



## الموضوع

### اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة

دراسة حالة: مجمع طهراوي مصنع المياه المعدنية "منبع الغزلان" – بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

– د/ مياح عادل

إعداد الطالب (ة):

– دحاح عبد المطيع

– دحاح منذر

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	د/ رفيعة دبابش	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ مياح عادل	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ عمران كريمة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة





## الموضوع

### اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة

دراسة حالة: مجمع طهراوي مصنع المياه المعدنية "منبع الغزلان" – بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ المشرف:

– د/ مياح عادل

إعداد الطالب (ة):

– دحاح عبد المطيع

– دحاح منذر

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	د/ رفيعة دبابش	أستاذ محاضر ب	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ مياح عادل	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ عمران كريمة	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾

هود، الآية: 88

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعاننا على إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذنا الفاضل:

"مياح عادل" ، الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل،

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة

لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ولا ننسى أن نتقدم بكل أسى معاني

الاحترام والتقدير لكل من قدم لنا

يد المساعدة في هذا العمل

من قريب أو من بعيد.



# إهداء

أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي ونتيجة تعبتي

إلى أمي الغالية ووالدي الكريم حفظهما الله ورعاهما

وإخوتي الأعزاء كل باسمه

وإلى كل العائلة الكريمة من صغيرها إلى كبيرها

إلى كل الأصدقاء والأحبة

إلى كل أصدقائي وزملائي

وإلى كل من أعانني على إنجاز هذا البحث.

سواء من بعيد أو من قريب.

محمد

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتتمة هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى

أهدي هذا العمل إلى: إلى نبع الحنان أمي التي سهرت من أجلي وثابرت

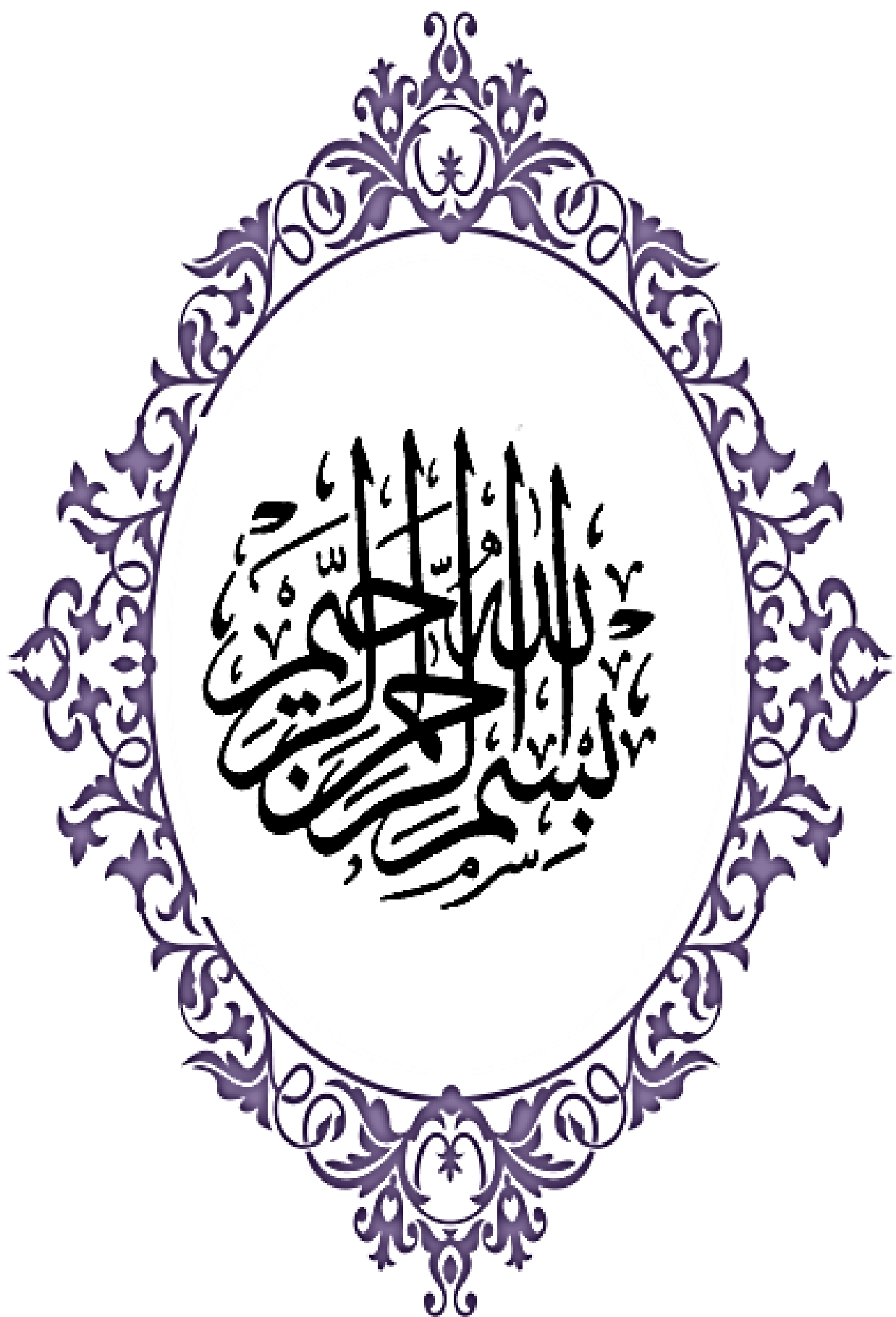
إلى سندي في الحياة أبي الغالي

إلى العائلة الكريمة عائلتي

إلى الذين قاسموني هاته اللحظات ولو بإبتسامة

إلى كل قسم العلوم الإقتصادية 2024

عبد المطيع  
عبد المطيع



## ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية، وتم اختبارها على عينة من العاملين بمجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة مكونة من 25 موظفا، ولتحقيق هذا الهدف تأسست الدراسة على المنهج الوصفي حيث استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات و تم تحليلها و اختبار الفرضيات ببرنامج SPSS، تم توزيع الإستبانة عليهم بطريقة عشوائية.

و خلصت الدراسة إلى أن الأفكار الجديدة والأعمال المبتكرة، تحظى بالدعم الكافي من قبل المؤسسة محل الدراسة وتعتمد بدرجة كبيرة على آليات اليقظة الإستراتيجية و يظهر واضحا في الاعتماد على المعلومات الخارجية و مراقبة البيئة في دعم الإبداع و تطوير الأفكار و الحلول المبتكرة من أجل البقاء في الريادة وإحتلال أعلى المراتب في السوق الوطنية والدولية وبما يكفل التواجد في ظل حدة المنافسة، مما يدل على وجود علاقة تأثير بين اليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الإبداع، التفكير الإبداعي.

## summary:

The study aims to find out the role of strategic vigilance in enhancing creativity in the economic institution, and it was tested on a sample of employees at the Tahrawi complex and the mineral water unit "Mabis El Ghizlan" in Sokra, consisting of 25 employees. To achieve this goal, the study was based on the descriptive approach, where the questionnaire was used as a tool for collecting data and They were analyzed and the hypotheses were tested using SPSS. The questionnaire was distributed to them in a random manner.

The study concluded that new ideas and innovative businesses receive sufficient support from the institution under study and depend to a large extent on strategic vigilance mechanisms. This is evident in the reliance on external information and environmental monitoring in supporting creativity and developing innovative ideas and solutions in order to remain in leadership and occupy the The highest ranks in the national and international market, ensuring presence in light of intense competition, which indicates the existence of an influential relationship between strategic vigilance and creativity in the organization.

Keywords: strategic alertness, creativity, creative thinking.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	الملاحق
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: أساسيات اليقظة الاستراتيجية</b>	
7	تمهيد الفصل
8	المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
8	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
9	المطلب الثاني: نشأة اليقظة الاستراتيجية
11	المطلب الثالث: خصائص اليقظة الاستراتيجية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية
12	<u>الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية</u>
12	<u>الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية</u>
13	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية
13	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
14	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية
15	المطلب الثالث: اليقظة التجارية
15	المطلب الرابع: اليقظة البيئية
16	المبحث الثالث: بناء نظام اليقظة الاستراتيجية
16	المطلب الأول: معلومات اليقظة الاستراتيجية
16	المطلب الثاني: مصادر اليقظة الاستراتيجية
18	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الاستراتيجية

## فهرس المحتويات

18	الفرع الأول: التعبير عن الاحتياجات من المعلومات
19	الفرع الثاني: تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية
19	الفرع الثالث: البحث عن المعلومات وجمعها
19	الفرع الرابع: تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات
20	المطلب الرابع: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية
20	الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية
21	الفرع الثاني: أوقات اليقظة الإستراتيجية
21	المبحث الرابع: طرق تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وظائفها
21	المطلب الأول: طرق نظام اليقظة الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: وظائف اليقظة الإستراتيجية
22	الفرع الأول: الوظيفة التنبؤية "Anticipative Fonction"
23	الفرع الثاني: الوظيفة الإعلامية "Informative Fonction"
23	الفرع الثالث: وظيفة التحليل والتركيب " Informative Fonction"
23	الفرع الرابع: وظيفة التشكيل "Fonction De Mise En Forme"
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تعزيز التفكير الإبداعي	
26	تمهيد الفصل
27	المبحث الأول: التفكير الابداع
27	المطلب الأول: مفهوم التفكير
28	المطلب الثاني: خصائص التفكير
29	المطلب الثالث: أنواع التفكير
30	المطلب الرابع: مستويات التفكير
30	المبحث الثاني: ماهية التفكير الابداعي
30	المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي
31	المطلب الثاني: مهارات التفكير الإبداعي
33	المطلب الثالث: مراحل وأساليب التفكير الإبداعي
33	الفرع الأول: مراحل التفكير الإبداعي

## فهرس المحتويات

34	الفرع الثاني: أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي
36	المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإبداعي
36	المطلب الأول: خصائص الشخص المبدع
37	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي
37	الفرع الأول: عوامل ذاتية
37	الفرع الثاني: عوامل بيئية
38	المطلب الثالث: عقبات التفكير الإبداعي
38	المبحث الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي
38	المطلب الأول: مساهمة اليقظة التكنولوجية في تعزيز التفكير الإبداعي
39	المطلب الثاني: مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز التفكير الإبداعي
40	المطلب الثالث: مساهمة اليقظة التجارية في تعزيز التفكير الإبداعي
40	المطلب الرابع: مساهمة اليقظة البيئية في تعزيز التفكير الإبداعي
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة -	
44	تهديد الفصل
45	المبحث الأول: الإطار النظري لمجمع طهراوي
45	المطلب الأول: تعريف مجمع طهراوي
45	المطلب الثاني: مجالات أنشطة مجمع طهراوي
48	المطلب الثالث: التعريف بوحدة المياه المعدنية منبع الغزلان
50	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: عينة وأدوات الدراسة
51	المطلب الثاني: أداة الدراسة
52	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات
54	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

## فهرس المحتويات

62	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
64	خلاصة الفصل
66	الخاتمة
	قائمة المراجع



## قائمة الجداول والأشكال

### قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة</b>		
01	عدد أفراد عينة الدراسة	51
02	الدرجات الخمس للموافقة	52
03	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	52
04	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	53
05	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	54
06	توزيع عينة الدراسة وفقا للسن	55
07	توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي	56
08	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	57
09	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	58
10	إجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية	59
11	اجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع (الإبداع الإداري)	61
12	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	63

### قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة</b>		
01	الهيكل التنظيمي لوحدة المياه المعدنية منع الغزلان بسكرة	49
02	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	54
03	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن	55
04	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	56
05	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	57
06	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة	58

الملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

قسم: العلوم الإقتصادية



إستبيان موجه إلى موظفي مؤسسة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية

"منبع الغزلان" - بسكرة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

الأخ الكريم، الأخت الكريمة في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات حول موضوع البحث الموسوم ب: **اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة**، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الموجه للموظفين، وهذا بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا. وقد تم اختياركم ضمن عينة البحث للإجابة على العبارات الواردة فيه، لذا يرجى من سيادتكم التكرم بالإجابة عن هذه الأسئلة بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث. مع العلم بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، ويشرفنا تعاونكم في المساعدة على الإجابة، كما نشكركم ونوجه لكم أرقى التحيات سلفا على حسن تواصلكم معنا. وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات الاحترام والتقدير.

