسسة على إلامستعداد لمواجهة لإزمات من خلال تحديد وتقييم المخاطر وتحديد إلامكانيات والموارد المتاحة، اضافة إلى وضع خطط الطوارئ، ووضع السياسات والنظم والإجراءات، وكذا تدريب إلامفراد والمجموعات وتقييم عملية إلامستعداد. وبالتالي فعند وقوع لإزمة اذا ما فشل نظام اليقظة في الوقاية منها هنا يجب أن تكون المؤسسة على اهبة إلامستعداد للمواجهة. عند نجاح

إلزامية في الوقوع هنا يجب على خلية اليقظة وفريق العمل المخصص لمواجهة إلزامية الاستجابة السريعة بغية الحد من الخسائر والتقليل منها، من ثم تقييم الوضع وتنفيذ الخطة التشغيلية وخطة الاتصالات وغيرها من الإجراءات الإدارية لاجل احتواء إلزامية وتوجيهها بما يناسب رؤية المؤسسة ومنع أنتشارها، لذا يعمل نظام اليقظة على توفير المعلومات اللازمة لعملية الاحتواء يقوم هذا النظام في هذه المرحلة بالتعاون مع فريق العمل حول التركيز على كيفية التحكم في التأثيرات الناجمة عن حدوث إلزامية، من خلال قطع ووقف امتدادها إلى مناطق تحاول الوصول إليها داخل المؤسسة وحشرها في مكان واحد لاجل القضاء عليها وعلى خلايا اليقظة مراعاة بعض العوامل عند حدوث إلزامية التي قد تكون سببا في وقوعها كالعوامل التكنولوجية والإنسانية، الهيكل التنظيمي التنظيمية ومحاولة اصلاحها فمثلا قد يكون هناك اختلال في الهيكل التنظيمي من حيث قنوات الاتصال المتواجدة بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، هنا يصعب القيام بعمليات التراسل ما بين افراد المؤسسة لمعرفة كل احداث إلزامية؛ أو قد تكون هناك ثقافة تنظيمية بين افراد المؤسسة، لذا يجب خلق الروح الجماعية ومحاولة القدرة على التكيف ومنح مجال الابتكار والتجانس لكل فرد منها.

وتقوم المؤسسة باحتواء الأضرار والخسائر اعتمادا على الأساليب التالية :

- الإفصاح عن وجود أزمة فعلية واعلامها لكافة الجهات ذات الصلة.
- اعلان حالة الطوارئ.
- تحديد مواطن نشوب إلزامية وتحميدها؛ من خلال تحديد محيط تاتير إلزامية.
- اعداد خطط اتصالات إستراتيجية لتجهيز المؤسسة في كيفية التعامل مع إلزامية.
- اعداد فريق العمل لإدارة إلزامية بطريقة مهنية وفعالة.
- تنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة.
- تقديم التعويضات المادية والمعنوية للاطراف المتضررة.

ومنه يمكن القول بأن إلزامية عبارة عن مسمار تمسكه عوامل أو اطراف داخلية و/أو خارجية تدخله في عنق المؤسسة لجعلها تنال وتدمرها وعلى نظام اليقظة أن يحاول إيجاد المطرقة المناسبة لغرضه في المكان المناسب بعيدا عن اهداف وتطلعات المنظم.

### المطلب الثالث: عملية اليقظة بعد وقوع إلزامية (استعادة النشاط والتعلم)

بعد ما يتم مواجهة إلزامية ووقفها تكون المؤسسة في حالة اعياء من الجهود التي بذلتها للتصدي لهاته إلزامية، هنا تاتي مرحلة الترميم واستعادة النشاط والتقييم لاجل الحد من هاته الأخيرة في الفترات القادمة.

**أولا: مرحلة الترميم واستعادة النشاط:** تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على استعادة نشاطها، وهذا من خلال ما قدمته المرحلة السابقة بتحديد الأضرار الداخلية (الإصول المادية والمعنوية) والخارجية (الاطراف المتأثرة بنتائج إلزامية)، ومحاولة اعادة التوازن إلى الوضع السابق أو على نحو افضل والذي يعتبر بحد ذاته هدفا. ولا يجب أن يكون إلهتمام الكبير في هذه المرحلة محدودا في اعادة البناء فقط بل كذلك محاولة رفع الحواجز من خلال وضع اجراءات وتدابير تحول دون اصابة الكيان بازمانات مستقبلا أو على الأقل تقدير الحد من اضرارها المحتملة باعلى درجة ممكنة. وفي هذه المرحلة تعمل خلايا اليقظة على:

- إتخاذ إجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الروتينية الخاصة بالمؤسسة بلا تاخير في ظروف إلزامات.
- تحديد إحتياجات الضرورية لمختلف المواقع المتأثرة بإلزامه، وهذا من خلال تقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط.
- التخفيف من اثار إلزامه بالحد من استمرار اسباب حدوثها.
- إعلأن عن أنتهاء إلزامه لكل الجهات الفاعلة ذات الصلة من خلال تحديد المتحدث الرسمي لها وعقد مؤتمر خاص بماته الإحداث.

ولاجل تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية استعادة النشاط يجب أن تتوفر لإعتبرات التالية في فريق العمل الذي يهتم باستعادة النشاط والمتمثلة في :

- الرغبة والحرص على استعادة التوازن في المناطق المتأثرة بإلزامه.
- معرفة ما ينبغي تحقيقه في هذه المرحلة، وهذا من خلال الخبرات والإمكانيات التي تعمل على تمكين الفريق من اعادة التوازن والقدرة على أنجاز فعاليات هذه المرحلة، لذا يجب توفر قدرات فنية وادارية كبيرة.

**ثانيا: مرحلة التعلم:** يمكن لنظام اليقظة إستراتيجية أن يستفيد ويتعلم دروسا مهمة في هذه المرحلة ووضعها كخبرات تستعمل وقت الحاجة. فيمكن للمتيقظ أن يتعلم من إلزامه التي مست مؤسسته وكذلك اخذ الدروس من إلزامات التي مست مؤسسات اخرى ووضعها ضمن قاعدة معارفه. فهذه النقطة تسمح للمؤسسة عامة وفريق العمل خاصة بتقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة إلزامات التي حدثت تمهيدا للتعامل مع إلزامات المستقبلية. ويتم كذلك دمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة في الخطط المعدة للإلزامات المستقبلية، واخيرا يتم اجراء تقييم موضوعي لخطط وممارسات وقرارات التعامل مع إلزامات المشابهة في المؤسسات العالمية، وكيفية قيامهم بعملية اليقظة بما لمواجهة إلزامات، ويجب إستفادة من الإجراءات في التعامل مع إلزامات التي قامت بها هاته المنظمات لاجل زيادة الكفاءة وفعالية التدابير والنظم التي تمنع أو تحد من قابلية المنظمات للتعرض لازمات (علوط، 2020/2019، الصفحات 125-136)

## خلاصة الفصل:

إن الازمات التي تحدث بالمؤسسات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية، أو الخارجية للمؤسسة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية، أو إدارتها بشكل جيد، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ. ولذلك دعت الحاجة إلى وجود إستراتيجيات مناسبة للتعامل معها لما لها من تأثير على أداء العمل في المؤسسات الإقتصادية، ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الإهتمام في الإدارة، حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات.

كما توصلنا إلى أن إدارة لإزمات تحتاج فعليا إلى معلومات البقطة الإستراتيجية لأن السبب الرئيسي لوقوع أي أزمة مهما كان نوعها هو عدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة لمسايرة الواقع في ظل وقوع هذه الأزمة ومن أجل معالجتها أو إدارتها لابد الخروج من حالة عدم الإستقرار الإهتمام أكثر بالإشارات والتنبؤات مهما كانت ضعيفة، لأن معرفتها تحدث الفرق.

## الفصل الثالث:

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

## تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات أي إلى متغيرات الدراسة المتمثلين في اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وتدعيما للجانب النظري سنحاول إسقاط المفاهيم في الواقع حيث تم إختيار مؤسسة ENICA.BISRA لصناعة الكوابل بسكرة التي هي محل دراستنا التطبيقية وذلك كونها مؤسسة إقتصادية.

وقد تم تقسيم ها الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في:

- المبحث الأول: تقديم مؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة صناعة الكوابل " (ENICA.BISKRA) " بسكرة

أن تبني المؤسسات الوطنية لفلسفة إدارة الأزمات بإعتمادها على اليقظة الإستراتيجية بغرض تعزيز قدرتها على المنافسة محليا وعالميا يعد أمرا في غاية الأهمية وقضية تم جميع الأطراف والمتعاملين معها وعلى الرغم من ذلك إنه من الصعوبة إمكانية تحديد درجة تأثير اليقظة الإستراتيجية في إدارة الازمات في المؤسسة لقلة بعض الإحصائيات على مستوى القطاع ومع ذلك ثمة بعض المؤشرات التي إعتدنا عليها بعد معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية الاليات التي تسمح بإرساء هذه الفلسفة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة كعينة للدراسة.

سيتم من خلال هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة صناعة الكوابل (ENICAB) حيث تعتبر مؤسسة إقتصادية ذات نشاط إقتصادي ومن بين أهم المؤسسات التي لها مكانة وحصص سوقية لا يستهان بها ، وذلك من خلال التطرق إلى كل من: نشأة المؤسسة وتطورها ،التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و منتجات المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها .

#### المطلب الاول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA)

##### الفرع الاول: نشأة المؤسسة وتطورها (من وثائق المؤسسة)

لإرساء قاعدة صناعية متينة في إطار إستراتيجية التنمية المنتهية غداة الإستقلال وبغرض خلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية ، ولتلبية إحتياجات السوق الوطنية أسست المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (SONELEC) بقرار رقم 69/83 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث صناعة كهربائية إلكترونية محلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الإقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرية 1970-1980، وطبقا للمرسوم رقم 80/242 الصادر بتاريخ 04 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الإقتصادية تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية (الشركة الام) في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكرها فيما يلي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة لإجهزة إلكترونية (E.N.I.E) بموجب المرسوم 83/320 بتاريخ 1983/10/23 ومقرها بسبدي بلعباس
- المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (E.N.I.E.M) بمرسوم 83/19 في 01 جانفي .
- المؤسسة الوطنية للصناعات إلكترونية تقنية (E.N.E.L) المرسوم رقم 83/18 في 01 جانفي 1983 ومقرها ببلكور (العاصمة).
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (E.N.L.P.E.C) وفقا للمرسوم 83/22 في 01 جانفي 1982، ومقرها بسطيف.
- المؤسسة الوطنية للاتصال (E.N.T.C) طبقا للمرسوم 83/23 الصادر بتاريخ 01 جانفي 1983 ومقرها بتلمسان.
- المؤسسة الوطنية للمصاعد (E.N.A.S.C) بمرسوم 83/17 في 01 جانفي 1983 ومقرها بالعاصمة 1983 ، ومقرها بتيزي وزو .

- مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (E.D.IM. EL) بمرسوم 83/21 ومقرها بالعاصمة.
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (E.N.I.CAB) بمرسوم رقم 83/20 ومقرها بالعاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية الحقت بما بموجب مرسوم 83/27 وهي:
- وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل وإسلاك الكهربائية ذات الضغط المنخفض والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.
- وحدة واد السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل وإسلاك الهاتفية، وتبلغ طاقتها الإنتاجية 55000 طن سنويا.
- وحدة بسكرة والتي تنتج الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها ذات الضغط المرتفع، المتوسط والمنخفض وتبلغ طاقتها الإنتاجية 28600 طن سنويا، اي ما يعادل (125362 كلم).

إنبثقت مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية رقم: I.DGPDI/119، الصادرة بتاريخ 02 فيفري 1977، والذي ينص على تحويل إنشاء هذه المؤسسة من مدينة عين تموشنت إلى مدينة بسكرة تحت رقم 61410901 وإنجاز هذه الوحدة أبرمت مؤسسة SONELEC أنذاك حوالي 34 عقد مع عدة مؤسسات أجنبية ووطنية منها:

- SKET: من ألمانيا تكفلت بدراسة وتجهيز المشروع بالالات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا.
- INVEST-IMPORT: من يوغسلافيا سابقا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 07/03/1979 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الالات.
- SOGELERG: من فرنسا إهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية.

أما العقود التي أبرمت مع المؤسسات الوطنية فكانت مع:

- BATIMETAL: إهتمت بالهياكل الحديدية.
- ENITEL: إسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالانارة.
- ENP: أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء .

هذا وقد انفصلت وحدة بسكرة عن المؤسسة الأم المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بالعاصمة سنة 1998، لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA).

تم تأسيس المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الاجهزة الكهربائية والالكترونية SONELEC بالقرار رقم 69/83 الصادر بتاريخ 31/10/1969 بهدف تعزيز قاعدة اقتصادية متينة في إطار إستراتيجية التنمية الاقتصادية المتبعة بعد الإستقلال لتلبية إحتياجات السوق الوطنية بخلق الصناعة الكهربائية والإلكترونية. وقد تم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية SONELE بمقتضى المرسوم رقم 20/83 المؤرخ في 01/01/1983 بهدف تطبيق مبدأ اللامركزية في تسيير المؤسسات العمومية وأحداث التوازن الجهوي للتنمية المحلية لتتقسّم إلى عدة مؤسسات كما يلي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة إلاججهزة الكهرو منزلية (ENIEM)
- المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENGP)
- المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL)
- المؤسسة الوطنية لصناعة إلاججهزة إلالكترونية- (ENIE)
- المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل (ENICAB)

ونتيجة هذا التقسيم أصبحت المؤسسة لصناعة الكوابل ذات شخصية قانونية مستقلة مقرها الإجتماعي بالجزائر العاصمة وتضم الوحدات الثلاث التالية:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة الجزائر العاصمة: المختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية المعزولة ذات التوتر المنخفض وحدة جسر والمتوسط، بطاقة إنتاجية قدرها 26.000 طن سنويا.
- وحدة واد السمار بالحراش (الجزائر العاصمة): المختصة بدورها في صناعة الأسلاك والخيوط الهاتفية وتبلغ طاقتها الإنتاجية 5.500 طن سنويا.
- وحدة بسكرة: المختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة والتي تصل طاقتها الإنتاجية إلى حوالي 28.000 طن سنويا. وتعد وحدة بسكرة - المؤسسة محل الدراسة الأهم من بين هذه الوحدات من حيث المساحة الطاقة الإنتاجية وتنوع منتجاتها، حيث تم إنشاؤها بموجب المخطط الخماسي الاول 1980-1984 بغلاف مالي يقدر ب 1520 مليون دينار جزائري.

وتعتبر المؤسسة Enicab من أكبر المصانع على مستوى الوطني والافريقي في مجال صناعة الكوابل وتقع في المنطقة الصناعية الواقعة غرب مدينة بسكرة وتتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 42 هكتار منها(16 هكتار مغطاة تتمثل في: المباني الإدارة ورشات لإنتاج المخازن وغيرها، اما القسم الباقي والذي يمثل 26 هكتار فهو عبارة عن موقف للسيارات ومختلف المعدات لإخرى مساحات خضراء) وهناك مساحات حرة تستعمل في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حال عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات التامة (مصلحة تسيير المستخدمين).

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة (من وثائق المؤسسة)

تقع المؤسسة محل الدراسة غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 16 هكتار مغطاة في شكل ورشات أنتاج، ومباني ادارية ومخازن، ويشتغل بها 1052 عامل حسب تعداد 31/12/2002 حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الانتاج، وينقسمون إلى:

- 64 إطار.
- 248 أعوان تحكم .
- 720 أعوان تنفيذ.

إن إنجاز هذه المؤسسة مكن من إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل الكهربائية بشتى أنواعها، مما سمح لها بتطوير وترقية منتجاتها، كما عملت على تخفيض نسبة إستيراد هذه المنتجات لاسيما وأنها تنتج أنواع عديدة من الكوابل وحسب المواصفات والكميات التي يحددها الزبون اذا ما توفرت المواد الضرورية

تستعمل المؤسسة النحاس والالمنيوم كمواد ناقلة للتيار الكهربائي، P.V.C

– (Polyvinyle de Chlorure)P.V.C

– (Polyéthylène Réticulé Chimiquement) P.R.C

– (الطبشور) La CRAIE

كمواد أولية أساسية للعزل، بالإضافة إلى مواد إستهلاكية (كالمواد الكيميائية المستعملة لتحضير، P.V.C، مواد طاقوية مثل (Gasoil)، إلى جانب الخشب لصناعة البكرات الخشبية ومواد اخرى كقطع الغيار .....الخ.

تتعامل المؤسسة مع عدة موردين أجانب نذكر منهم:

- شركة SARCO VSAN التركية: وتستورد منها المؤسسة النحاس
- شركة MARCRICH لإسبانية: وتستورد المؤسسة منها إالمنيوم والنحاس
- شركة MIDALCABLE البحرينية: وتستورد المؤسسة منها إالمنيوم .
- شركة BOREALIS البلجيكية: وتزود المؤسسة بمادة، P.V.C /P.R.C/R.C .P
- شركة PLASCORB الفرنسية: وتزود المؤسسة بمادة P.V.C والطبشور .
- شركة TEKFEN التركية: وتزود المؤسسة بمادة P.V.C
- شركة ENAB بسكيكدة: وتزود المؤسسة بمادة الخشب.
- شركة ENG بالخروب: تزود المؤسسة بمادة الطبشور(La Craie)
- مؤسسة الكوابل بالقبة: وتزود المؤسسة بمادة النحاس و P.V.C.
- النمسا: وتستورد المؤسسة منها الخشب.

### الفرع الثالث: منتجات المؤسسة (من وثائق المؤسسة)

تقوم مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات والتي تتمثل في: (وثائق خاصة بالمؤسسة)

1. كوابل مختلفة الخصائص والاستخدامات، يصل إنتاج المؤسسة إلى ازيد من 400 نوع من الكوابل مقسمة على مجموعات.
2. حبيبات PVC .
3. بكرات ذات ابعاد مختلفة من اجل نقل الكوابل.

- مجموعة الكوابل المنزلية: وهي كوابل يتراوح توترها ما بين 250 و750 فولط وتصنع من مادة النحاس ومادة PVC وتستخدم هذه الكوابل في البنايات والاستخدامات المنزلية.
- مجموعة الكوابل الصناعية: ويتراوح توترها ما بين 600 و1.000 فولط، وتصنع من مادة النحاس وإلالمنيوم وتستعمل فيه كعازل مادة PVC و PRC وذلك حسب النوع المطلوب تستخدم هذه الكوابل لتشغيل إلالات الصناعية كالمحركات
- مجموعة الكوابل ذات التوتر المتوسط: ويتراوح توترها ما بين 1.000 و3.000 فولط، وتصنع من مادتي إلالمنيوم والنحاس وتعزل
- مجموعة الكوابل ذات التوتر العالي: هي تلك الكوابل التي تفوق شدة توترها 3.000 فولط وتصنع من مادتي إلالمنيوم والنحاس وتستخدم في نقل الكهرباء غير المناطق المختلفة؛ بمادة، PRC تستخدم هذه الكوابل في نقل الكهرباء من مكان لآخر
- مجموعة كوابل التوزيع: تنتج المؤسسة منها حوالي 70 نوع وتنقل تيارا شدته حوالي 1.000 فولط وتصنع هذه الكوابل من إلالمنيوم وخليط AGC الذي يتكون من المغنيزيوم والسليسيوم وإلالمنيوم. تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء عبر مناطق مختلفة من مولد لآخر.

لقد إستطاعت المؤسسة إنتاج أنواع جديدة من الكوابل تمثلت في كوابل ALU/ACIER كوابل معزولة بمادة PRC وكوابل ALEMELEC كوابل مصنوعة من مزيج الالمنيوم المقوى بالفولاذ حيث يتمتع هذان النوعان من الكوابل بخفة الوزن والنوعية الجيدة.

تقوم المؤسسة ايضا بإنتاج بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل وذلك في ورشات نجارة خاصة بصنع البكرات وتستعمل في إنتاجها الخشب والمسامير وغيرها من المواد المساعدة، وفي السنوات الاخيرة أضافت المؤسسة إلى منتجاتها إنتاج مادة PVC و أصبحت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية، هذا بالإضافة إلى إستعمالها في إنتاج الكوابل الكهربائية.

ويوضح الجدول الموالي أهم عائلات الكوابل المنتجة في المؤسسة، وتصنيفاتها:

الجدول رقم (02): يمثل أهم عائلات الكوابل المنتجة في مؤسسة ENICAB

المنتج	النوع	التصنيف
كوابل الضغط المتخصص BT	كوابل منزلية	خيوط وكوابل صلبة معزولة ب PVC
		خيوط وكوابل مرنة معزولة ب PVC
	كوابل صناعية	كوابل صناعية معزولة ب PVC

كوابل صناعية معزولة ب PRC			
كوابل الشبكة	كوابل التوزيع		
كوابل التوصيل			
كوابل محكمة	كوابل	كوابل ضغط	
كوابل غير مسلحة			
كوابل مسلحة	احادية	المتوسط MT	
كوابل غير مسلحة	كوابل ثلاثية		
كوابل مسلحة			
كوابل بالنحاس غير معزولة		كوابل الضغط العالي HT	
كوابل بإلالمنيوم/الفولاذ غير معزولة			
كوابل بخيط لإلمنيوم غير معزولة			
كوابل بخيط لإلمنيوم والفولاذ غير معزول			

المصدر: ديجي، 2019، صفحة 189

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أما الهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو موضح في الملحق رقم (01) ويتشكل من:

**أولا : المديرية العامة:** ومهمتها إشراف على مختلف إالقسام الرئيسية التي تتفرع عنها ويتولاها المدير العام الذي يعمل على ضمان حسن التنسيق بين المديريات والدوائر والمصالح التابعة لهذه المديرية بمساعدة 04 مساعدين:

- مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: ويهتم بالجوانب القانونية داخل المؤسسة وخارجها.
- رئيس مشروع المعلوماتية: ويشرف على الخدمات التي تقوم بها المؤسسة في إطار شبكة المعلوماتية، وأجهزة الاعلام الالي.
- مساعد الرئيس المكلف بمراقبة الحسابات: ويشرف على سير العمل المحاسبي بالمؤسسة ومراقبته.

– مساعد الرئيس المكلف بإلاشهار: ويشرف على مهمة إلاشهار والمصادقة على ضمان النوعية الجيدة للمنتوج.

تندرج ضمن المديرية العامة اربع مديريات تتمثل في:

1. **المديرية التقنية:** وتتفرع منها الدوائر التالية :

– **دائرة أنتاج الكوابل:** التي تشرف على أنتاج الكوابل وتضم المصالح التالية:

- مصلحة تخطيط لإنتاج

- مصلحة العزل PRC

- مصلحة القلد والظفر

- مصلحة العزل والتغليف PVC

- مصلحة التجميع والتغليف

– **دائرة الصيانة:** التي تشرف على صيانة تجهيزات المؤسسة، وتضم المصالح التالية:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية: وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للاجهزة الميكانيكية.