تحت إشراف:

مياح عادل

إعداد الطالب:

◆ دحاح محمد منذر

◆ دحاح عبد المطيع

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، ولذا الرجاء منكم وضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  
 من 30 إلى 35 سنة  
 من 36 سنة إلى 40 سنة  
 أكثر من 40 سنة

3- المستوى التعليمي:

ثانوي  
 جامعي  
 أخرى

4- المركز الوظيفي:

عون تنفيذ  
 إطار  
 إطار سامي  
 أخرى

5- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  
 من 5 إلى أقل من 10 سنوات  
 من 10 إلى أقل من 15 سنة  
 من 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية (المتغير المستقل)

المطلوب تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
البعد الأول الخاص باليقظة التنافسية						
01	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.					
02	القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة.					

الملاحق

					القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين.	03
					القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس.	04
البعد الثاني الخاص باليقظة التكنولوجية						
					القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.	05
					القدرة على اكتشاف و تبني اختراعات غير مسجلة.	06
					القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.	07
					القدرة على الإستثمار في أسواق ذات تكنولوجيا.	08
البعد الثالث الخاص باليقظة التجارية						
					القدرة على تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء.	09
					القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	10
					القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين.	11
					القدرة على تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة.	12
البعد الرابع الخاص باليقظة البيئية						
					القدرة على مع رفة كل المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على للمؤسسة.	13
					القدرة على معرفة الفرص و التهديدات خارج المؤسسة.	14
					القدرة على معرفة نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة	15
					القدرة على بناء هيكل تنظيمي يساعد المؤسسة لأن تكون يقظة لكل متغيراتها الداخلية.	16

## الملاحق

المحور الثالث: الإبداع (المتغير التابع):

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
17	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.					
18	التنبؤ بالمشكلات واختيار أفضل البدائل لحلها هو ما يساهم فيه الإبداع.					
19	تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أهم أعظم المبدعين فيه.					
20	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.					
21	أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.					
22	ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.					
23	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.					
24	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.					
25	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.					
26	تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.					
27	الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل الإبداعي.					
28	تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.					

الملاحق

الملحق رقم 02

مخرجات التحليل الإحصائي SPSS

البيانات الشخصية:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	64,0	64,0	64,0
أنثى	09	36,0	36,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	3	12,0	12,0	12,0
من 30 إلى 35 سنة	11	44,4	44,4	56,0
من 36 إلى 40 سنة	11	44,4	44,4	100,0
Total	25	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	3	12,0	12,0	12,0
جامعي	17	68,0	68,0	80,0
شهادات أخرى	5	20,0	20,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الملاحق

المركز الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
عون تنفيذ	7	28,0	28,0	28,0
إطار	11	44,0	44,0	72,0
إطار سامي	4	16,0	16,0	88,0
وظيفة أخرى	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
أقل من 5 سنوات	10	40,0	40,0	40,0
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	48,8	48,8	88,0
أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة	3	12,0	12,0	100,0
Total	25	100,0	100,0	

الفا كرونباخ الاجمالي العبارات

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	25	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	0,
Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha De Cronbach	Nombre D'éléments
785.	25

الفا كرونباخ للمحور المستقل الرئيسي (البقطة الإستراتيجية)

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha De Cronbach	Nombre D'éléments
771.	16

الفا كرونباخ للمحور التابع (الإبداع)

		N	%
Observations	Valide	25	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,
	Total	25	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha De Cronbach	Nombre D'éléments
762.	9



## الملاحق

### المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات المحور المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
- القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.	25	3.96	7900.
- القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة.	25	3.72	1.173
- القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين.	25	4.24	8790.
- القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس.	25	4.08	8620.
- القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.	25	3.88	8810.
- القدرة على اكتشاف و تبني اختراعات غير مسجلة.	25	2.88	1.092
- القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.	25	2.56	1.557
- القدرة على الإستثمار في أسواق ذات تكنولوجيا.	25	3.60	1.291
- القدرة على تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء.	25	3.76	1.052
- القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	25	2.80	1.080
- القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين.	25	3.28	9360.
- القدرة على تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة.	25	3.60	9130.
- القدرة على مع رفة كل المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على للمؤسسة.	25	4.32	8020.
- القدرة على معرفة الفرص و التهديدات خارج المؤسسة.	25	3.88	6660.
- القدرة على معرفة نقاط القوة و الضعف	25	3.68	6270.
- داخل المؤسسة	25	3.40	1.118
- القدرة على بناء هيكل تنظيمي يساعد المؤسسة لأن تكون يقظة لكل متغيراتها الداخلية.			
N valide (listwise)	25		

## الملاحق

### المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات المحور التابع (الإبداع)

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
- يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	25	3.68	.6900
- التنبؤ بالمشكلات واختيار أفضل البدائل لحلونها هو ما يساهم فيه الإبداع.	25	3.52	.5100
- تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أنهم أعظم المبدعين فيه.	25	3.36	.7000
- أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	25	3.80	.7640
- أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	25	4.24	.7230
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.	25	3.96	.6760
- أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	25	4.44	.6510
- تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.	25	3.20	1.041
- توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	25	3.60	.9130
- تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.	25	3.44	1.003
- الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل الإبداعي.	25	3.56	.9170
- تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.	25	3.52	.8230
N valide (listwise)	25		

### إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
إجمالي	25	3.6414	3.6414
N valide (listwise)	25		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اليقظة الإستراتيجية	25	3.6025	47901.
الإبداع	25	3.6933	50902.
N valide (listwise)	25		

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	<sup>b</sup> اليقظة الإستراتيجية		Entrée

a. Variable dépendante: اليقظة-الإستراتيجية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	285 <sup>a</sup> .	081.	064.	50468.

a. Valeurs prédites : (constantes). اليقظة الإستراتيجية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1.196	1	1.196	4.695	035 <sup>b</sup> .
1 Résidu	13.499	53	.255		
Total	14.695	54			

a. Variable dépendante : الإبداع

b. Valeurs prédites : (constantes) اليقظة الإستراتيجية

Coefficients<sup>a</sup>

الملاحق

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante) 1 اليقظة الاستراتيجية	2.197 408.	677. 188.	285.	3.245 2.167	002. 035.

a. Variable dépendante: الإبداع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion



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

الرقم : 00732/ك.ع.إ.ت.ع ت/ 2024

إلى السيد مدير: شركة المياه المعدنية (ماء منبع الغزلان)  
- ولاية بسكرة -

### طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- دحاح عبد المطيع
- 2- دحاح محمد منذر
- 3- /

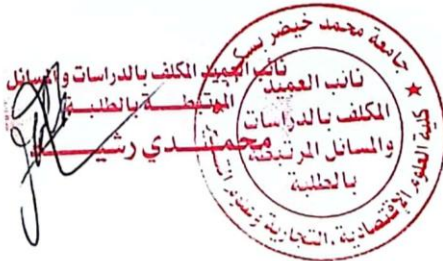
المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد المؤسسة  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" اليقظة الإستراتيجية ودورها في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 14-05-2024

ع/ عميد الكلية



تأشيرة المؤسسة المستقبلة

A.chabane

مقدمة

يمر العالم اليوم بتغيرات وتطورات كبيرة وعميقة، تنشط المنظمات الآن في بيئة أعمال ديناميكية ومعقدة حيث أدى النمو القوي في التكنولوجيا والمعلومات إلى تغييرات بسبب العديد من المتغيرات.

ولعل أبرزها هو زيادة حدة المنافسة والإبداع وتنوع وتنوع المنتجات والخدمات، بحيث أصبح لدى العملاء الآن خيارات واسعة ومتعددة عندما يتعلق الأمر بالشراء، مما زاد من هوس الوكالات بكسب العملاء، من خلال تقديم أفضل المنتجات وأحدث الخدمات وأعلى مستويات الجودة، كل ذلك من أجل الحصول على مزايا تنافسية جديدة وخلق حيوية مستدامة، ولتحقيق هذا الهدف لا بد من إحداث تغيير جذري في طريقة عمل المؤسسات، وذلك من خلال اعتماد أساليب حديثة تتماشى مع متطلبات العصر والمنافسة، وقد ارتبط نمو المؤسسات وبقائها بالقدرة على التنبؤ والتكيف معها، التغيرات الخارجية، لذلك يجب على المرء أن يكون على علم دائم بهذه التغييرات حتى يظل متقدماً عليها. لكي تكون قادراً على المنافسة، لا يكفي مجرد تقليل التكاليف أو إعادة الهيكلة، ولكن أيضاً تعلم كيفية التكيف والاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق وكيفية الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية المتاحة.

كما أن بروز الإبداع كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوق، ومن أجل ذلك؛ فإنه يستوجب على المؤسسات السعي في بناء مزايا ابداعية وإستراتيجية من خلال تقصي واستغلال المعلومات الحالية والتطلع لرصد ومعرفة أسرار أنشطة الأعمال، والتي لم تعد تخضع لمنطق العقلانية التامة.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فهي تختص بالسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاطها وتحسين ابداعيتها، وهذا من خلال تفعيل نظام الاتصال الذي يكتسي هو الآخر أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، وذلك عن طريق خطوات عمل مدروسة بداية من جمع مختلف المعلومات من المحيط الخارجي لهذه الأخيرة، ومعالجتها وتحليلها ثم العمل على نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة، وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة التغيرات الخارجية، والاستفادة منها بما يحقق أهدافها لذلك، أصبحت اليقظة الإستراتيجية ضرورة ذات دور فعال في توفير المعلومات اللازمة عن مختلف عناصر بيئة أعمال المؤسسة، ولأن قطع تأشيرة البقاء والتفوق لا يكون إلا من خلال امتلاك المؤسسة لمجموعة مزايا ابداعية خاصة بها، ومن هنا تظهر أهمية وضع نظام يقظة إستراتيجية الهدف منه هو تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة.