- مصلحة الصيانة الكهربائية: وتشرف على الصيانة العلاجية والوقائية للاجهزة الكهربائية .

- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكييف

- مصلحة المناهج والمراقبة

– **دائرة أنتاج الملحقات:** وتضم المصالح التالية:

- مصلحة أنتاج حبيبات PVC .

- مصلحة صنع البكرات وإلاسترجاع.

- مصلحة المنافع.

– **دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية:** التي تشرف على جانب جودة المنتجات وتضم المصالح التالية:

- مصلحة التكنولوجيا

- مصلحة المخابر .

- مصلحة التجارب .

2. **مديرية المالية والمحاسبة:** وتهتم باجراءات الجانب المالي والمحاسبي للمؤسسة، ويضم الدوائر التالية

– **دائرة المالية والميزانية:** وتشرف على متابعة حركة لإموال ووضع الميزانيات التقديرية وتضم

- مصلحة المالية

- مصلحة الميزانية .

– **دائرة المحاسبة :** وتتكون من:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة المحاسبة التحليلية .

3. المديرية التقنية التجارية: تضم هذه المديرية الدوائر التالية :
- دائرة تسيير المنتج النهائي: وتتكون من
    - مصلحة تسيير الكوابل
    - مصلحة تسيير إنتاج الملحقات
  - دائرة التسويق: وتضم المصالح التالية :
    - مصلحة البيع .
    - مصلحة التسويق
4. مديرية الشراء: وتشرف على وظيفة التموين بالمؤسسة وتتكون من
- دائرة الشراء: التي تضم:
    - مصلحة التموين والعبور
    - مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار
    - مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية
5. مديرية الموارد البشرية والوسائل: وهي التي تشرف على كل المهام المتعلقة بشؤون الموارد البشرية بالمؤسسة، وتأمين محيط العمل، وتوفير وسائل النقل وتضم:
- دائرة المستخدمين والتكوين: المتكونة من:
    - مصلحة المستخدمين.
    - مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية .
    - بالإضافة إلى مصلحتي الوقاية والامن ، الوسائل العامة.

### المطلب الثالث: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICA.BISKRA)

أن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ( ENICA.BISKRA ) تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الإقتصادية التي تتميز بها، ويتضح ذلك من خلال الأهداف التي أنشأت من أجلها، فإنشء مؤسسة ( ENICAB ) جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- تلبية إحتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- إمكانية توزيع المنتجات الوطنية من الكوابل الكهربائية في السوق العالمية.
- القضاء على البطالة بتشغيل عدد كبير من العمال.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل.
- تدعيم هيكل إقتصاد الوطني.
- تخفيف نسبة إستيراد الكوابل من السوق الخارجية، والقضاء على التبعية الإقتصادية.

- المساهمة في جلب العملة الصعبة.
- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.
- تزويد الدول لإفريقية وخاصة دول المغرب العربي بإحتياجاتها من الكوابل.

تسعى كذلك إلى تحقيق ما يلي: (مصلحة تسيير المستخدمين)

- زيادة التنوع في التشكيلة منتجاتها.
- العمل على تصدير منتجاتها بدء بدول الجوار وبعدها باقي دول العالم.
- العمل على تطوير علاقات جيدة وطويلة لإمداد مع مورديها وذلك من اجل إدارة مخازن المواد الأولية باكثر فاعلية.
- زيادة كفاءة وفاعلية مختلفة العمليات الإدارية والإنتاجية وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة بمكوناتها المختلفة تحسين ظروف العمل الخاصة بالعمال والاهتمام بهم والمحافظة عليهم.
- العمل على تقليص نسبة الفضلات.
- المحافظة على مكائنها كمورد أول للسوق الوطنية.
- الحفاظ على استمراريتها ومواجهة المنافسة الموجودة.
- العمل على تخفيض التكاليف ورفع جودة المنتجات لتحقيق ميزة تنافسية.
- العمل على إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم كسب ثقتهم وإيجاد فرص تسويقية جديدة.
- الحفاظ على شهادة (ISO9001) وزيادة التحكم في مقاييس الجودة وذلك لتطوير مكائنها في السوق العالمية.

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر إطار المنهجي للدراسة بمثابة الخريطة التي يستخدمها الباحث في دراسته، وتكمن أهميته في كونه يتضمن نموذج الدراسة وفرضيات البحث والمنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها والمجتمع، الذي قمنا بدراسة عينته والمتمثلة في موظفين الإدارة ومدراء المصالح، مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA)، كذا أساليب العرض الإحصائي وطرق الإختبار الإحصائي.

#### المطلب الأول : منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة.

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الطريقة أو الأسلوب المتبع في كل من الجانب النظري والتطبيقي للإجابة على مشكلة البحث.

#### الفرع الأول: منهجية الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها، بما ينتج معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن الفهم من خلالها، بحيث تختلف المناهج باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها. وبالتالي، فقد تم الإعتماد على مستوى هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا وكيفيا، حيث يمكننا من وصف وتشخيص موضوع البحث، كما يساعد على تجميع الحقائق وتبويبها

وتحليلها، قصد التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA) كما إعتدنا على الإستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة متمثلة في الإستبيان والقيام بتحليلها إحصائيا للإجابة عن الأسئلة وإختبار فرضياتها، أي أن الدراسة مرت بمرحلتين:

- الدراسة الوصفية: أي شرح نظري هدفه الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية.
- الدراسة الإختبارية: إختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية رغبة في التفسير.

#### الفرع الثاني: أساليب الإستدلال المستخدمة

لقد قمنا في بحثنا هذا بتبني أسلوب إستدلال ألا وهو:

أسلوب لإفتراض-إلاستنباطي: ويعتبر أحسن أسلوب إختبار فرضية هو أسلوب الإفتراض-الإستنباطي الذي ينتقل بطبعه، كإلاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطار النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري إختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأييدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.

#### ثانيا : حدود الدراسة

يقصد بحدود الدراسة الإطار الزمني والبشري والجغرافي والموضوعي، الذي تم العمل في إطاره أو في مجاله ذلك البحث وتكمن أهمية حدود الدراسة في أنها تضع صورة شاملة للظروف التي جرت فيها الدراسة، وقد تحددت الدراسة في المجالات التالية:

- المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع الدراسة، وقد يتكون هذا المجتمع من جملة أفراد، عدة جماعات، وقد اقتصر هذا المجتمع البشري في هذه الدراسة على موظفين الإدارة ومدراء المصالح مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA) بسكرة.
- المجال المكاني: الدراسة تم إجرائها في مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA) .
- المجال الزمني: ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي يجمع فيه البيانات، وقد كان الجانب الميداني في هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022 / 2023.
- المجال الموضوعي: إقتصر المجال الموضوعي في هذه الدراسة على مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA) بسكرة.

#### ■ ثالثا: عينة الدراسة

تم توزيع 70 إستمارة على موظفين الإدارة ومدراء المصالح بمؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وبعد فترة زمنية تم جمع هذه الإستبيانات حيث تم استرداد 67 استمارة وتم اعتمادها جميعها في التحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني : مجتمع البحث وادوات الدراسة

يناقش هذا المطلب منهجية البحث المتبع في الدراسة وتحديد مجتمع البحث وكيفية إختيار عينة البحث، ويستعرض أداة الدراسة والإجراءات المستخدمة في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا يوضح كيفية تطبيق البحث الميداني، والأساليب الإحصائية التي إستخدمت في معالجة البيانات.

#### أولا: مجتمع البحث وعينة الدراسة.

نظرا لأهمية موضوع البحث لكونه من المفاهيم الحديثة في التسيير ومن أجل الحصول على نتائج أكثر صدق وواقعية تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة، التي نرى فيها متطلبات البحث ويتكون مجتمع الدراسة من موظفين الإدارة ومدراء المصالح بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، وقد تم إختيار عينة منهم وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 70 استبيان على موظفين الإدارة ومدراء المصالح الذين يمثلون مجتمع الدراسة، وتم إسترجاع 67 إستبيان.

#### ثانيا: أدوات جمع البيانات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث العلمي وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث العلمي وخطواته الأخرى لذلك فعملية جمع البيانات لها أدوات محددة تختلف باختلاف مناهج البحث التي إعتمدها الباحث كذلك موضوع الدراسة، سنتطرق إلى المصادر الأولية و الثانوية التي إستخدمت في إعداد أداة الدراسة والمتمثلة في الإستبانة والتي سنقوم بعرضها في هذا المطلب.

#### 1- المصادر الاولية لجمع البيانات:

تم الإعتداد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الأولية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة، والمقالات والمجلات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، وإلبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مختلف مواقع الأنترنت والمكاتب الألكترونية.

#### 2- المصادر الثانوية لجمع البيانات يتم الحصول على تلك البيانات إما عن طريق المقابلات أو الإستبيانات أو من

المراسلين، أو عن طريق النماذج المحددة التي تتم في الزيارات الميدانية.

#### 3- أداة جمع البيانات (أداة الدراسة):

إعتمدنا في هذه الدراسة على أداة واحدة وهي الإستبيان.؛ حيث تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني اليقظة الإستراتيجية، القسم الثالث إدارة الأزمات.

- القسم الأول: يتعلق بالتعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
- القسم الثاني: يتمثل في اليقظة الإستراتيجية حيث يشتمل على 14 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد تتمثل في (البحث عن المعلومات وجمعها، تحليل المعلومات ومعالجتها، نشر المعلومات وإتخاذ القرار).

كما وزعت بالشكل التالي:

الجدول رقم(03): توزيع عبارات محور اليقظة لإستراتيجية

رقم العبارة	البعد
01-05	البحث عن المعلومات وجمعها
06-09	تحليل المعلومات ومعالجتها
10-14	نشر المعلومات وإتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الطالبة بإعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

- القسم الثالث: يتمثل في إدارة إلزامة حيث إشتتمل على 18 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة).

كما وزعت بالشكل التالي:

الجدول رقم(04): توزيع عبارات محور إدارة إلزامات

رقم العبارة	البعد
15-20	مرحلة ما قبل إلزامة
21-26	مرحلة حدوث إلزامة
27-32	مرحلة ما بعد إلزامة

المصدر: من اعداد الطالبة بإعتماد على اجابات افراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

## المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات

من خلال هذا المطلب سنشير إلى أهم الأدوات والطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض عرض معالجة وتحليل المعطيات.

## الفرع الاول: الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات

يستخدم الباحثون في دراساتهم العديد من الأساليب والطرق الإحصائية في تحليل المعلومات، ولقد إستخدمنا بعضنا من هذه الأساليب في دراستنا وسوف نتطرق لها للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار الفرضيات، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار (26) (Statistical Package for social science) للعلوم الإجتماعية في معالجة البيانات إحصائيا قصد الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار صحة فرضياتها، وقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والتي تتألف من:

## أولا: الإحصاء الوصفي

- جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتستخدم بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيدنا في وصف عينة الدراس .
- المتوسط الحسابي: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
- الإنحراف المعياري: حيث تم إستخدامه للتعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات (أو فقرات) متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الإنحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات افراد عينة الدراسة لكل عبارة (فقرة) من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية.
- معامل الإنتواء .

## ثانيا: الإحصاء الإستدلالي

-الفاكرومباخ: (Cronbach' s Alpha)المعرفة ثبات فقرات الإستبانة.

-تحليل التباين للإنحدار.

- تحليل الإنحدار المتعدد .

## ثالثا: مقياس الدراسة

تم تصميم الأسئلة الخاصة بالدراسة على أساس النوع المغلق المحدد للإجابة حتى يسهل على أفراد العينة إعطاء تقديراتهم بسهولة وعلى الباحث ترميز وتمييط الإجابات لتحليلها، ولترميز الإجابات التي لا يمكن للمبحوث إختيار إلا بديل واحد فقط، إستخدمنا

في الإستبيان مقياس ليكارت (Likert) الخماسي حيث منحت الدرجات من 1 إلى 5 لكل البدائل الواردة لكل سؤال على الترتيب ليتم معالجتها وفقا لهذا المقياس وكانت على النحو التالي:

الجدول رقم(05): مقياس ليكارت الخماسي.

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المراجع الاحصائية

#### رابعا: صدق وثبات الإستبيان

نقصد بثبات الإستبانة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الإستبانة يعني الإستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات أو المحك في معامل الفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات، وكانت نتائج معاملات الثبات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معامل الثبات (الفا كرونباخ)

المحور	العبارات	معامل الثبات قيمة الفا كرونباخ ( $\alpha$ )	معامل الصدق ( $\sqrt{\alpha}$ )	عدد الفقرات
اليقظة إستراتيجية	(14-1)	0.687	0.82	14
إدارة إلزامية	(32-15)	0.957	0.97	18
إجمالي	(32-1)	0.923	0.960	32

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.923) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

#### المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية و الوظيفية، وتشمل كل من الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الفرع الأول: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

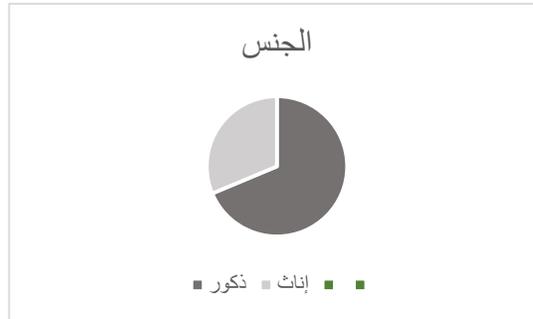
الجدول رقم(07): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
68.7	46	ذكر
31.3	21	أنثى
100.0	67	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وبالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أن 68.7% من أفراد العينة هم ذكور و31.3% من أفراد العينة هم أناث، وبالتالي فإن النسبة الأكبر من افراد عينة الدراسة هم من الذكور. وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وطبيعة نشاطها الذي يناسب أكثر الذكور، وكذلك للمعتقدات السائدة في مجتمعاتنا العربية حول عمل الاناث في مثل هذه المؤسسات ، والشكل الموالي يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل (02) توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة وبالإعتماد على نتائج spss

الفرع الثاني: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

الجدول رقم(08): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

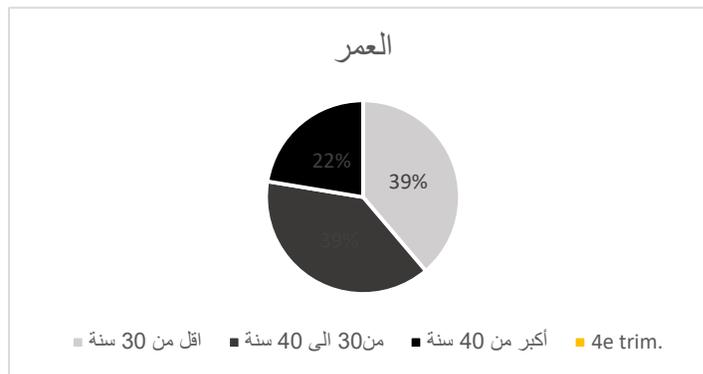
النسبة المئوية %	التكرار	العمر
38.8	26	اقل من 30 سنة

38.8	26	من 30 إلى 40 سنة
22.4	15	أكبر من 40 سنة
100.0	67	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وبإعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الشريحة العمرية الأكثر إنتشاراً، في العينة المسحوبة من الشباب أقل من 40 سنة والممثلة بنسبة 38.8 % وتليها نسبة 22.4 % من الفئة العمرية الأكبر من 40 سنة، وهذا ما يدل على سياسة التشبيب التي تتبعها المؤسسة في إستخلاف طاقمها البشري، وهذا الإختلاف في السن يمكن أن يساعد في إعداد قوة بشرية قادرة وذات كفاءة وقابلة للعطاء أكثر، وتساعد في تحقيق يقظة المؤسسة، حيث بالإضافة إلى الفئات الأكبر وهذه الفئات الأصغر يمكن للمؤسسة الإستفادة من ذهنية أكثر من جيل، في حين أن الفئة الشبانية تكون ذات مهارات متطورة خاصة في التكنولوجيا، مما يساعد في جمع وتحليل ونشر المعلومات. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل (06) توزيع افراد العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة وبإعتماد على نتائج spss

### الفرع الثالث: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مستوى التعليمي

الجدول رقم(09): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

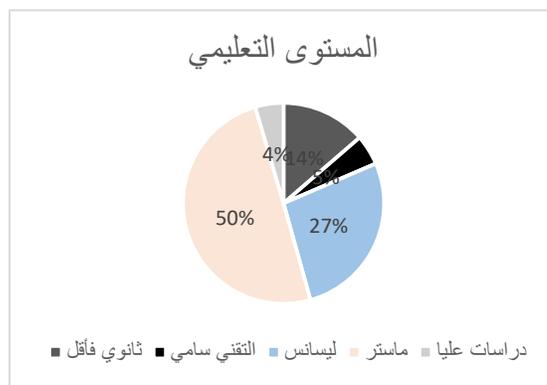
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
9	6	ثأنوي فاقل
37.3	25	التقني سامي
17.9	12	ليسانس
32.8	22	ماستر

دراسات عليا	2	3
المجموع	67	100

المصدر: من اعداد الطالبة وبالإعتماد على نتائج spss

يبين الجدول أن 9% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي فأقل وأن 37.3% من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو تقني سامي، بينما 17.9% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ليسانس، في حين أن 32.8% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة ماستر، بينما 3% من أفراد عينة البحث لديهم شهادة دراسات عليا متخصصة. وتشير هاته النتائج إلى أن أكثر من نصف عينة البحث أو الدراسة مؤهلين بدرجة علمية كافية لكي يكونوا على دراية ومعرفة بالمتغيرات محل الدراسة، وعليه فإن المؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف وممارستها بأفضل الأساليب. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل (07) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة وبالإعتماد على نتائج spss

#### الفرع الرابع: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(10): توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة.

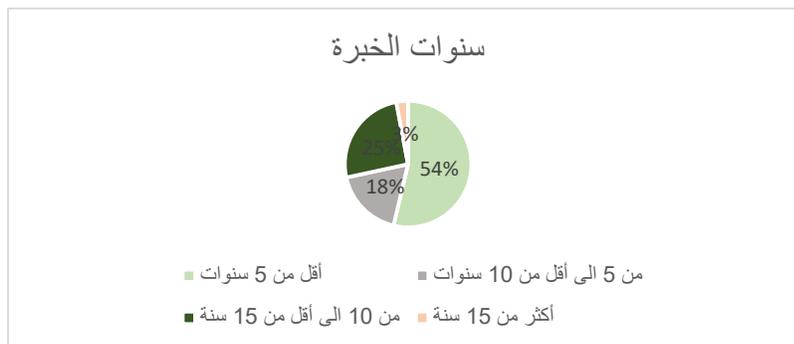
النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
53.7	36	أقل من 5 سنوات
17.9	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
25.4	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة

3	2	أكثر من 15 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة وبإعتماد على نتائج spss

بالنسبة لمتغير الخبرة نجد أن (53.7%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات) وهي أعلى نسبة ولذلك تسعى المؤسسة لوضع برامج تدريبية لتطوير مهارات ومعارف هذه الفئة كما تشجعهم على الاحتكاك بأصحاب الخبرة من خلال المرافقة البيداغوجية وأخذ الاستشارات منهم، و(17.9%) من المبحوثين خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (25.4%) فإن خبرتهم تتراوح (من 10 إلى أقل من 15 سنة) ونظرا للفترة الطويلة التي قضاها هؤلاء المبحوثين في مواصلة التعليم وبالتالي نجد لديهم مخزون معرفي كبير، وسجلنا (3%) خبرتهم أكثر من 15 سنة، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى عال من الخبرة، وهذا مؤشر يدل على أن أغلبية المبحوثين ذوي خبرة لا بد من المؤسسة أن تستفيد منها للتطوير والنهوض بأداءها. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة :

الشكل (08) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة وبإعتماد على نتائج spss

### المبحث الثالث: تحليل نتائج المحاور الرئيسية للإستبيان

يتناول هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائيا بالإستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكل تصاعدي إنطلاقا من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل إنحراف معياري.

تم إعتداد مقياس ليكارت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبيان وكأن الشكل العام

لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): ليكارت الخماسي

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
الدرجة	4.20-5	3.40-4.19	2.6-3.39	1.80-2.59	1-1.79

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مراجع إحصائية

المطلب الاول: تحليل العبارات والإتجاهات الأراء للمحورالأول "اليقظة الإستراتيجية"

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "اليقظة إستراتيجية" والذي يتكون من 14 فقرة.

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة باليقظة الإستراتيجية.

عبارات القياس	درجة سلم القياس					المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه	الأهمية النسبية
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
بعد مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها									
1.تتبع مؤسستنا مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها في عملياتها الإستراتيجية .	التكرار	0	0	17	48	2	0.487	موافق	3
	%	0	0	25.	71.6	3			
2.تستخدم مؤسستنا ادوات وتقنيات مجددة لجمع المعلومات.	التكرار	0	2	15	44	6	0.633	موافق	2
	%	0	3	22.	65.7	9			

5	موافق	0.775	3.63	8	30	25	4	0	التكرار	3. تكلف مؤسستنا مختصين (فريق) لجمع المعلومات من المحيط الخارجي.
				11.9	44.8	37.3	6	0	%	
1	موافق	0.362	3.93	2	58	7	0	0	التكرار	4. تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل للبحث عن المعلومات وجمعها.
				3	86.6	10.4	0	0	%	
4	موافق	0.831	3.72	8	40	11	8	0	التكرار	5. يتم تحديد إلاحتياجات من المعلومات مسبقا .
				11.9	59.7	16.4	11.9	0	%	
1	موافق	0.5055 1	4.0448	المتوسط المرجح لمرحلة البحث عن المعلومات وجمعها						
بعد مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها										
1	موافق	0.702	3.85	10	39	16	2	0	التكرار	6. تتبع مؤسستنا جميع مراحل تحليل المعلومات ومعالجتها.
				14.9	58.2	23.9	3	0	%	
4	موافق	0.744	3.45	2	34	23	8	0	التكرار	7. يوجد في مؤسستنا فريق خاص لمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها.
				3	50.7	34.3	11.9	0	%	
2	موافق	0.618	3.84	6	46	13	0	0	التكرار	8. يستخدم فريق العمل طرق واساليب حديثة لمعالجة المعلومات واستخلاص الافكار والنتائج.
				9	68.7	19.4	0	0	%	