### الإشكالية:

مما سبق يتضح أن تحقيق أي هدف لأي مؤسسة والمتعلق بتحقيق البقاء والاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها لحلول علمية وعملية تمكنها من تعزيز عملية الإبداع لديها، ومن هنا تبرز معالم إشكالية هذه الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساهم في تعزيز عملية الإبداع داخل مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة؟

### التساؤلات الفرعية:

وللإجابة عن الإشكالية والإمام بمختلف جوانب البحث، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اليقظة التنافسية على الإبداع؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اليقظة التكنولوجية على الإبداع؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اليقظة التجارية على الإبداع؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء اليقظة البيئية على الإبداع؟

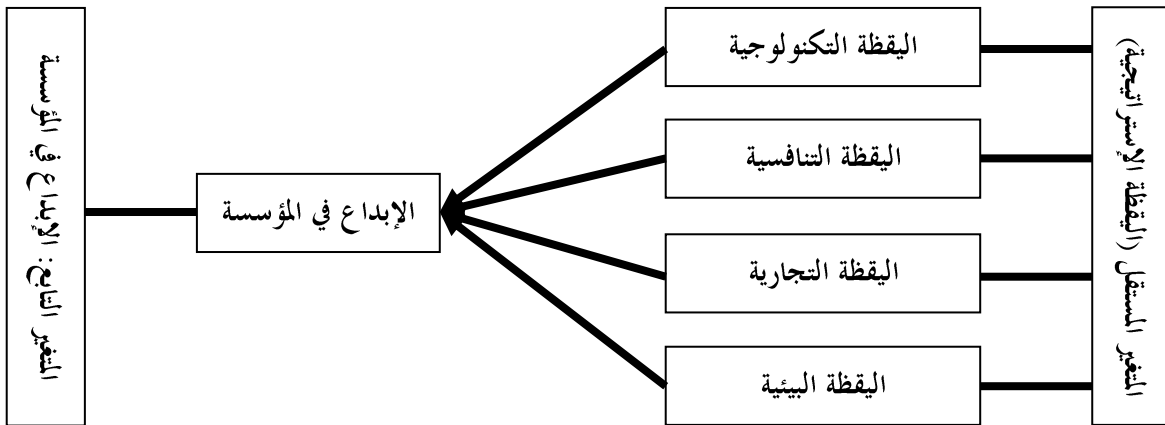
### الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة سنذكر منها على سبيل المثال:

1- راضية سويد، زغدي فوزية، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس-بالوادي-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي، 2018.

2- اليمين قاتله، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013.

نموذج الدراسة: تقوم هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما:



ويتبين من المخطط ما يلي:

- يشمل المخطط متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية) والمتغير التابع (الإبداع في المؤسسة)، حيث يشتمل المتغير المستقل على أربعة أبعاد هي (اليقظة التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية).

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لليقظة الإستراتيجية على الإبداع.

وتنبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:



**H1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لليقظة التنافسية على الإبداع.

**H2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لليقظة التكنولوجية على الإبداع.

**H3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لليقظة التجارية على الإبداع.

**H4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) لليقظة البيئية على الإبداع.

التعريفات الإجرائية:

✓ **اليقظة الإستراتيجية:** " البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في الثلاثية الاستقبال، الشرح والفعل". (قمان، 2014، صفحة 28).

✓ **اليقظة التكنولوجية:** أو ما يطلق عليها اسم اليقظة العلمية أهما: " تهتم بالأنشطة المنفذة من قبل الشركة لمتابعة التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل عملها". (لكحل، 2007، صفحة 4)

✓ **اليقظة التنافسية:** تتمثل في الاستماع المستمر لما يجري من تغيرات في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين المباشرين، كما تبحث عن إمكانات واحتمالات دخول منافسين جدد للصناعة (شين، 2007، صفحة 11)

✓ **اليقظة التجارية:** هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقة الموردين/الزبائن وكذلك المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... الخ. فهي تركز على الموردين والزبائن من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية التي تلتنقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية (علاوي، 2011، صفحة 112)

✓ **الإبداع (التفكير الإبداعي):** قدرة الفرد على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار بأسلوب بناء وهادف ومبدع، أما جيلفورد فقد عرفه بأنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية مدهشة ومنفردة، هي تنوع الإجابات المنتجة. (حمادنة، 2014، صفحة 15)

منهج البحث:

بناء الإطار النظري لهذا البحث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي كونه أكثر المناهج ملاءمة لمثل نوع من المواضيع المرتبطة بجمع المعلومات من مصادر مختلفة ثم تصنيفها وتحليلها وتبويبها وفق أسلوب الباحث. وللإجابة عن إشكالية البحث وإثبات صحة أو نفي الفرضيات سيتم إجراء دراسة ميدانية على مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من المؤسسة (محل الدراسة) و الدراسات السابقة ثم معالجتها إحصائياً بالاستعانة ببرنامج حزمة تحليل البيانات الإحصائية (SPSS).

أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على الاستمارة أو الاستبيان و تم تقسيمها بالشكل التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية: وهو يشمل بيانات وصفية و وظيفية عن أفراد العينة و هو يحتوي على أربع فقرات هي: السن، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

المحور الثاني: يتعلق برأي العاملين في اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة ويتكون من 16 سؤال موزعة على أربعة أبعاد هي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية و اليقظة البيئية.

المحور الثالث: يتعلق برأي العاملين في الإبداع في المؤسسة ويتكون من 12سؤالاً.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة الذي يمثل مجموع موظفي مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة، تم الإعتماد على 25 فردا (موظفا) أي بنسبة مقبولة إحصائيا في تمثيل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل.

#### الحدود الزمانية والمكانية:

- المجال البشري: الدراسة الميدانية تمت على كل موظفي مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة.

- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة على وحدة وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة.

- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023-2024.

#### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا البحث في تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وكيفية إرساء نظام لليقظة داخل المؤسسة، وذلك من خلال بلورة أهمية اليقظة الإستراتيجية في تسهيل عملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة محل الدراسة أيضا تعتبر التفوق والزيادة في الوقت الحالي متوقف أساسا على مدى امتلاك المؤسسة لمجموعة من المزايا التنافسية الخاصة بها والتي يجب أن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين على الأقل، وكذلك محاولة إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة.

#### أهداف الموضوع:

المهدف من هذه الدراسة هو:

- الوقوف على دور نظام اليقظة الإستراتيجية كأسلوب مساعد للمؤسسة، من أجل اقتناص الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات المحتملة؛

- الوقوف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تفعيل عملية الإبداع في المؤسسة؛

-إيضاح أهمية وضرورة وجود ممارسة اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

#### صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إعداد هذه الدراسة نوجزها فيما يلي:

- قلة المراجع لدراسة التي تناولت متغير التمييز اليقظة الإستراتيجية؛

- صعوبة الحصول على المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة من مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة.

### هيكل الدراسة:

سيتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول بحيث يتطرق الفصل الأول إلى أساسيات اليقظة الإستراتيجية: مفهوم اليقظة الاستراتيجية، خصائصها، أنواعها ، مكوناتها... أما بالنسبة للفصل الثاني فستتطرق إلى التفكير الإبداعي ويشمل: مفهوم التفكير، أنواعه، ومستوياته، مراحل التفكير الإبداعي وأساليبه.

في حين خصص الفصل الثالث لإسقاط الإطار النظري على واقع بعض المؤسسات الجزائرية، حيث يتناول منهجية وأدوات الدراسة الميدانية، ثم يتطرق إلى عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وفي الأخير يعرض النتائج العامة للدراسة والاقتراحات.

# الفصل الأول

أساسيات اليقظة الاستراتيجية

## تمهيد الفصل:

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة ما يشبه بثورة المعلومات، فالمعلومة دورها استراتيجي في المؤسسة، لتعطي للمؤسسة قيمة ومصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها، هذه الثورة ساهمت في انتعاش الاقتصاد وهذا بإنفتاحها على الأسواق العالمية، واشتداد المنافسة، وتنوع المنتجات، وتطور المستمر للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج أصبح من الضروري إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة، اعتمادا على البحث، المعالجة، التوزيع للمعلومات والتحكم فيها، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في استحواد على أكبر حصة سوقية، بهدف استقلالها لتحقيق الأهداف، والتطلعات المرجوة، فلهذا على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبيه بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، استخراج المعلومات من خلال إعداد وتصميم : نظام معلومات داخلي وخارجي ومتابعة مصادر مختلف المعلومات، والاستفادة منها في الوقت المناسب. كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

ولتوضيح هذا أكثر عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

**المبحث الأول:** ماهية اليقظة الإستراتيجية

**المبحث الثاني:** أنواع اليقظة الإستراتيجية

**المبحث الثالث:** بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

**المبحث الرابع:** طرق تطبيق اليقظة الإستراتيجية ووظائفها

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

لقد تعددت التعاريف حول اليقظة الإستراتيجية نذكر منها ما يلي:

- تعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: " البحث عن المعلومة من خلال الحذر الثابت والحراسة الدائمة للبيئة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويتموضع البعد الاستراتيجي لليقظة الإستراتيجية في الثلاثية الاستقبال ، الشرح والفعل". (قمان، 2014، صفحة 28)

- وقد عرفت كذلك على أنها: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن، وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية". وعرفت أيضا بأنها: "عملية جماعية استباقية ومستمرة الذي يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد بالتعقب بطريقة طوعية، واستخدام المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والتغيرات التي تحدث فيها (بما في ذلك التهديدات) من أجل خلق فرص عمل والابتكار، وتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام، وهدف اليقظة الإستراتيجية أو الذكاء الجماعي هو العمل بسرعة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة". (لوابدية، 2017، صفحة 03)

عرفت أيضا بأنها: الرصد الشامل والذكي لمخطط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعيرة عن المستقبل. كذلك، اليقظة: نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، تهدف إلى الرصد النشاط للمحيط التكنولوجي، التنافسي،... لأجل التنبؤ بالتطورات. (زواو، 2013، صفحة 3)

كملاحظة أولى، اليقظة تختص برصد وجمع معلومات ذات طبيعة توقعية عن كل مكونات المحيط للمؤسسة، إلا أن "Dess et Miller" يعتبران اليقظة الإستراتيجية مجموعة عمليات "processus" لها مزايا عديدة وليس فقط نشاط مراقبة وجمع معلومات إذ يعرفانها على أنها عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة. (زواو، 2013)

في سنة 1989، كانت اليقظة تُعرّف على أنها سلوك الاستماع بصورة منظمة إلى إشارات آتية من محيط المؤسسة والمحتمل أن تؤثر على الخيارات الإستراتيجية. بعد ثلاث سنوات تطور مفهوم اليقظة أكثر إذ أصبحت تُعرّف بأنها ملاحظة وتحليل المحيط، متبوعة بالنشر المستهدف للمعلومات المنتقاة والمعالجة، بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرار الاستراتيجي". " Lesca et Caron " يعتبران اليقظة الإستراتيجية، عملية إعلامية من خلالها المؤسسة تتمكن من البحث والكشف عن الإشارات المعلنة "signaux annonceurs" عن أحداث حساسة من شأنها التأثير على ديمومة المؤسسة.