3	موافق	0.802	3.81	8	46	5	8	0	التكرار	9. يتم تحليل المعلومات المجمعة بشكل منهجي ومنظم قبل إتخاذ القرار.
				11.9	68.7	7.5	11.9	0		
2	موافق	0.7205 7	3.8955	المتوسط المرجح لمرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها						
بعد مرحلة نشر المعلومات وإتخاذ القرار										
3	موافق	0.855	3.58	8	31	20	8	0	التكرار	10. تعتمد مؤسستنا على إتصال الداخلي الفعال لضمان توزيع المعلومات.
				11.9	46.3	29.9	11.9	0		
2	موافق	0.726	3.67	6	37	20	4	0	التكرار	12. يتم إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مؤسستنا بمشاركة جميع المعنيين بالعملية.
				9	55.2	29.9	6	0		
1	موافق	0.790	3.73	8	39	14	6	0	التكرار	13. يتم تقييم النتائج والتاثيرات المترتبة على القرارات الإستراتيجية التي تم إتخاذها.
				11.9	58.2	20.9	9	0		
5	محايد	0.997	3.28	2	37	8	18	2	التكرار	14. تستخدم مؤسستنا ادوات ومقاييس لقياس فاعلية العمليات الإستراتيجية والقرارات المتخذة.
				3	55.2	11.9	26.9	3		
4	محايد	0.908	3.31	0	39	12	14	2	التكرار	

				0	58.2	17.1	20.9	3	%	15. يتم في مؤسستنا إلتخاذ بعين إلتعبار المعلومات التي تم تجميعها في عملية إلتخاذ القرار.
3	موافق	0.68287	3.6716	المتوسط المرجح لمرحلة نشر المعلومات وإلتخاذ القرار						
	موافق	0.45810	3.8209	المتوسط المرجح لابعاد اليقظة الإستراتيجية ككل						

المصدر: من اعداد الطالبة وبالإعتماد على نتائج spss

1. مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها (العبارات من 1 إلى 5): نلاحظ بأن العبارات المتعلقة بمرحلة البحث عن المعلومات وجمعها احتلت المرتبة الأولى بدرجة موافق وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة لجمع المعلومات والبحث عنها بمسح شامل لبيئة العمل عن طريق فريق مكون من مجموعة مختصين ذوي كفاءة وباستخدام اساليب وطرق خاصة لجمع هذه المعلومات.
2. مرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها (العبارات من 6 إلى 9): نلاحظ أن العبارات المتعلقة بمرحلة تحليل المعلومات ومعالجتها احتلت المرتبة الثانية بدرجة موافق وهذا ما يفسر اهتمام المؤسسة وتتبعها لجميع مراحل التحليل والمعالجة، بتحليل المعلومات المجمعة بشكل منهجي ومنظم قبل إلتخاذ اي قرار وذلك بالإعتماد على طرق واساليب حديثة لمعالجة تلك المعلومات واستخلاص لإفكار والنتائج الهامة كما ظهر في العبارات 6 و8 و9 بدرجة موافق ويكون ذلك من خلال أنشاء فريق خاص متيقظ وذو علم بجميع مجريات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة للتحليل والمعالجة .
3. مرحلة نشر المعلومات وإلتخاذ القرار (العبارات من 10 إلى 15): حسب اجابات مفردات العينة فالعبارات المتعلقة بمرحلة نشر المعلومات وإلتخاذ القرار احتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافق حيث تبين لنا أنه يتم إلتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بمشاركة جميع المعنيين كما هو موضح في العبارة 2 بدرجة موافق وذلك نتيجة إلتصال الداخلي الفعال الذي يضمن التوزيع الجيد للمعلومات كما تبين أنه يتم تقييم النتائج والتاثيرات المترتبة على القرارات الإستراتيجية التي تم إلتخاذها حسب العبارة 13 بدرجة موافق ولكن من خلال الدراسة الميدانية لاحظت أنها لا تستخدم ادوات ومقاييس لقياس فاعلية العمليات الإستراتيجية والقرارات المتخذة ولا تاخذ بعين إلتعبار المعلومات التي تم تجميعها في عملية إلتخاذ القرار، وهذا ما جاء في اجوبة العبارتين 14 و15 وكانت بدرجة محايد .

المطلب الثاني: تحليل العبارات و الإتجاهات الأراء للمحور الثاني "إدارة الأزمة".

في هذا المطلب يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور "إدارة الأزمة " والذي يتكون من 18 فقرة.

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بإدارة الأزمات.

إلأهمية النسبية	إلأ تجاه	إلأنحراف المعياري	المتوسط المرآح	درجة الموافقة					عبارات القياس	
				موافق بشدة	موافق	مآايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
بعد مرحلة ما قبل إلأزمة										
3	مآايد	1.061	3.10	6	21	16	22	2	التكرار	1. غالبا ما يتم إلأنذار المبكر للآزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا.
				9	31.3	23.9	32.8	3	%	
2	مآايد	1.136	3.16	4	31	10	16	6	التكرار	2. عادة ما تتمكن إلأدارة العليا لمؤسستنا من تحديد اشارات حدوث إلأزمة قبل وقوعها.
				6	46.3	14.9	23.9	9	%	
6	مآايد	1.049	3.07	2	25	24	8	8	التكرار	3. تقوم مؤسستنا بمسآ شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث إلأزمة.
				3	37.3	35.8	11.9	11.9	%	
5	مآايد	1.143	3.10	2	31	16	8	10	التكرار	4. تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع اهداف كفيلة بالتعامل مع إلأزمة عند حدوثها .
				3	46.3	23.9	11.9	14.9	%	
4	مآايد	1.089	3.10	2	29	18	10	8	التكرار	

										5. عادة ما تشكل مؤسستنا فريق
				3	43.3	26.9	14.9	11.9	%	للازمات قادر على التحليل الدقيق لاشارات حدوث إلزامية.
1	موا فق	1.104	3.43	6	37	10	8	6	التكرار	6. تملك مؤسستنا القدرة على
				9	55.2	14.9	11.9	9	%	التعامل مع إلزامات الغير المتوقعة.
3	محايد	1.0814 8	3.1642	المتوسط المرجح لمرحلة ما قبل إلزامية						
بعد مرحلة حدوث إلزامية										
5	محايد	1.099	3.37	6	33	14	8	6	التكرار	7. يتم توزيع المهام وتحديد
				9	49.3	20.9	11.9	9	%	المسؤوليات في اقل وقت اثناء حدوث إلزامية.
1	موا فق	0.894	3.52	4	39	14	8	2	التكرار	8. يتولى إفراد داخل المؤسسة
				6	58.2	20.9	11.9	3	%	مهامهم ومسؤولياتهم بكل تفهم اثناء حدوث إلزامية.
2	موا فق	0.859	3.46	2	41	10	14	0	التكرار	9. يوجد اتصال داخلي فعال
				3	61.2	14.9	20.9	0	%	اثناء حدوث إلزامية.
6	محايد	1.067	3.34	8	27	14	16	2	التكرار	10. يتم التحكم في العوامل
				11.9	40.3	20.9	23.9	3	%	المسببة للإلزامية في اقصر فترة زمنية.
4	محايد	0.918	3.37	2	37	14	12	2	التكرار	11. عادة ما يتم التعامل مع
				3	55.2	20.9	17.9	3	%	الإلزامية بشكل يتلاءم مع طبيعتها.

3	موا فق	1.158	3.43	10	29	14	8	6	التكرار	12. عند حدوث ازمة تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع أنتشارها والتقليل من تأثيرها.
				14.9	43.3	20.9	11.9	9	%	
2	موا فق	1.0496 5	3.5224	المتوسط المرجح لمرحلة حدوث إلزمة						
بعد مرحلة ما بعد إلزمة										
4	موا فق	0.927	3.52	6	35	16	8	2	التكرار	13. تخصص مؤسستنا الموارد إلزمة للمواقع المتضررة بالمواد إلزمة لاستعادة النشاط الطبيعي.
				9	52.2	23.9	11.9	3	%	
2	موا فق	1.014	3.61	10	35	10	10	2	التكرار	14. يتم تحديد إلاحتياجات إلزمة بدقة لتحقيق اهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد إلزمة.
				14.9	52.2	14.9	14.9	3	%	
1	موا فق	3.70	3.70	8	41	8	10	0	التكرار	15. يتم تنفيذ الخطط إلزمة في مؤسستنا لأنجاز الواجبات بعد نهاية إلزمة
				11.9	61.2	11.9	14.9	0	%	
5	موا فق	3.52	3.52	6	33	22	2	4	التكرار	16. لدى فريق إلازمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لاحداث تغيير في طريقة معالجة إلزمة اذا وصلت إلى طريق مسدود.
				9	49.3	32.8	3	6	%	
3	موا فق	3.58	3.58	6	43	6	8	4	التكرار	

				9	64.2	9	11.9	6	%	17. يتم تعميم الدروس المستفادة من إلامات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب.
6	موا فق	3.43	3.43	8	31	16	6	6	التكرار	18. تعمل مؤسستنا دوما على تحسين خطط ووضع البرامج لمواجهة وإدارة إلامات.
				11.9	46.3	23.9	9	9	%	
1	موا فق	0.9840 4	3.6119	المتوسط المرجح لمرحلة ما بعد إلامة						
	موا فق	0.9897 7	3.4627	المتوسط المرجح لابعاد إدارة الأزمة ككل (متوسط المتوسطات)						

المصدر: من اعداد الطالبة وبإلتماد على نتائج spss

1. **مرحلة ما قبل إلامة (العبارات من 1 إلى 6):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة بمرحلة ما قبل إلامة احتلت المرتبة الثالثة بدرجة محايد، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تمتلك القدرة على التعامل مع إلامات الغير المتوقعة ولكنها لا تقوم بالمسح الشامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث إلامة وكذلك لا تملك المؤسسة القدرة على وضع اهداف كفيلة بالتعامل مع إلامة عند حدوثها لعدم تشكيلها لفريق قادر على التحليل الدقيق لاشارات حدوث إلامة وإلإذار المبكر لها من المحيط الداخلي للمؤسسة وهذا ما تم ملاحظته عند اجراء الدراسة الميدانية وهذا ما يفسر ايضا أن جل اجابات المستجوبين كانت بدرجة محايد .
2. **مرحلة حدوث إلامة (العبارات من 7 إلى 12):** حلت العبارات التي تتعلق بمرحلة حدوث إلامة في المؤسسة المرتبة الثانية بدرجة موافق مما يدل على أنه يوجد اتصال داخلي فعال اثناء حدوث إلامة في المؤسسة كما جاء في العبارة 9. وهذا لإخير يمكنها من العمل بسرعة لمنع أنتشارها والتقليل من تأثيرها ولكن من خلال الدراسة الميدانية التي تمت في المؤسسة تبين أنها لا تستطيع التحكم في العوامل المسببة للإلامة في وقت قصير وكذلك لا تتعامل مع الإلامة بشكل يتلاءم مع طبيعتها وهذا ما يفسر اجابات العبارتين 10 و 11 بدرجة محايد.
3. **مرحلة ما بعد إلامة (العبارات من 13 إلى 18):** نلاحظ أن العبارات المتعلقة بمرحلة ما بعد إلامة احتلت المرتبة واستعادت نشاطها بعد أنتهاء الإلامة وذلك بتخصيص الموارد للمواقع المتضررة بالمواد الإلامة لاستعادة النشاط الطبيعي كذلك تعمل المؤسسة دوما على تحسين الخطط ووضع البرامج الملائمة لمواجهة وإدارة إلامات وهذا ما تبين في اجابات جل العبارات بدرجة موافق عن طريق التدريب والتعليم من خلال تعميم الدروس المستفادة من إلامات السابقة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: قياس أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

سيتم في هذا المبحث إلى التطرق اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين لإلحدار (Analysais Of Variance).

أولا : إختبار التوزيع الطبيعي

إن إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لإختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الإلتواء ومعاملات التفلطح (Skewness و Kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]. [3].

وفيما يلي قيمة معاملات الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

جدول رقم (14): معاملات الإلتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

التفلطح (Kurtosis)		الإلتواء (Skewness)		المتغيرات و الأبعاد
الإحصائيات	الخطا المعياري	الإحصائيات	الخطا المعياري	
-0.120	0.578	- 0.064	0.293	البحث عن المعلومات وجمعها
0.141	0.578	- 0.342	0.293	تحليل المعلومات ومعالجتها
1.094	0.578	0.088	0.293	نشر المعلومات وإتخاذ القرار
- 0.566	0.578	- 0.485	0.293	مرحلة ما قبل الإلزمة
0.218	0.578	- 0.871	0.293	مرحلة حدوث الإلزمة
1.301	0.578	- 1.306	0.293	مرحلة ما بعد الإلزمة
0.730	0.578	- 0.678	0.293	اليقظة الإستراتيجية
0.519	0.578	- 0.860	0.293	إدارة الإلزمات

المصدر: من اعداد الطالب بإل اعتماد على نتائج برنامج Spss. V26.

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن معاملات الإلتواء (Skewness) لمختلف أبعاد الدراسة كانت محصورة بين (-0.871 و 0.088) وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.566 و 1.301).

ثانيا : إختبار الفرضية الرئيسية

$H_0$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

تم استخدام نتائج تحليل تباين الإنحدار (Analysais Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية ويتضح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (15): نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	17.548	3	5.849	7.822	0.000
الخطأ	47.109	63	0.748		
المجموع الكلي	64.657	66			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26.

جدول رقم (16): قيمة كل من معامل الارتباط ومعامل التحديد بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات

معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة
0.521	0.271	( $\alpha = 0.05$ )

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V26.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة F المحسوبة (7.822) بمستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من الجدول رقم (16) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي والمتمثل في " البقظة الإستراتيجية " والمتغير التابع المتمثل في "إدارة لإزمات" يقدر ب (0.521) وهذا يدل على وجود إرتباط موجب وقوي بينهما (52.1%)، كما نلاحظ أن معامل التحديد الذي يوضح نسبة التغيرات المسجلة على مستوى المتغير التابع قدر ب(0.271) مما يعني أن (27.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "إدارة لإزمات" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية" و(72.9%) الباقية سببها عوامل أخرى غير مذكورة في نموذج الدراسة مثل التخطيط إستراتيجي، وذلك من خلال تبني ووضع وحدات ادارية مستقلة تعنى بالتخطيط الإستراتيجي أو إفتراض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، و القيادة الإستراتيجية التي

تعتبر من الأنماط الحديثة القادرة على مواكبة التغيير من خلال تفعيل نظام للمعلومات والإعتماد على اليقظة ، وغيرها من العوامل التنظيمية.

وبناء على صلاحية النموذج يمكننا إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

### ثالثا: إختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (13)

وذلك كما يلي:

جدول رقم (17): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	R	R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
(Constant)	-2.974		3.009	0.004	7.822	0.521	0.271	0.000
البحث عن المعلومات وجمعها	-0.479	-0.245	-2.169	0.034				
تحليل المعلومات ومعالجتها	-0.067	-0.048	-0.393	0.696				
نشر المعلومات وإتخاذ القرار	-0.732	-0.505	4.257	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V26.

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن قيمة (F=7.822، مستوى الدلالة = 0.000) وبما أن قيمة دلالة إختبار T أقل من مستوى الدلالة (0.05) فأنا نرفض الفرضية (H<sub>1</sub>) و نقبل الفرضية الصفرية H<sub>0</sub> التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة لإلزامات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (ENICAB) عند مستوى الدلالة (α=0.05)".

كما بين الجدول رقم (17) ايضا وجود أثر لبعده البحث عن المعلومات وجمعها في إدارة لإلزامات عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بقيمة (Beta=-0.245، مستوى الدلالة = 0.034)، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية الفرعية الأولى

(H<sub>11</sub>) ونقبل الفرضية الصفرية (H<sub>01</sub>) والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء البحث عن المعلومات وجمعها في إدارة إلامات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

من خلال الجدول رقم (16) ايضا عدم وجود أثر لبعء تحليل المعلومات ومعالجتها عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بقيمة (Beta=-0.048، =0.696 مستوى الدلالة)، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية (H<sub>12</sub>) والتي تنص على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تحليل المعلومات ومعالجتها في إدارة إلامات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). ونرفض الفرضية الصفرية (H<sub>02</sub>) .

نستنتج أيضا من الجدول وجود أثر لبعء نشر المعلومات وإلتخاذ القرار عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بقيمة (Beta=0.397، = 0.000 مستوى الدلالة)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>13</sub>) ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة (H<sub>03</sub>) والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نشر المعلومات وإلتخاذ القرار في إدارة إلامات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على مجموعة من النقاط والمتمثلة في التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وأهدافها ومراحل وخطوات إعداد الإستبانة وكذا التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، المتمثلة في موظفين الإدارة ومدراء المصالح بمؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة، إستخدمنا الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة من وجهة موظفين الإدارة ومدراء المصالح، بالإضافة إلى دراسة خصائص عينة الدراسة وإجراء إختبار التوزيع الطبيعي حيث تبين أن الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي ببالإستعانة بقيمة معامل الإلتواء.

كذلك تم إجراء عملية التحليل الإحصائي لمحاور الإستبانة المقدمة التي حظيت عباراتها بمستوى قبول مرتفع جدا من طرف أفراد عينة الدراسة. وفي الأخير معالجة الفرضيات حيث تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمة بمؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل

الخاتمة

من خلال ما تم تناوله في هذه المذكرة إتضحت الأهمية البالغة لليقظة الإستراتيجية حيث أنها تعد جزءاً مكملًا لإستراتيجية المؤسسة ومدخلاً في تحقيقها، كما تلعب دوراً أساسياً في تحديد المسار المستقبلي للمؤسسة ومن أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على جمع المعلومات التي أصبحت اليوم تمثل مصدراً إستراتيجياً هاماً، وذلك لما يمكن تحقيقه من مميزات تنافسية وريادة في إتخاذ القرارات.

تعمل مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- (ENICA.BISKRA) كغيرها من المؤسسات الصناعية على تحقيق الريادة الإستراتيجية وأن تكون رائدة إستراتيجية في مجال عملها أوجب عليها إيجاد طرق ووسائل وأهمها تطبيق اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، لذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة.

### نتائج الدراسة:

- لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج حول أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات نذكر منها:
- تعد اليقظة الإستراتيجية أحد المواضيع الحديثة في العصر الحالي التي أصبحت تحظى بالاهتمام الكبير نتيجة زيادة التنافسية.
- من خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات والتأثير الكلي والمباشر لها على المؤسسات.
- مستوى تطبيق مراحل اليقظة لإستراتيجية بمؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعاً وفق لمقياس الدراسة.
- مستوى إدارة الأزمات بمؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة جاء مرتفعاً وفق لمقياس الدراسة.
- بعد إختبار الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات في مؤسسة (ENICA.BISKRA) لصناعة الكوابل بسكرة بقيمة ( $F=7.822$ ،  $0.000$  = مستوى الدلالة)،
- وجود أثر لبعدها عن المعلومات وجمعها في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وذلك بقيمة ( $-0.245$  -  $Beta=0.034$  = مستوى الدلالة).
- عدم وجود أثر لبعدها تحليل المعلومات ومعالجتها عند مستوى الدلالة ( $0.05$ )، وذلك بقيمة ( $Beta=-0.048$ ،  $0.696$  = مستوى الدلالة).

- أثر لبعد نشر المعلومات وإتخاذ القرار عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك بقيمة (Beta=0.397)، = 0.000 مستوى الدلالة)
- تمتلك مؤسسة ثقافة جمع المعلومات الإستراتيجية عموما ومعلومات اليقظة خصوصا بطريقة روتينية.
- تعمل المؤسسة على تحسين خطط ووضع البرامج لمواجهة وإدارة الأزمات.
- لا يوجد لدى المؤسسة فريق خاص بإدارة الأزمات.
- لا يوجد قسم خاص او مصلحة خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية.

#### المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة نقدم جملة من التوصيات التي قد تخدم المؤسسة محل الدراسة:

- إنشاء فريق عمل مؤهل متخصص في إدارة الأزمات دائم وليس وقت الأزمة فقط.
- تخصيص مصلحة خاصة بنظام اليقظة إستراتيجية.
- زيادة تحسين مهارات وخبرات الإطارات في مجال تطبيق اليقظة الإستراتيجية لإدارة ازمات المؤسسة.
- زيادة إهتمام المؤسسة بنظام اليقظة البيئية وذلك بالمراقبة المستمرة لتأثير نشاطها على البيئة .
- وضع أهداف كفيلة بالتعامل مع الأزمة عند حدوثها.
- المسح الشامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث إلزامة.
- الأخذ بعين الإعتبار المعلومات التي تم تجميعها في عملية إتخاذ القرار.

#### آفاق البحث

- دور اليقظة الاستراتيجية في دعم الذكاء التنافسي.
- أثر اليقظة البيئية في إدارة الأزمة
- أثر إدارة الأزمات في تحقيق الأسبقية التنافسية للمؤسسة.

## فهرس المحتويات

-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة العامة
9-1	الفصل الأول: أساسيات اليقظة الإستراتيجية
9-2	المبحث إالول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
4-2	المطلب الالول: مفهوم اليقظة إستراتيجية
5-4	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية
8-5	المطلب الثالث: أهداف اليقظة الإستراتيجية
9-8	المطلب الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية
19-9	المبحث الثاني: أساسيات حول اليقظة الإستراتيجية
10-9	المطلب الالول: أنواع عملية اليقظة الإستراتيجية
13-10	المطلب الثاني: مكونات عملية اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الثالث: اساليب تشغيل اليقظة الإستراتيجية (الياتها)
19-13	المطلب الرابع: مراحل عملية اليقظة الالستراتيجية
24-19	المبحث الثالث: مرتكزات اليقظة الإستراتيجية

19	المطلب الاول: وظائف عملية اليقظة الإستراتيجية
22-19	المطلب الثاني: شروط فاعلية اليقظة الإستراتيجية
24-22	المطلب الثالث: عوامل نجاح اليقظة الإستراتيجية
24	خلاصة الفصل
44-25	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة إلامات
33-27	المبحث الاول: ماهية الأزمات
29-27	المطلب الاول: أساسيات حول الأزمات
31-29	المطلب الثاني : أنواع وإستراتيجيات مواجهة الأزمات
33-32	المطلب الثالث: اثار و أساليب تقييم الأزمات
37-33	المبحث الثاني: ماهية إدارة الأزمات
35-33	المطلب إلالول : نشأة وتعريف إدارة الأزمات
35	المطلب الثاني :أنواع إلامات
37-35	المطلب الثالث :مراحل إدارة الأزمات
40-37	المبحث الثالث: أساسيات في إدارة الأزمات
38-37	المطلب إلالول : مقومات إدارة الازمات
39-38	المطلب الثاني : أساليب إدارة الازمات
40	المطلب الثالث : معوقات إدارة الأزمات
43-40	المبحث الرابع : علاقة اليقظة الإستراتيجية بإدارة إلامة
41-40	المطلب الاول: عملية اليقظة قبل وقوع الازمة (الإدارة الوقائية)