ويعرفها " Josée Audet " بأنها العملية التي من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون ويعطون معنى للمعلومة المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف تغذية عملية التفكير الاستراتيجي لمسيرو

المؤسسة. وتتم اليقظة الاستراتيجية بالمعلومة المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين ... وأيضاً المنتسبة لمخطط الأعمال بصفة عامة البيئة الاقتصادية، القانونية السياسية، الاجتماعية والثقافية... (زواو، 2013)

### المطلب الثاني: نشأة اليقظة الاستراتيجية

قد مرت اليقظة الاستراتيجية بعدة تطورات تاريخية التي مكنتنا من التعرف على مصطلح اليقظة، وهو مصطلح حديث النشأة وتطور في مجال إدارة الأعمال، وارتبط ارتباطاً وثيقاً بمراقبة وتحليل إحداث المخطط، بغرض الحصول على معلومات وقد اخذ مؤخرًا بعداً استراتيجياً، هذه الأخيرة هي سيرورة معلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليل الأخطار.

ترجع جذور اليقظة إلى العالمين المختلفين هما الدولة الانجلوسكسونية والانفرنكوفونية، فالأدبيات الانجلوسكسونية قامت بدراسة مسحية حول مفاهيم متعلقة برقابة المحيط باليقظة والذكاء الاقتصادي تعتبر هذه الإبعاد مختلفة لمفهوم المسح الذي تطور خلال العديد من السنوات ويقابله مصطلح محيط المؤسسة عند الفرنكوفونيين ثم ترجمة Aguilar في كتابه إلى "رادار" ليوضح انه على المؤسسة وضع نظام للمسح من اجل حماية محيطها.

### أولاً: مرحلة الستينات

برزت هذه المرحلة بأعمال (قالته، 2013، صفحة 43) Aguilar فنجد Aguilar هو أول من اهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح، وكما تطرقه في كتابه Scanning the business environment إلى عبارة "رادار" radar وأهميته بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات، توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها" (طحين، 2014، صفحة 4)

### ثانياً: مرحلة السبعينات

هي مرحلة الظهور عند كل من الانجلوسكسونية والفرنكوفونية، وفيها ظهرت أبحاث Ansoff 1975 في مقاله المشهور "Managing strategic surprise by response to weak" ، والذي أكد أهمية رادار المؤسسة مثل Aguilar فقد أطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة Système de radar\_surveillance يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانبها ، التنافسية، التكنولوجية الاقتصادية الاجتماعية السياسية... الخ تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الاستراتيجية Surprises Strategiques (قالته، 2013، صفحة 44) مدعماً رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة الأزمة البترولية 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة، ليصل بذلك إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم

إعدادها على أساس معطيات الماضي، ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكون امتداد للماضي فان ما يميزها هو التغير وللاستمرارية. (خليفة، 2015، صفحة 74)

#### ثالثا: مرحلة الثمانينات

هذه المرحلة عرفت عند الانجلوسكسونية بمرحلة النضج أما عند الفرنكوفونية فهي لازالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية منها الذكاء التنافسي Intelligence concurrentielle، وذكاء الأعمال Intelligence business و... الخ، في هذه المرحلة كذلك برزت بعض الأبحاث الفرنسية كأبحاث Lesca 1985.

وهذا الأخير يعتبر من أوائل الذين طور مفهوم اليقظة في كتابه الذي ظهر في طبعته الأولى 1986 (Système d'Information pour le Management Stratigique) منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام كبير عند الباحثين الاقتصاديين والحكومات.

#### رابعا: مرحلة التسعينات

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الانجلوسكسونية والفرنكوفونية إلا أن هذه الأخيرة عند مسح لأدبياتها حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسة من إحصاء العديد من المصطلحات إلا أن الأكثر استعمالا في هذه الدراسة هي Veille وذكاء الاقتصادي L'Intelligence Economique . (قالته، 2013، صفحة 45)

ارتكز اهتمام الباحثين هذه الفترة على استعمالات اليقظة الإستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها، فبعد ما كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبحت لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية.

وكذلك هذه المرحلة عرفت بميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وبتقرير Marter سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها (قولجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، 2012، صفحة 31).

#### خامسا: مرحلة آخر التسعينات إلى يومنا هذا

وهي مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام، أكثر من أي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء الاقتصادي الاستراتيجي ( Intelligence Economique Stratigique ) ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات ونشر المعارف المفيدة في أيطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. (زغدي،

2018، صفحة 5)



المطلب الثالث: خصائص اليقظة الاستراتيجية

تتميز اليقظة الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مساراً ديناميكياً مستمراً في المؤسسة من أهمها:

(صليحة، 2014)

أ- **الطابع الإستراتيجي:** إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، إنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة والتي تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

ب- **نشاط إرادي (طوعية):** مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسساتهم خاضعة لتأثيرات البيئة، وبتكلفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة، والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة كما سنرى.

ج- **مسار جماعي، ديناميكي، مستمر:** يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيما بينها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مساراً تنظيمياً متكرراً يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها، هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة يزاولون نشاطهم في جمع معلومات اليقظة لتحليلها بشكل مستمر، وديناميكي (تفاعل وتطور)

د- **ذكاء جماعي:** الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، الاختيار، وكيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكيل معنى، هذا الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا تقتصر بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث، ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكاراً، وهذا لكون البحث الإرادي (الذي يمثل التنشيط القبلي) لمعلومات اليقظة الإستراتيجية، لا يمكن أن تكون خطوة فردية معزولة. (علاوي، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، صفحة 33)

هـ- **نشاط إبداعي مستحدث الفعل:** لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عام لما يحدث في الماضي، وتمتد للحاضر والمستقبل نماً وكبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، نماً وهدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة.

و- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تمتلك بنفسها على المميزات التنبؤية: بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات

كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر (لوابدية، 2017، صفحة 5)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها، لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب فاليقظة إذن تمثل منطلقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرارات، فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها.

الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية

تتلخص أهميتها فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قدرة على التحسين من الخصائص التقنية
- تسمح اليقظة للمنتج جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها (علاوي، 2011، صفحة 84)
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

وتتجلى هذه الأهمية للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية و هذه بعضها :

- اكتساب أسواق جديدة و موطن قوة من اجل معرفة معمقة للأسواق المنافسة طرح سلعتها وخدمتها في السوق؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف أو الخبرات الاقتصاد في الموارد لان التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا؛
- ضمان الاستجابة الجديدة لحاجات الزبون والوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع الانقطاعات أو التغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة أداة لإعادة التوجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ومساعدة اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها وإيجاد شركاء جدد، تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية

- تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها وإكسابها ميزة تنافسية؛
- الاهتمام المستمر بالتصوير التجديد شراء وبيع براءات اختراع؛
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- مصدر لابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطوير؛
- تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛ (مصباح، 2010، صفحة 11)

- تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
  - تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجيهاتهم؛
  - اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
  - رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها تطوير منتجات تحسين جودتها وهذا بتغلغل في أسواق لكسب زبائن؛
- التعرف على تكنولوجيات المنافسين، التسيير الجيد لنشاطات المؤسسة و الحفاظ على الإرث المعلوماتي لها وحمايتها؛  
(بوقري، صفحة 4)
- تسمح من الناحية المالية بتحسين المركز المالي وتحقيق الوفرة من خلال المعلومات المجتمعة التي تساهم في تحقيق تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة.

### المبحث الثاني: أنواع اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف ميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أن ورغم هذا الاختلاف تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، قبل التطرق إلى متطلبات اليقظة الإستراتيجية ننطلق إلى أهم أنواع التي نعطيها الأمر الذي يبرر أهمية تبني هذا النظام في المؤسسة، وتشمل اليقظة الاستراتيجية الأنواع التالية:

#### المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية

يختص هذا المجال بالتغيرات التكنولوجية في محيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، وترداد أهمية اليقظة التكنولوجية للمؤسسة إذا كانت نشط مثلاً في الصناعات التي تتميز بتغيرات سريعة في المنتجات، طرق الإنتاج وكذا وسائل الإنتاج. وسنستعرض هنا بعض التعاريف المتعلقة باليقظة التكنولوجية:

-اليقظة التكنولوجية هي: مراقبة وتحليل البيئة العلمية، التكنولوجية، التقنية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية لتجنب التهديدات واغتنام الفرص للتطور.

- عرف " Daniel Rrouach " اليقظة التكنولوجية أو ما يطلق عليها اسم اليقظة العلمية أهما: تهتم بالأنشطة المنفذة من قبل الشركة لمتابعة التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبل عملها". (لكحل، 2007، صفحة 4)

- وكذلك هي عبارة عن الاستغلال النظامي والمنسق، خاصة للمعلومة الصناعية، هذه التقنية تركز على الإصغاء باهتمام والمتابعة للاطلاع على كل الابتكارات المفيدة والتي تضمن مساعدة المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية .

وتهتم اليقظة التكنولوجية بـ:

- المكتسبات العلمية والتقنية؛
- المنتجات أو الخدمات، شكل المنتج، طرق الإنتاج والمعدات؛
- التكنولوجيا التي يعتمد عليها المنافسون.
- وعلى العموم اليقظة التكنولوجية تتمثل في: (دباغي، 2015، صفحة 14)
- جمع المعلومة العلمية والتقنية، والتكنولوجية، لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة؛

- تحديد التقنيات، أو التكنولوجيات، المتبعة من طرف المنافسين؛
- الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات؛
- التطور في طرق وأساليب الصنع، وظهور مواد ومفاهيم جديدة.
- ومن المهم الإشارة إلى أن التغير التكنولوجي على أنه سيف ذو الحدين فهو فرص جديدة للإبداع والاكتشاف مما يعزز أهداف وغايات المؤسسة، كما هو مصدر خطر متواصل مما يجعل المؤسسة في المؤخرة ولما لا الزوال.

### المطلب الثاني: اليقظة التنافسية

تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة في جمع والبحث عن المعلومات التي تسمح بتحديد منافسيها الحاليين والمحتملين، والفهم الجيد لنقاط قوتهم وضعفهم، كما تعطي للمؤسسة إمكانية المعرفة التامة لإستراتيجية هؤلاء المنافسين مما يسمح لها باتخاذ قرارات تؤثر على مستقبلها.