42-41	المطلب الثاني: عملية اليقظة أثناء الأزمة (الإستجابة والإحتواء)
43-42	المطلب الثالث: عملية اليقظة بعد وقوعالأزمة (استعادة النشاط والتعلم)
44	خلاصة الفصل
77-46	الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
55-47	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA) بسكرة
52-47	المطلب إالاول: التعريف بمؤسسة صناعة الكوابل (ENICA.BISKRA)
54-52	المطلب الثاني: منتجات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
55-54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
65-55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
57-55	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية وحدود الدراسة
59-57	المطلب الثاني: مجمع البحث وأدوات الدراسة
61-59	المطلب الثالث: إجراءات تحليل المعلومات
65-61	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.
77-65	المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.
69-65	المطلب الاول: تحليل العبارات والإتجاهات وإلراء للمحور إالاول "اليقظة إستراتيجية"
73-69	المطلب الثاني: تحليل العبارات والإتجاهات وإلراء للمحور الثاني "إدارة لإزمة"
76-73	المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
77-76	خلاصة الفصل
78	الخاتمة

-	فهرس المحتويات
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

1. احمد المناور فيصل. (2014-1435). إدارة إلتزامات مقارنة في الإقتصاد السياسي (الإصدار الطبعة الأولى). مكتبة افاق.
2. احمد ماهر. (2006). إدارة إلتزامات. اسكندرية: الدار الجامعية.
3. بنان كريمة. (2022). اليقظة التكنولوجية واتصال إلتزامات -قراءة في المفهوم والعلاقة. 10(02).
4. خالد عبدالله ال سعود. (2006). إتخاذ القرارات في ظروف إلتزامات. الرياض: مطابع الحميضي.
5. زين الدين محمد بن ابي بكر الرازي. (1988). قاموس مختار الصحاح. بيروت: مؤسسة الرسالة.
6. سيد ا. (1998). الموجز في إدارة إلتزامات. مكتبة عين الشمس.
7. صدوقي عقلية. (2022-2021). مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة . جامعة الجزائر 3.
8. عادل، وصادق محمد عادل. (2007). الصحافة وإدارة إلتزامات (الإصدار الطبعة الأولى). دار الفجر للنشر والتوزيع.
9. عباس صلاح. (2010). إدارة إلتزامات. إلاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
10. عبد الحميد رجب. (2000). دور القيادة في إتخاذ القرار خلال إلتزامات. القاهرة: مطبعة الإيمآن للطبع والنشر.
11. عبد الحميد رجب. (2008). استراتيجية التعامل مع إلتزامات والكوارث. دار ابو المجد للطباعة.
12. عبد القادر حسين، وهلسة محمد. (2021). إدارة ازمة جائحة كورونا وأثرها على إلتنتاج المحلي في شركات إلتعمال الفلسطينية. 04(01).
13. علاوة سلمى. (بلا تاريخ). اليقظة إستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة. الصفحات 75-94.
14. علوي مصطفى. (2006). سلوك مصر الدولي خلال ازمة يونيو 1967.
15. عليوة السيد. (2000). إدارة إلتزامات في المستشفيات. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
16. فيصل، خ ا. (2021). أثر الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وعلاقة القادة إلتداريين بالتابعين على عملية إتخاذ القرار. (éd. الطبعة الثانية). القاهرة، مصر: الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.

17. قاسم داود إلامى غسان، وعبدالله ابراهيم العيساوي خالد. (2016-1437). إدارة إلامات. عمان، إلامردن: الدار المنهجية للطبع والتوزيع.
18. قدرى عبد المجيد. (2011). اتصالات إلامة وإلامة إلامات.
19. محسن احمد الحضيرى. (2003). إدارة إلامات. القاهرة: مجموعة يل الن الغربية.
20. محمد الصيرفي. (2008). إدارة إلامات. إلامسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
21. محمد باقر الياسري نداء. (2014-1435). إدارة إلامات. (الطبعة إلامولى، المخر) عمان، إلامردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
22. ولد عابد عمر وعلوطى لمن. (2017). اليات تطبيق اليقظة إلامستراتيجية بالمؤسسات إلامقتصادية الجزائرية. إلامكاديمية للدراسات
- المجلات:
23. ابو بكر بوسالم، والياس الهأنى فراح. (بلا تاريخ). دور أنظمة تخطيط موارد المؤسسة في تفعيل اليقظة إلامستراتيجية -دراسة تطبيقية على شركة سوناتراك البترولية-. مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم إلامقتصادية، 4(1)، الصفحات 99-144.
24. اقوم فاطمة. (2021). أهمية اليقظة إلامستراتيجية في أنتهاج المؤسسة لمسار التنمية المستدامة-دراسة ميدأنية لعينة من المؤسسات إلامقتصادية الجزائرية-. مجلة إلامقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 4(2)، الصفحات 75-90.
25. بن زين اسمهان. (2019). دور الحرب إلامقتصادية في حماية إلامن إلامقصادى. مجلة البشائر إلامقتصادية، 5(3)، الصفحات 413-429.
26. بوداود فاطمة. (2019). دور الأنترنت في ارساء اليقظة الإلامستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر-وهران. مجلة البحات إلامقتصادية وادارية، 13(1)، الصفحات 129-158.
27. جيلالى معروف، لىلى بن كعكع، وحسنية فورين. (2021). دور اليقظة الإلامستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات إلامعمال -دراسة حالة ملبنة الحليب للاخوة بن عولة بعليزان-. مجلة إلامقصاديات إلامعمال والتجارة، 6(1)، الصفحات 95-110.
28. حبيبة سعد الدين. (2023). واقع اليقظة إلامستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية. مجلة شعاع للدراسات إلامقتصادية، 7(1)، الصفحات 26-45.

29. حسين الديرأوي يمن. (جوان، 2020). التخطيط إستراتيجي ودوره في إدارة إلامات. مجلة اقتصاد المال وإلامال، (02)04.
30. حمزة رملي. (2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة إستراتيجية في مؤسسات صناعة إلاموية بقسنطينة. مجلة البحوث إلامتصادية والمالية(2)، الصفحات 253-275.
31. عابد عمر ولد. (2017). اليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات إلامتصادية الجزائرية. المجلة إلامتصادية للدراسات إلامتصادية وإلامنسانية(17).
32. علاوي نصيرة. (2014). اليقظة إستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة. مجلة الباحث إلامتصادي(2)، الصفحات 162-181.
33. قادري محمد. (2019). أأر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة إستراتيجية في المؤسسة إلامتصادية. مجلة مجاميع المعرفة، (2)5، الصفحات 40-53.
34. قاسمي كريمة، والزهرة جعلاب. (2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات وإلامتصال في تعزيز اليقظة إستراتيجية -دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية-. مجلة نماء لإلامتصاد والتجارة، 6(1)، الصفحات 272-291.
35. قرون نورهان، وحسام الدين غضبان. (2020). تشخيص ممارسات اليقظة إستراتيجية في المؤسسات إلامتصادية الجزائرية -دراسة حالة المجمة الصناعي عموري بسكرة-. مجلة ابأات إلامتصادية وإلامرية، 14(2)، الصفحات 307-326.
36. حمد عبد العال هدى. (يوليو، 2021). عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل لإلامتصادية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث العلمية، (02)02.
37. مروة حميدي، ومحمد مولود بلعيد. (2021). واقع اليقظة إستراتيجية في شركات التامين -دراسة حالة: شركة سلامة للتأمينات الجزائر-ولاية قالمة وعنابة. مجلة الدراسات إلامتصادية الكمية، 7(1)، الصفحات 203-212.
38. مصطفى المحفوظ جدور، وعمر بن جيمة. (2022). أأر المرونة إلامتصادية في إدارة إلامات. مجلة المقريري للدراسات إلامتصادية، (02)06.
39. منصف بن خديجة. (2015). اليقظة إستراتيجية كرافعة للاداء التسويقي في المؤسسة إلامتصادية. مجلة العلوم إلامتصادية وإلامنسانية(32)، الصفحات 241-275.

40. نسرين صالح محمد صلاح الدين. (2020). ممارسات اليقظة الإستراتيجية بجامعة السلطان قابوس -دراسة ميدانية-. مجلة كلية التربية(44)، الصفحات 177-260.
41. نعيمة يحيوي. (2015). مقومات واساليب لإدارة الفعالة للازمات. مجلة الدراسات الاقتصادية، 02(08).
42. وفنوي باية، ونادية عبد الكريم. (2020). واقع اليقظة إستراتيجية في المؤسسات إقتصادية الجزائرية. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 5(1)، الصفحات 35-50.
43. هلال، فاروق محمد، الإدارة العلمية لتنظيم وإدارة الطوارئ، مجلة النيل

#### الرسائل العلمية:

44. ضياء الدين زواو. (2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات إقتصادية (رسالة ماجستير). كلية العلوم لإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
45. فتيحة علوط. (2020/2019) اليقظة الاستراتيجية كالية فعالة لمواجهة لإزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (اطروحة دكتورا). كلية العلوم لإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر. جامعة الجزائر 3.
46. قوجيل نور العابدين. (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد لإتصال بين المؤسسة ومحيطها (رسالة ماجستير). كلية الادب والعلوم لإنسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.
47. محمد علي مروج. (2014). دور اليقظة التنافسية في تطوير لإداء المستدام للمؤسسة الصناعية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم لإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
48. نصر محمد. (2008). إدارة الازمات والكوارث. مكتبة الكتب العربية. الجامعية والاجتماعية(17).

#### الملتقيات والمؤتمرات:

49. اشراف، ع &، هبول، م. (s.d.). اليقظة إستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإتصال -حالة الجزائر -. الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات، اليقظة إستراتيجية والذكاء لإقتصادي-بين حتمية التفاعل أو الزوال. جامعة العربي بن مهيدي.
50. الشعلان، ف. ا. (s.d.). إدارة لإزمات. الرياض: مطابع اكااديمية نايف العربية للعلوم لإمنية.
51. بوزاهر، ن. (2021). محاضرات في مقياس اليقظة الإستراتيجية والمؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة. بسكرة.

52. حسن ر, (2011). إدارة إلامات في قطاع السياحة ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي السادس عشر لإدارة إلامات والكوارث .وحدة بآوت إلامات جامعة عين الشمس.

53. زروخي فيروز سكر فاطمة الزهراء. (2010). دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات إالاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية. الشلف.

54. سعيد ك & , احمد عمر ستي. (2010). أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة مداخلة ضمن الملتقى الرابع حول المنافسة والإاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات .الشلف الجزائر :مآبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا.

55. لعجوز حسين، وآرون. (2017). واقع اليقظة إستراتيجية والذكاء إالاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثأني حول التحول " الرقمي للمؤسسات والنماآج التنبؤية على المعطيات. جامعة مسيلة.

ثانيا: المراجع باللغة الأآنبية.

Chalus, M.-C. (2000). Dynamisation du dispositif de veille stratégique .56  
proactives dans les entreprises pour la conduite de stratégies  
industrielles(Dissertation doctorale).