اليقظة التنافسية " تهتم على وجه الخصوص بالمنافسين الحاليين والمحتملين، ومعرفة تحركاتهم، استراتيجياتهم، تطلعاتهم، فاليقظة التنافسية تتمثل في الاستماع المستمر لما يجري من تغيرات في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمؤسسة تبحث دوما عن معرفة القدرات التقنية والتسويقية والتسييرية للمنافسين المباشرين، كما تبحث عن إمكانات واحتمالات دخول منافسين جدد للصناعة (شين، 2007، صفحة 11)

كما أن اليقظة التنافسية: " تتميز بأهمية كبيرة لدى المدراء والمسيرين، لكونها تعتبر من بين أهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، كما تساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي تبني عليها مختلف القرارات، خاصة الإستراتيجية منها، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجر عن تقلبات البيئة التنافسية". (مروج، 2014، صفحة 4)

وكذلك نجد أن: "اليقظة التنافسية تتعلق خاصة بالمنافسين الحاليين والمحتملين للمؤسسة، أي أن اليقظة التنافسية هي اليقظة التي تسمح للمؤسسة بتعريف منافستها الحالية والمحتملة تحت إطار اقتصادي ومالي، وبصفة تطبيقية فهي تهتم بمراقبة قوى وضعف المنظمة".

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن اليقظة التنافسية هي نشاط تقوم به المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال الملاحظة ومراقبة بيئتها التنافسية والتنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب بهدف اكتشاف الفرص واستغلالها، ورصد المخاطر وتجنبها (لوايدية، 2017، صفحة 15)

**المطلب الثالث: اليقظة التجارية**

"هي تلك التي تخص المجال التسويقي، أي التي تهتم بالعلاقات التجارية و بالطرق والكيفية التسويقية الحديثة، كما أنها تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين، إلا أن سلوك المنافسين يبقى محل أكبر اهتمام يشغل المسيرين في المؤسسة. (لوابدية، 2017، صفحة 15)

عرفها البعض أنها تلك التي تهتم بالمجال التسويقي، أي تخص العلاقات التجارية وتخص طرق وكيفية التسويق الحديث. اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقة الموردين/الزبائن وكذلك المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق، فهي تركز على الموردين والزبائن من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية التي تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية. (علاوي، 2011، صفحة 112)

اليقظة التجارية تهدف إلى مجموعة من الطموحات نذكر منها:

- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها حصولها على المواد الأولية؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض منتجات عديدة في السوق. (زغدي، 2018، صفحة 22)

**المطلب الرابع: اليقظة البيئية**

تطبق اليقظة البيئية بغرض البحث، الجمع، المعالجة و النشر للمعلومات الصادرة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة كتركز على العوامل الاجتماعية، الثقافية، القانونية كالسياسية... الخ، فبعد تخصيص الأشكال السابقة لليقظة، فكل ما تبقى في البيئة من متغيرات تهتم به اليقظة البيئية، كما تسمى أيضا اليقظة العامة، ففي الواقع المسيرين يهتمون أكثر بالمتغيرات السابقة (المنافسة، الموردون، الزبائن، البدائل و الداخلين الجدد)، و لكن من الضروري أيضا الاهتمام بالمتغيرات الباقية، فقد اتضح أن الاقتصاد هو اقتصاد سياسي. (لوابدية، 2017، صفحة 16)

في تعريف آخر: تخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذ الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الخاصة بعلم البيئة، واليقظة الثقافية، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر أنها هي الأخرى تؤثر على نشاط و مستقبل المؤسسة، و يعتبر 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 يجددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة، هذه وبحكم اهتمام كل من اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، واليقظة البيئية بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، و في هذا الصدد طرحت رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لسبورتر. بمختلف أنواع اليقظة.

(علاوي، 2017، صفحة 16)

### المبحث الثالث: بناء نظام اليقظة الإستراتيجية

#### المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

إن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحصيل المؤسسة على معلومات التي تساعد على التعرف بأهم المتغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي خاصة المعلومات التي تنبؤها بما سيحدث مستقبلا. وهنا يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي أربعة:

#### أولاً: معلومات التحكم

تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي ذات أهمية بالغة، تساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية، لأنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وهي معلومات مدعمة فقط.

#### ثانياً: معلومات المحتملة

تخبر عن قدرات متعاملي المحيط الخارجي للمؤسسة، يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة. (بوقري، صفحة 04)

#### ثالثاً: معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخيرة مجرد معلومات مدعمة للمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

#### رابعاً: علامات الإنذار المبكرة الإشارات الضعيفة (Signaux Faibles)

تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة، وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا. وإشارات الإنذار المبكر غالباً ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة، فقد كان من الضروري الاستباقية. (زغدي، 2018، صفحة 25)

#### المطلب الثاني: مصادر اليقظة الإستراتيجية

إن التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل المنظمة لتنفيذ أداء اليقظة بل يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل الناجحة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء دورها في أحسن وجه، وهذا عرض لأهم مصادر اليقظة.

#### أولاً: المصادر الإلكترونية (الأنترنات)

وهي شبكة المعلومات الإلكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات جمع بينها أنظمة اتصالات إلكترونية تستخدم لنقل البيانات تتمثل خدمات البريد الإلكتروني التي يمكن أن تشغلها المؤسسة في:

أ- البريد الإلكتروني **Email**: يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى إعداد كبيرة من العناوين. تنتهي بسهولة، فهو أقل كلفة؛

ب- شبكة العنكبوتية العالمية: يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم الخدمات الأتترنات حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي (زغدي، 2018، صفحة 26)

ج- النحاوور الآلي **Chat**: وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر التبادل العبارات فوراً على الخط.

د- بروتوكول **FTP**: وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الأتترنات، ويوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الأتترنات بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه.

هـ- شبكة **Gopher**: توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الأتترنات بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون و الكمبيوتر المزود كما توجد أيضاً: محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدم شبكة الأتترنات أن يشاهد ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين أفراد المجتمع مثل الفيسبوك، التوتير، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصاً المراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الآن. (هبول، 2018، صفحة 16)

#### ثانياً: البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة والمصممة وفقاً لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.

#### ثالثاً: بنوك المعلومات

هذا النوع ظهر حديثاً والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.

#### رابعاً: الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها. (محاص، 2020، صفحة 17)

خامسا: الوثائق

وتدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون الإذاعة التقارير الكتب المعلومات القانونية والدراسات العامة.

سادسا: الميدان

وقد طرح مكتب **Afnor** تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها كالتالي:

أ- المعلومات البيضاء **Information noir**: سميت بهذا الاسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي، وهي متواجدة بإمكانات كبيرة تصل إلى 80% لكن قيمتها لا تتعدى 15%.

ب- المعلومات الرمادية **Information Grise**: يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

ج- المعلومات السوداء **Information Blanche**: معلومات هذا المصدر سرية ومحمية من طرف القانون، يستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددين، وتمثل 5% من المعلومات المتاحة. (بوفري، صفحة 16)

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية

كما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من ثلاثة مراحل، ومنهم من يحددها في ستة مراحل وهناك من يذهب إلى عشرة مراحل، و يعود هذا الاختلاف حسب البعض لأسباب تاريخية و تدقيقية، ومهما كان عدد المراحل التي يراها البعض و لا يراها البعض الأخر، فإن الغاية من التقسيم هو إبراز مختلف الحلقات المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة نفسها، وهذا يعني أننا نقبل الفكرة القائلة بأن اليقظة عبارة عن سيرورة (عملية) معلوماتية تنظيمية و بشرية تضع المؤسسة في علاقة مع المصادر الفعالة للمعلومات الخارجية وفي ما يلي هذه المراحل: (بوجمعة، 2019، صفحة 23)

الفرع الأول: التعبير عن الاحتياجات من المعلومات:

قبل أن يكلف أصحاب القرار المتعقبين بجمع المعلومات، عليهم أولاً تحديد احتياجات المؤسسة منها، أي ماذا يريدون بالضبط، لأن جمع المعلومات عشوائيا يتسبب في تكلفة و وقت ضائع من دون أن تكون لها أي فائدة، وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر بدوره عملية تتكون من عدة مراحل ضرورية أساسها توضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية، لذا فإن تحديد الأهداف هو أول عمل يقوم به أصحاب القرار، بعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن المعلومات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف، وذلك عن طريق التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة. (سهيلة، 2005، صفحة 156)



### الفرع الثاني: تحديد القائمين على اليقظة الإستراتيجية

يتم في هذه المرحلة تحديد العاملين الذين سيقومون بمهمة اليقظة، فهؤلاء يجب أن يكونوا على اتصال مباشر بمصادر المعلومات الممكنة، كما يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من التيقظ والانتباه لما يحدث في محيط المؤسسة، مع قدرتهم كذلك على اتصال بسهولة لبلوغ أكبر قدر من المعلومات، ولكن حتى يتسنى لهؤلاء العاملين تأدية مهمتهم بنجاح يجب أن يلقوا التحفيز اللازم من قبل إدارة المؤسسة.

### الفرع الثالث: البحث عن المعلومات وجمعها

بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب أنجاز مخطط للاستعلام يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة و الوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، و كذا طريقة الحصول عليها و الميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينه و أرشفتها و يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها: (بوجمة، 2019، صفحة 25)

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقتها مع الموردين والزبائن؛

- الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية وتلك المتعلقة بالتسيير؛

- شهادات الاختراع؛

- قواعد البيانات؛

- المؤتمرات الملتقيات، المعارض والصالونات؛

- المعلومات الغير رسمية؛

- المعايير والإجراءات؛

المصادر الداخلية للمؤسسة.

### الفرع الرابع: تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات

بعد تجميع مختلف البيانات والمعلومات يتم معالجتها حسب الاحتياجات المحددة في البداية هذه المعالجة تسمح باستخراج المعلومات المهمة، ثم يتم المصادقة عليها من طرف خبير في المجال، فهذا الخبير هو الذي يقرر ما هي المعلومات المهمة من غير المهمة أو تلك التي مازالت تحتاج إلى المزيد من المعالجة فهذا الشخص بحكم الخبرة والمعرفة التي يمتلكها تعطى له بعض الصلاحيات في اختبار المعلومات المحصلة ثم المصادقة عليها. (مرمي، 2010، صفحة 131)

المطلب الرابع: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية

اليقظة لها سلوكيات أو تصنيفات عديدة منها من صنفها إلى صنفين ومنها من صنفها إلى ثلاث أصناف ومنها من صنفها إلى خمسة أصناف واليقظة لها أوقات متعددة، إذ يمكن أن تكون بيقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعاً معيناً في وقت معين أو غير ذلك بصفة عامة.

الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة الإستراتيجية إلى صنفين يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن جديد أو تحويل فرص التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية ويوجد Bulingc قسمها إلى ثلاث اتجاهات و Rouach صنفها إلى خمسة فئات. إلا أن (2002 Rulinge) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى

أ- **اليقظة السلبية:** هي يقظة جميع أفراد في المؤسسة معنيون بها وهي دفاعية تهتم بجميع أنواع المعلومات، الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام بالبحث الأولي عن المعلومات، هذه اليقظة تعتمد على جميع مصادر المعلومات، وتبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية عن نشاط المؤسسة. (زغدي، 2018، صفحة 17)

ب- **اليقظة نصف نشطة:** هي تخص جميع أنواع اليقظة، ولها استعمالات متكررة، تهتم بجمع المعلومات، جمع المعلومات التي تم المؤسسة فقط، هناك أفراد محدودون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

ب- **اليقظة النشطة:** هذه اليقظة تبحث عن المعلومات الخطيرة وتهتم بمواضيع معينة، تسند اليقظة إلى إحصائين وهي يقظة هجومية تهتم بكشف الفرص المستقبلية والمعلومة صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحول التهديدات إلى فرص والعمل على انتهازها.

أما Rouach فقد بين العديد من أنواع الكاشفون مرتبون حسب درجات خبرتهم في تطبيق اليقظة ووضع خمسة فئات للكاشفين وهم الآتي: (زغدي، 2018، صفحة 18)

**1- المحاربون (المقاتلون):** يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال لتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

**2- المهاجمون:** من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.

**3- النشطون:** ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.

**4- المستجيبون:** يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.

**5- النائمون:** (السليبيون) الذين لا يطبقون أبداً أنشطة اليقظة. (فولجيل، 2012، صفحة 43)

هذه السلوكيات تنطبق مع تصنيفات اليقظة، فكل من المحاربون والمهاجمون يشكلون اليقظة النشطة أما اليقظة النصف نشطة يمثلها النشاطون واليقظة السلبية يمثلها المستجيبون.

### الفرع الثاني: أوقات اليقظة الاستراتيجية

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها و أهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها و التي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:

**1- محفظة نقطية منتظمة: Veille Ponctuelle** وهي عبارة عن حالة فنية أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محدد، وهي تقترب من دراسة السوق.

**2- يقظة مناسبتيه: Veille Occasionnelle** يقظة منتظمة المواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف الذي ستراقبه بدوام. (فولجيل، 2012، صفحة 47)

**3- يقظة دورية (مكتبية): Veille Périodique** مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجلات وعروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعلومات.

**4- يقظة دائمة: Veille Permanente** تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف رادار "المراقبة معلومات مبحوث عنها إراديا)

### المبحث الرابع: طرق تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وظائفها

#### المطلب الأول: طرق نظام اليقظة الاستراتيجية

حسب حجم المؤسسة، خصائص قطاع النشاط، الإمكانيات ودرجة وعي المؤسسة بأهمية اليقظة، كذلك حسب مدى حساسية عنصر من المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسة الذي يتم تطبيق عليه نوع من أنواع اليقظت الأربع (تنافسية، تكنولوجية، تجارية أو بيئية)، تقوم المؤسسة بإتباع طرق يقظة معينة، فتختار القيام بـ:

- يقظة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي وغير محددة: فهي تصف حالة الاستماع الكلي للمحيط، دون وجود هدف بحث واضح، هذه اليقظة تحقق يوميا من خلال الجرائد، الندوات، اللقاءات ومن خلال الاحتكاكات اليومية بمختلف أعوان المؤسسة، وحين تتم ملاحظة أمور غير عادية في محيط المؤسسة، أو إذ تم الانتباه من خلال مطالعة جريدة المشاركة في مؤتمر إلى أن المنافس يستعمل تكنولوجيا جديدة أو ينوي طرح منتج جديد لابد من إبلاغ المؤسسة، ومن ثم تقوم بيقظة تستهدف متابعة وجمع معلومات عن ذلك العنصر. (زواو، 2013، صفحة 52)

- أو يقظة مستهدفة ومركزة على عنصر أو مجموعة عناصر والتي يرى أنها الأكثر تأثيرا والأقرب لإحداث تغييرات محتملة في المحيط الخارجي: هنا القائمين على تشغيل جهاز اليقظة في المؤسسة يحددون جيدا أهداف البحث، محاور الرصد، نوع

المعلومات ومصادرها الملائمة، فهي رصد مستهدف لعنصر حرج من المحيط الخارجي (منافس، مورد، منتج، تكنولوجيا...)، والذي يحتمل أن يكون له تأثير حساس على المؤسسة في المستقبل القريب.

كذلك، لا تمارس المؤسسات نشاط اليقظة بنفس المستوى، وفي نفس الوقت، فمنهم من يمارس:

• **اليقظة الدائمة (المواصلة) "permanente veille La":** هذه الطريقة من اليقظة تجعل المؤسسة في حالة استماع توقعي دائم للمحيط الخارجي، فهي تم كن من التقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات المحذرة والدالة على تغييرات في المحيط وقت ظهورها.

• **اليقظة الدورية "périodique veille La":** هي متابعة ورصد منتظم للهدف وفقا لمشكلة ولدورية مصادر المتابعة. فهي تتلخص في: ميزانية المؤسسات، التقارير والدراسات، المقالات المنشورة في المجالات، تقارير المجالس والبرلمان، منشورات المتخصصة،...

• **اليقظة العرضية "occasionnelle veille La":** متابعة منظمة لمواضيع محددة (مستهدفة)، في هذا الإطار، المؤسسة على علم مسبق بالعنصر (بالهدف) الذي تريد متابعته وجمع معلومات عنه ؛ (زواو، 2013، صفحة 53)

• **اليقظة اللحظية "ponctuelle veille La":** أي جمع المعلومات في لحظة معطاة ضمن سياق معطى، فهي تقترب من دراسة السوق.

وبصفة عامة تكون يقظة المؤسسة إما يقظة سلبية "passive" ويقصد بها أن المؤسسة تراقب تغير المحيط وتخضع له، أو يقظة ايجابية "active" مراقبة التغير والتكيف معه، أو يقظة حركية، نشطة "reactive" أي أنها تتوقع بالتغيير وتتجاوب معه قبل حدوثه، ونادرا ما تكون يقظة استباقية "proactive" لتغيير في محيط المؤسسة، ومعنى ذلك أن المؤسسة ومن خلال خلايا يقظتها تؤثر في أحد عناصر محيطها فتدفعه للتغير، الصفة الاستباقية لليقظة أو الوظيفة ترتبط أكثر بمفهوم الذكاء الاقتصادي/الاستراتيجي.

#### المطلب الثاني: وظائف اليقظة الإستراتيجية

الوظيفة هي ما يجب على شخص القيام به أو إنجازها في منصب عمله، فالأمر يتعلق بنشاط، مهمة، دور، خدمة أو عمل... ولليقظة الإستراتيجية مجموعة وظائف، أو مهام تسعى إلى تأديتها، من بين هذه الوظائف نجد: الوظيفة التنبؤية؛ والتي تشكل سبب وجودها، الوظيفة الإعلامية، الوظيفة التحليلية والتركيبية، وظيفة التشكيل، وظيفة الكشف عن الاحتياجات من المعلومات. (الزعيبي، 2015، صفحة 112)

#### الفرع الأول: الوظيفة التنبؤية "Anticipative Fonction"

الوظيفة الأولى لليقظة وسبب وجودها، هي التنبؤ بالتهديدات والفرص التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. فاليقظة عليها أن تتوقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... وتعرف الفرص بأنها: "عوامل وأوضاع خارجية تساعد

المؤسسة كثيرا في جهودها الرامية إلى تحقيق أهدافها". بينما التهديدات هي أي موقف، فكرة أو موقع يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المنظمة أو إلحاق الأذى بها.

ونظرا لتعدد واختلاف مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة لمراقبة كل هذه المصادر وفي نفس الوقت. فالتهديدات لا يمكن أن تأتي فقط من المنافسين، بل أيضا من قوانين أو تشريعات جديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون من خلال اندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، الدخول إلى سوق خارجي جديد... فاليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل مصادر الممكنة التي تخلق فرص أو التهديدات، ومن خلالها فقط تتمكن المؤسسة من توقع التهديدات والفرص الجديدة المحتملة وبذلك أخذ الإجراءات اللازمة تجاهها. (الزعي، 2015، صفحة 113)

### الفرع الثاني: الوظيفة الإعلامية "Informative Fonction"

هي وظيفة قاعدية (أساسية) ضمن نشاط اليقظة، إذ توفير المعلومة للمستخدمين يشكل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولا بد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة في المؤسسة خام أو معالجة وتتصف بالمواءمة "la petience"، ويتطلب الحصول على هذه الأخيرة القيام بإجراءات التحليل، التركيب والتشكيل.

### الفرع الثالث: وظيفة التحليل والتركيب "Informative Fonction"

التحليل والتركيب هي وظائف أو مهام أساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، وبالخصوص عندما تكون المعلومة متوفرة بكثرة مهمة. تحليل المعلومات المجمع يعني: تجزئتها للحصول على العناصر الأساسية والمهمة، والتي تدل على التغييرات المستقبلية في محيط المؤسسة، بينما تركيب المعلومات المجمع هو: تجميع المعلومات الجزأة، المتفرقة، المتقطعة وغير المتجانسة لإيجاد العلاقات والروابط بين المعلومات وبناء صورة تدل عن واقع ومستقبل محيط المؤسسة. (زواو، 2013، صفحة 51)

### الفرع الرابع: وظيفة التشكيل "Fonction De Mise En Forme"

مهمة اليقظة هي إعطاء شكل للمعلومات التي تجمعها، تحليلها وتركبها، جودة هذه الوظيفة يمكن أن تلعب دورا مهما في فهم دلائل ومعارف المعلومات المنشورة. ويقصد بتشكيل المعلومات المجمع وضعها ضمن سياق متخصص (جدول، شكل، منحنى، بيان...) يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.

## خلاصة الفصل:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل فإن تطبيق اليقظة الإستراتيجية أصبح ضرورة حتمية في إطار ما تفرضه التغيرات البيئية المعاصرة، باعتبارها من العوامل المحددة لقدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها وذلك إنما تطبق أحدث الأساليب الإدارية التي تمكنها من تحقيق أهدافها كوضع نظام يقظة فعال، من خلال الترصّد الدائم والمستمر لتغيرات المحيط الخارجي.

كما أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح عام وشامل تنطوي تحته أنواع عديدة كل حسب النشاط والمجال المستهدف، فالمؤسسة عليها أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه جهود اليقظة، سواء المجال التكنولوجي، التنافسي التجاري، أو البيئي أو أي مجال آخر يكون له أهمية وتأثير كبير على المؤسسة.

ومن أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية فعالة فهي تعتمد على جمع المعلومات التي أصبحت اليوم تمثل مصدرا استراتيجيا هاما، وذلك لما يمكن تحقيقه من مميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة، ومهما كان نوع المعلومات نجدتها تخدم وظيفة اتخاذ القرارات، فاليقظة تتطلب مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات والخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية، وموارد المؤسسة المتاحة، وكذا توفر مجموعة من الشروط وهذا من أجل ضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية واستمراره لفترة أطول.