Hermel, L. (2001). Maiteiser et pratiquer la veille strategique..57

Verna, G. (1993). la veille technologique: une ardente récessif..58

الملاحق



ملحق رقم (1)

استمارة استبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية

استبيان الدراسة

تحية طيبة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرنا أن نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالا للحصول على ماستر في إدارة استراتيجية بعنوان " دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز اداء المؤسسة من منظور بطاقة إلقاء المتوازن" ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نامل منكم التكرم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم، كما نحيطكم علما أن اجاباتكم لن تستخدم إلا لاغراض البحث العلمي فقط وفي الأخير تقبلوا مني فائق إلتزام والتقدير.

ملاحظة: يرجى منكم إجابة على هذه الفقرات كلها وذلك بالتعبير عن رأيكم فيها بوضع علامة (X)

في الخانة المناسبة حسب ما تراه مناسبا.

الطالبة:

وسام حايف

السنة الجامعية: 2023/2022

## الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الغرض من هذا الجزء هو معرفة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم، الرجاء وضع اشارة (X) امام العبارة المناسبة

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 إلى 40

من اكبر من 40

المؤهل التعليمي:  الثانوي فما دون  تقني  ليسأنس

ماستر  مهندس  دراسات علي

سنوات الخبرة:  اقل من 5 سنوات  من 5 سنوات-اقل 10 سنوات

من 10 سنة -اقل 15 سنة  15 سنة فاكثر

سترد كلمة ازمة في هذا الاستبيان ويقصد بها ما يلي:

حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها هبوطاً غير معهود، وبالتالي اعاقا تحقيق الاهداف المطلوبة في الوقت المحدد لها.

ومن الامثلة التوضيحية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة ما يلي:

- اضراب العاملين.
- نقص العتاد والمعدات.
- أنتشار وباء مرضي داخل المؤسسة.
- عطل اجهزة الإتصالات أو نظم الكمبيوتر.
- نقص أو اختفاء السيولة المالية.
- نقص كبير في عدد العاملين بسبب اجراء معين قانوني أو اضطراري.
- نقص التدريب والرسكلة.
- إنخفاض فجائي للطلب على منتجات المؤسسة.
- إنخفاض أو التوقف عن الطلب على منتجات المؤسسة بسبب خطأ أو معيب بالمنتج أو إنتشار شائعات حوله.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة (اليقظة إستراتيجية/ إدارة إلامات): فيما يلي مجموعة من العبارات المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدمها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لإختيارك.

درجة سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
اليقظة الإستراتيجية						
المرحلة الأولى: البحث عن المعلومات وجمعها						
					تتبع مؤسستنا مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها في عملياتها الإستراتيجية.	01
					تستخدم مؤسستنا ادوات وتقنيات محددة لجمع المعلومات.	02
					تكلف مؤسستنا مختصين(فريق) لجمع المعلومات من المحيط الخارجي.	03
					تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل للبحث عن المعلومات وجمعها.	04
					يتم تحديد إلتياجات من المعلومات مسبقا.	05
المرحلة الثانية: تحليل المعلومات ومعالجتها						
					تتبع مؤسستنا جميع مراحل تحليل المعلومات ومعالجتها.	06
					يوجد في مؤسستنا فريق خاص لمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها.	07
					يستخدم فريق العمل طرق واساليب حديثة لمعالجة المعلومات واستخلاص الأفكار والنتائج.	08
					يتم تحليل المعلومات المجمعَة بشكل منهجي ومنظم قبل إتخاذ القرار	09

المرحلة الثالثة: نشر المعلومات وإتخاذ القرار						
					11	تعتمد مؤسستنا على إتصال الداخلي الفعال لضمان توزيع المعلومات.
					12	يتم إتخاذ القرارات إستراتيجية في مؤسستنا بمشاركة جميع المعنيين بالعملية.
					13	يتم تقييم النتائج والتاثيرات المترتبة على القرارات إستراتيجية التي تم إتخاذها.
					14	تستخدم مؤسستنا ادوات ومقاييس لقياس فاعلية العمليات إستراتيجية والقرارات المتخذة.
					15	يتم في مؤسستنا الإخذ بعين الإعتبار المعلومات التي تم تجميعها في عملية إتخاذ القرار.
إدارة الإزمة						
مرحلة ما قبل الإزمة						
					16	غالبا ما يتم إلانذار المبكر للإزمة من المحيط الداخلي لمؤسستنا.
					17	عادة ما تتمكن الإدارة العليا لمؤسستنا من تحديد اشارات حدوث الإزمة قبل وقوعها.
					18	تقوم مؤسستنا بمسح شامل لبيئة العمل لتحديد احتمال حدوث ازمة.
					19	تتوفر لدى مؤسستنا القدرة على وضع اهداف كفيلة بالتعامل مع الإزمة عند حدوثها.
					20	عادة ما تشكل مؤسستنا فريق للإزمات قادر على التحليل الدقيق لاشارات حدوث ازمة.

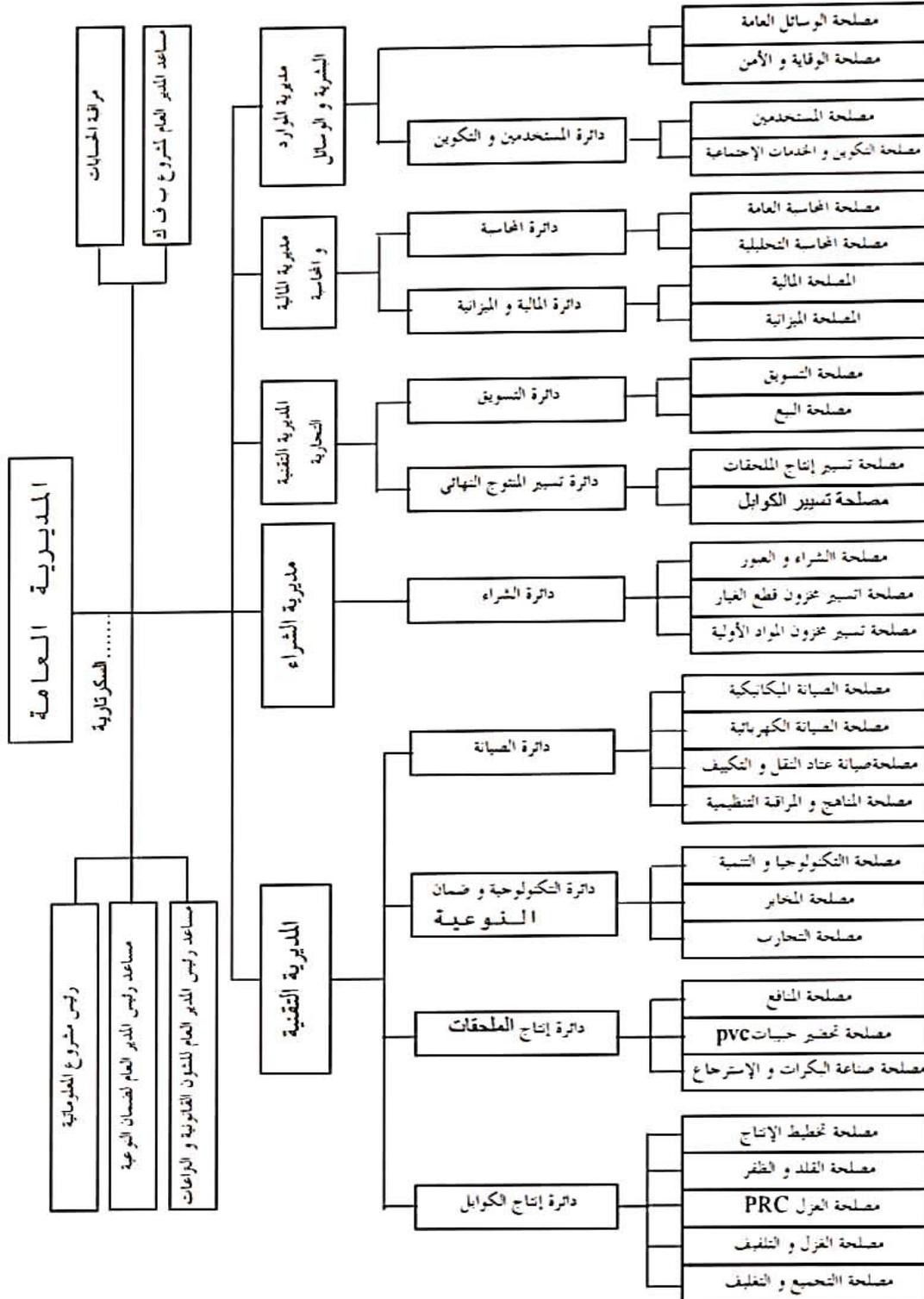
					21	تملك مؤسستنا القدرة على التعامل مع إزمات غير المتوقعة.
<b>مرحلة حدوث إزمة</b>						
					22	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات في اقل وقت اثناء حدوث إزمة.
					23	يتولى إفراد داخل المؤسسة مهامهم ومسؤولياتهم بكل تفهم اثناء حدوث إزمة.
					24	يوجد اتصال داخلي فعال اثناء حدوث إزمات.
					25	يتم التحكم في العوامل المسببة للازمة في اقصر فترة زمنية.
					26	عادة ما يتم التعامل مع إزمة بشكل يتلاءم مع طبيعتها.
					27	عند حدوث ازمة تعمل مؤسستنا بسرعة لمنع أنتشارها والتقليل من تأثيرها.
<b>مرحلة ما بعد إزمة</b>						
					28	تخصص مؤسستنا الموارد اللازمة للمواقع المتضررة بالمواد اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي.
					29	يتم تحديد إحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق اهداف مؤسستنا لممارسة نشاطها بعد إزمة.
					30	يتم تنفيذ الخطط اللازمة في مؤسستنا لأنجاز الواجبات بعد نهاية إزمة.
					31	لدى فريق إزمات في مؤسستنا القدرة على التدخل لاحداث تغيير في طريقة معالجة إزمة اذا وصلت إلى طريق مسدود.
					32	يتم تعميم الدروس المستفادة من إزمات السابقة بمؤسستنا وذلك لغايات التعلم والتدريب.

					تعمل مؤسستنا دوماً على تحسين خطط ووضع برامج لمواجهة وإدارة الإلزامات.	33
--	--	--	--	--	---	----

شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

القسم	الرتبة العلمية	اساتذة التحكيم
العلوم إقتصادية	استاذة	شنشونة محمد
العلوم إقتصادية	استاذ	حمريط الرشيد
العلوم إقتصادية	استاذ	ترغيني صباح

الملحق رقم (03)



الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 28 - 05 - 2023

إلى السيد: مدير مؤسسة صناعات  
الكوابل ENICAB - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية

الرقم: 822 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - حايف وسام

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب :

" أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسة "

تحت إشراف : د/ ممي أشواق

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية



نائب العميد للدراسات و المسائل المرتبطة  
بالطلبة  
د. غربي وهيبية



تأشيرة المؤسسة المستفيدة

مدير المالية والمحاسبة  
بليلي بولنوار

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة

تصريح شرفيخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... جاريق وسام

الصفة: طالب 

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 252509660003/1199701/10741/2004

الصادرة بتاريخ: 28/04/2016

المسجل بكلية: العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم الشريعة

قسم: علوم الشريعة

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان:

..... من الهيئة الوطنية للبحوث والتدريب في إدارة الجمارك المغربية  
..... عن السيدة مديرة الهيئة الوطنية للبحوث والتدريب (E.N.I.C.A.B.) بـبـسـرـة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 10/06/2023

إمضاء المعني بالأمر