تعزير التفكير الابداع

داخل المؤسسة

### تمهيد الفصل:

لطالما جرت أفلام الباحثين وتدفق الكثير من خبرها على موضوع الإبداع، إلا أن هذا المفهوم بدقته وتفصيله لا يزال يفتح باب المساهمة ولو بقليل ومحاولة الوصول إلى الركب على طول المسافة وتقصيرها، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف، منابعها، لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه الأكبر دليل على ذلك. من هذا المنطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا تدور عملية تعزيز الإبداع الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء، لذا حاولنا في هذا الفصل لإعطاء صورة واضحة عن الإبداع في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التفكير الإبداعي

المبحث الثاني: ماهية التفكير الإبداعي

المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإبداعي

المبحث الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي



### المبحث الأول: التفكير الإبداعي

من أجل معرفة التفكير الإبداعي بشكل يبدو أكثر دقة، سوف نتطرق في هذا المبحث أولاً إلى مفهوم التفكير وخصائصه وأنواعه،

#### المطلب الأول: مفهوم التفكير

##### التفكير في القرآن الكريم:

حث الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز الإنسان على التفكير والتدبر والتأمل، وإعتبره فريضة إسلامية، فالقرآن لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، والنظر في الظواهر الكونية المختلفة وتأمل بديع صنعه ومحكم نظامه، والتفكير في ملكوت السماوات والأرض، وجعل التفكير من السمات المميزة لأصحاب العقول الراححة، ووصفهم بأنهم دائماً الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض" (سورة آل عمران الآية: 191)، وذكر التفكير في أكثر من موضع في القرآن الكريم نذكر منها: قال الله تعالى ﴿أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها﴾ [سورة محمد، الآية: 24]. وفي هذه الآية الكريمة توييح عظيم على عدم إعطاء القرآن حقه من العناية والتدبر. قال الله تعالى ﴿إن في ذلك لآيات لقوم يتفكرون﴾ [سورة الرعد، الآية 3].

قوله تعالى: ﴿قل إنما أعظكم بواحدة أن تقوموا لله مثنى وفرادى ثم تتفكروا ما بصاحبكم من حنة إن هو إلا نذير لكم بين يدي عذاب شديد﴾ [سورة سبأ، الآية: 46]

للتفكير مجموعة من التعاريف نذكر منها :

عرف التفكير على أنه: عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء له معنى من خلال الخبرة التي يمر بها"، وأيضاً إنه "يمثل عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها. (صالح عبد الله و آخرون، 2008، صفحة 11)

ويعرف التفكير على أنه: "عملية ذهنية يتفاعل فيها الإدراك الحسي مع الخبرة والذكاء لتحقيق هدف معين بدوافع وفي غياب الموانع" بحيث يتكون الإدراك الحسي من الإحساس بالواقع والإنتباه إليه، أما الخبرة فهي ما إكتسبه الإنسان من معلومات عن الواقع ومعايشته له وما اكتسبه من أدوات التفكير وأساليبه، وأما الذكاء فهو عبارة عن القدرات الذهنية الأساسية التي يتمتع بها الناس بدرجات متفاوتة ويحتاج التفكير إلى دافع يدفعه ولا بد من إزالة العقبات التي تصده وتجنب الوقوع في أخطائه بنفسية مؤهلة ومهيأة للقيام به. (جمال، 2009، صفحة 236)

أما جون دواي (john dwey) فيفترض أن التفكير هو الأداة الصالحة لمعالجة المشاكل والتغلب عليها وتبسيطها وبالمفهوم العام هو أي عملية أو نشاط يحدث في عقل الإنسان ويحدث لأغراض متعددة: لفهم والاستيعاب، اتخاذ القرار، التخطيط، أو حل المشكلات، الحكم على الأشياء، الإحساس بالبهجة و الاستمتاع التخيل الانغماس في أحلام اليقظة.

وهو عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ، ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي أن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي السياق الثقافي الذي تتم فيه. (فودة، صفحة 5)

من خلال التعريفات السابقة هو عملية ذهنية تحتاج إلى الذكاء وأهم هدف لها حل المشكلات وتأثر بجوانب الشخصية العاطفية والانفعالية والاجتماعية وتتطور بالخبرة وأشدد هنا على دور الخبرة في تطور التفكير فالخبرة تمد الإنسان بالأدوات والأساليب

### المطلب الثاني: خصائص التفكير

يتميز التفكير، وهو عملية عقلية معرفية، بالخصائص التالية: (<http://www.moqatel.com>)

1. التفكير نشاط عقلي غير مباشر: فلكي يتوصل الإنسان إلى إقرار علاقات بين الأشياء، فإنه يعتمد على احساساته وإدراكاته المباشرة، وأيضاً على معلومات الخبرات السابقة التي تتجمع في الذاكرة؛
2. يعتمد التفكير على ما استقر في ذهن الإنسان من معلومات عن القوانين العامة للظواهر؛
3. ينطلق التفكير من الخبرة الحسية الحية وهو لا ينحصر فيها ولا يقتصر عليها؛
4. التفكير انعكاس للعلاقات والروابط بين الظواهر والأحداث والأشياء، في شكل لفظي ورمزي؛
5. يرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً بالنشاط العملي للإنسان؛
6. التفكير دالة الشخصية: فالتفكير جزء عضوي وظيفي من البنية الكلية للشخصية. فنظام الحاجات والدوافع والعواطف والانفعالات لدى الفرد، واتجاهاته والقيم والميول والخبرة السابقة، والاحباطات والاشباعات في حياته، كل هذا ينعكس على تفكيره ويوجهه، بل إن أسلوب الفرد في التفكير، يتحدد من أسلوبه في الحياة بصفة عامة؛
7. يتشكل التفكير من تداخل عناصر المحيط التي تضم الزمان (فترة التفكير)، الموقف أو المناسبة، والموضوع الذي يجري حوله التفكير؛
8. التفكير الفعال هو التفكير الذي يستند إلى أفضل المعلومات الممكن توفرها ، ويسترشد بالأساليب والاستراتيجيات الصحيحة؛
9. التفكير سلوك هادف لا يحدث من فراغ أو بلا هدف؛
10. التفكير سلوك تطوري يزداد تعقيداً مع نمو الفرد وتراكم خبراته. (مشراوي، 2014، صفحة 75)

المطلب الثالث: أنواع التفكير

تحدد بأنها ستة أنواع ألا وهي كالتالي: (فودة، صفحة 10)

- 1- التفكير العلمي: يقصد به التفكير المنظم الذي يستخدمه الفرد في حياته اليومية يعتمد على الموضوعية والعلمية والنسبية ويتضمن التفكير التأملي / الحدسي / الاستدلالي / الإبداعي؛
- 2- التفكير المنطقي: يعتمد على المنطق يمارس عند محاولة بيان الأسباب ومعرفة نتائج الأعمال ويحتاج للحصول على أدلة تؤيد وتثبت وجهة النظر أو نفيها ( الاستدلالي)؛
- 3- التفكير الناقد: تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوع ومناقشتها واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة مع مراعاة الموضوعية العلمية وبعدها عن العوامل الذاتية كالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية؛
- 4- التفكير الإبداعي ( الابتكاري): هو أن توجد شيئاً مألوفاً من شيء غير مألوف وأن تحول المؤلف إلى شيء غير مؤلف؛
- 5- التفكير التوفيقى: الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخريين فيظهر تقبل لأفكارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقاً وسيطاً يجمع بين طريقتيه وأسلوب الآخريين؛
- 6- التفكير الخرافي (الخيالي): أسلوب غير علمي لحل المشكلات ويسمى ب ( التفكير الميتافيزيقي ) الأفضل تحصيل الطلاب من استخدامه وتقليل مناسبات وظروف حدوثه؛
- 7- التفكير التسلسلي: وحدد Bravine نوعين آخريين من التفكير هما : (جوبتا، 2008، صفحة 125)
- التفكير الإستثنائي المتشعب: **Lateral Thinking Divergent**: هذا النوع يستخدم القوى الإبداعية لصياغة أفكار وخيارات جديدة، كما يركز على توفير البدائل مثل هذا التفكير قادر على التحول الفاصل (Disjunctive Shift) (حيث لا يوجد مجال للخطأ). والتفكير الإستثنائي تفكير مثير بمعنى أنه يدفع الفرد إلى التفكير في البدائل القائمة على قواعد أساسية.
- التفكير الرأسي المتقارب: **Vertical thinking / Convergent**: يستخدم عملية منطقية لتحديد أفضل الحلول. ويركز التفكير الرأسي على إنتقاء أفضل البدائل، وهو تفكير متعاقب ولا بد أن يكون صحيحاً في كل خطوة من خطواته. كما أنه تفكير تحليلي حيث يدفع الفرد إلى تحديد الإختيار الأمثل القائم على مجموعة من القواعد الأساسية.

المطلب الرابع: مستويات التفكير

أما مستويات التفكير فقد حددها بعض الباحثين والمهتمين بموضوع التفكير بمستويين رئيسين لهذه العملية الذهنية يتمثلان في الآتي: (صالح عبد الله و وآخرون، 2008، صفحة 15)

1- التفكير الأساسي : وهو عبارة عن الأنشطة العقلية أو الذهنية غير المعقدة والتي تتطلب ممارسة أو تنفيذ المستويات الثلاثة الدنيا من تصنيف بلوم للمجال المعرفي أو العقلي المتمثلة في مستويات الحفظ والفهم والتطبيق، مع بعض المهارات القليلة الأخرى مثل الملاحظة والمقارنة والتطبيق، وهي مهارات لا بد من إتقانها قبل الانتقال إلى مستوى التفكير المركب .

2- التفكير المركب: ويمثل مجموعة من العمليات العقلية المعقدة التي تضم مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات وعملية صنع القرارات والتفكير فوق المعرفي.

المبحث الثاني: ماهية التفكير الإبداعي

في هذا المبحث نتناول مفهوم التفكير الإبداعي ومهاراته والعوامل التي تساعد على الإبداع والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم التفكير الإبداعي

يعرفه فتحي جروان على انه يسمى بعدة تسميات منها التفكير المنتج، التفكير التباعدي، التفكير الجانبي ويقصد بذلك النشاط العقلي المركب والهادف، توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقا، ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة (سيد، 2022، صفحة 16)

ورد في معجم لسان العرب لابن منظور بأن الإبداع لغة بدع الشيء يدعه بدعاً، وابتدعه، أنشأه أولاً وأن الذي يأتي أمراً، أي أول لم يسبقه احد ويقال فلان بدع في هذا الأمر، وأبدع الشيء اخترعه على غير مثال . (حمادنة، 2014، صفحة 14)

وعرف تورانس التفكير الإبداعي بأنه: عملية إدراك الثغرات والاختلال والعناصر المفقودة ومحاوله صياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى نتائج محددة بشأنها واختبار الفرضيات والربط بين النتائج وتعديلها وإعادة اختبارها ثم تعميمها. ويرى ميدنيك ، إن التفكير الإبداعي: قدرة الفرد على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار بأسلوب بناء وهادف ومبدع. أما جيلفورد فقد عرفه بأنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية مدهشة ومنفردة، هي تنوع الإجابات المنتجة. (حمادنة، 2014، صفحة 15)

ويرى ليفين (Levein) التفكير الإبداعي أنه القدرة على حل المشكلات في أي موقف يتعرض له الفرد، وبهذا فالتفكير الإبداعي عملية ذهنية معرفية شاملة ومعقدة، تحدث ضمن محتوى معرفي ذي قيمة ويتضمن عوامل معرفية والفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة، ويتطلب الإبداع سلسلة من مهارات التفكير تتضمن التخطيط

والتنظيم والتحليل، والتركيب والتقييم، والتنبؤ، وغايته التفاعل مع المواقف والمشكلات القائمة في حياة الإنسان من أجل التوصل إلى حلول إبداعية أصيلة لها.

وكما عرفته قطامي أنه يشكل جزءاً من أي ظاهرة نفسية وعقلية يعالج فيها الفرد المواقف والخبرات والمشكلات بطريقة غير مألوفة ، فالتفكير الإبداعي كما يعرفه جروان (2008) هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، والتوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. وعرفه سولسو) بأنه نشاط إدراكي تنتج عنه طريقة جديدة أو غير مألوفة في رؤية مشكلة أو إيجاد حل لمشكلة ما. كما أشار تورانس إلى أنه عملية يتم فيها تحسس المشكلة والكشف عن الثغرات فيها. والبحث عن الحلول والمقترحات بهدف الوصول إلى حل تلك المشكلة. (حمادنة، 2014، صفحة 15)

### المطلب الثاني: مهارات التفكير الإبداعي

تعرف مهارات التفكير الإبداعي بأنها مجموعة من المهارات العقلية التي يستخدمها الفرد لإنتاج أفكار جديدة وهادفة. وسوف نقوم باستعراض هذه المهارات تفصيلاً:

#### أ- الأصالة:

ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات ويقول الصير في الأصالة أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة فالأصالة هي نتيجة للتخيل وعدم الرضا، وتشير أيضاً إلى الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. (كريم، و خلف، 2010، صفحة 40)

#### ب- الحساسية للمشكلات:

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على الباحث لإيجاد حل لها، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلقيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

#### ج- المرونة:

ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة إختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيراً لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف

ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تنصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد علاقة أو ربط فيما بينهما مما يساعد على إكتشاف علاقات وترابطات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن مألوفة أو موجودة من قبل. ولقد صنف "جيلفورد (Gelfoord) بين نوعين من المرونة هما: المرونة التكيفية والتي يقصد بها قدرة الشخص على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها إلى المشكلة المحددة تحديداً دقيقاً والثانية التميز بإنتاج عدة أفكار في موقف غير مقيد وكلا النوعين يشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف. وذكر كيرتون (Kirton) في العلاقة بين الأشخاص المتكيفين والأشخاص المبدعين بأن الأشخاص المتكيفين يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء في الوضع الراهن بطريقة أفضل أي أنهم متكيفين مع معطيات التغيير من حولهم. بينما الأشخاص المبدعون يميلون إلى إنجاز الأعمال والأشياء بطريقة مختلفة عن الوضع الراهن أي أنهم يقومون بالعمل على إحداث التغييرات. (كريم، و خلف، 2010، صفحة 41)

#### د- القدرة على التحليل:

ويقصد به إنتاج إبداعي يتضمن عملية إنتقاء أو إختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها. فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططا بسيطا لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عمليا. (كريم، و خلف، 2010، صفحة 42)

#### هـ- الطلاقة:

" ويقصد القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة"، فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين. أي أن عنصر الطلاقة يتوفر في الفرد كلما كان قادرا على إستدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة وبإزدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

ويتكون عنصر الطلاقة من العناصر التالية وهي:

- الطلاقة الفكرية: ويقصد بها سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار؛

- طلاقة الكلمات: وهي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية بإستحضارها بصورة تدعم التفكير؛

- طلاقة التعبير: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى انه ليس بالضرورة أن كل فكرة من الأفكار تؤدي بشكل مباشر إلى حل المشكلات أو إلى أعمال إبداعية ولكن ربما تكون فكرة واحدة من هذه الأفكار أو عدد قليل جدا يمكن أن يساهم في حل المشكلة ما بشكل إبداعي. (كريم، و خلف، 2010، صفحة 43)

### المطلب الثالث: مراحل وأساليب التفكير الإبداعي

#### الفرع الأول: مراحل التفكير الإبداعي

إن العملية الإبداعية فريدة في آليتها وومضة الإلهام أو الإبداع فيها. ورغم التطور الكبير الذي حصل في دراسة الإبداع، وعملياته، إلا أن هذه العملية لازالت تتسم بعدم التأكد العالي الذي يعني أنها لازالت في جوانب منها غير مفهومة. وإن أكثر الدراسات أن القوانين الأساسية التي تهيمن على توليد الأفكار الجديدة قد اكتشفت الآن لا تتردد في القول أن عملية الإبداع تتسم بالغموض.

ويمكن أن نضع وصفا ملائما لمراحل العملية الإبداعية المتكاملة، من خلال ثلاث مجموعات من العوامل حيث كل مجموعة تمثل مرحلة من مراحل تطور العملية الإبداعية وكالاتي: (عبود، 2003، صفحة 37)

#### أولاً: عوامل التحسس (Sensation Factors):

تتضمن هذه المرحلة التعرف على العوامل التي تدخل في القيام بشيء ما في منطقة معينة والتمييز بينها، وجمع المعلومات والحقائق، ومن ثم اكتشاف المشكلة. ومن الجدير بالذكر أن الشركات الإبداعية تدرك ضرورة الإبداع وأهميته مسبقاً، لذلك يبحث باحثوها عن المجالات التي تستحق الدراسة، ثم يجمعون المعلومات ويجدون موضوع الإبداع أو مشكلة الإبداع. حل. في الأعمال التجارية التقليدية، تستمر المشاكل وتصبح أكثر خطورة، ومن ثم يدرك الناس أهمية إيجاد الحلول.

#### ثانياً: عوامل الإلتماع أو الإشراف (Illumination Factors):

وهذه المرحلة تتضمن عوامل إحتضان المشكلة وإيجاد الفكرة الجديدة أو الحل الجديد بطريقة مفاجئة وغير متوقعة في الغالب، والواقع أن ومضة الإلهام أو الإبداع (Creativity Flash) هذه لا تمثل نشاطاً واعياً كلياً وإنما هي ترتبط بما دون الوعي بالأنشطة الذهنية التي لا يمكن السيطرة عليها أو إدارتها بشكل واعٍ من قبل الفرد المبدع. وهي المكون الحرج في عملية الإبداع وكلما كانت المعلومات والخبرات لدى الفرد حول الموضوع أو المشكلة أكبر زاد انغماره في الموضوع أو المشكلة كلما زادت فرصة ظهور ومضة الإبتكار أو الإلتماع. وقد تطول أو تقصر فترة الإنتظار لومضة الإبداع أو الإلتماع بالجديد لأنها كما أشرنا لا تخضع للعمل المنظم المنهجي. ومن أجل زيادة فرصة ظهور ومضة الإبداع هناك توصيات مفيدة لهذا الغرض وهي: التفكير المستمر بالمشكلة بما يسمح بنضوجها على المستوى المعرفي، إعادة تحديد المشكلة بطرق جديدة قدر الإمكان وبما يسمح بالنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة...

ثالثاً: عوامل الجني (Harvest Factor):

وتتضمن هذه المرحلة عوامل قبول الفكرة الجديدة أو الحل الجديد والتطبيق (حصاد المنتج الجديد في المؤسسة والتسويق التجاري (حصاد العوائد من المنتج الجديد في السوق)، وكذلك التحسينات اللاحقة على المنتج الجديد حتى يصل إلى مرحلة النضوج. وقد يكون مجدياً للمؤسسة الإبداعية أن تنظر نظرة طويلة الأمد للأفكار الجديدة حيث أن بعض الأفكار الجديدة لا تقبل لطموحها ولكن بعد فترة تعاود الظهور كأفكار ملائمة، وبعض الأفكار تكون مقبولة إلا أنها تفشل في التحول إلى منتج جديد، أو تتحول إلى منتج جديد ولكنها لا تنجح في السوق. ومثل هذا الفشل يكون ذكياً لأن ما سيأتي بعده سيكون أكثر نجاحاً في ضوء خبرة الشركة وتعلمها من هذا الفشل. في حين أن بعض الأفكار لا تنجح فقط في التحول إلى منتج جديد وإلى منتج ناجح تجارياً في السوق، وإنما أيضاً تكون ذات إمكانات كبيرة لتطوير منتجات لاحقة.

الفرع الثاني: أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي

ويهدف منهج التفكير الإبداعي إلى تنمية المهارات الإبداعية والابتكارية وتدريبهم على توليد أفكار غير عادية. وتركز هذه الأساليب على تفعيل العمليات المعرفية المختلفة التي تعتمد عليها العملية الإبداعية. أهم الطرق التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى موظفي مؤسستك هي كما يلي: (مشراوي، 2014، صفحة 88)

**أولاً: التدريب الذاتي**

وفي هذه الحالة يفترض أن يكون الفرد قوي الإرادة، ولديه استعداد عقلي ممتاز، ومستعد للتعامل مع المشكلة. كما يحتاج الفرد إلى أن يكون ذهنه صافياً وأن يعمل على مشكلة واحدة فقط، مع تطبيق التعليمات التالية التي تساعد على تدريب نفسه وتحسينه، والتي تشمل: (السلمي، 2008، صفحة 80)

- تعويد الذهن وتدريبه على أسلوب متميز في مواجهة المواقف والمشكلات من خلال تحديد المشكلة وتحديد الأشياء التي تقوم بتقديم الحلول الممكنة؛

- التعلم على التمييز بين أسباب المشكلة وظواهرها، وعدم الإسراع في مواجهة الظواهر وترك جذور المشكلة، والتوجه إلى جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة بكل الوسائل الممكنة مع التشاور مع أولئك الذين واجهوا مشكلات مشابهة، ثم عرفها في صورة فروض أو نقاط محددة فيما يتم التفاعل النقاط الممثلة مع جوهر المشكلة؛

- الإقبال على اختبار الفكرة المناسبة؛

- التحدث عن المشكلة بالكلام يمكن أن يساعد على توليد الأفكار الجديدة الخلاقة؛

- اللجوء إلى نوع من الضغط عند حل المشاكل فإذا ما وضع الفرد لنفسه أسبوعاً لحل المشكلة فإنه سيستغرق أسبوعاً، وإذا وضع ساعة فسيستغرق ساعة، فمن المهم وضع وقت كافٍ للتقييم، ولكن القليل من ضغط الوقت يمكن أن يكون فعالاً أحياناً.



ثانيا: التدريب الجماعي

هناك عدة أساليب للتدريب الجماعي المتعلقة بتنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد بالمؤسسات، وأهمها: أسلوب العصف الذهني، تألف الأشتات أسلوب التحليل المورفولوجي، أسلوب قوائم الأفكار، أسلوب دلفاي. وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل هذه الأساليب:

أ- أسلوب العصف الذهني: Brain Storming

يعتبر العصف الذهني أحد أهم النشاطات و الدعائم الأساسية لخلق الأفكار الإبداعية والإبتكارية وتدفعها لأنه يعتمد على أسلوب الإشارة والمحاكاة بين مجموعة من الأفراد عن طريق طرح مشكلة معينة والبدء باستقبال أو استعراض الحلول المقترحة من قبل تلك الجماعة لحل هذه المشكلة شريطة أن تتصف حلقة النقاش بين المجموعة بمابلي: (خصاونة، 2011، صفحة 104)

- أن يطرح كل واحد في المجموعة ما لديه من أفكار ومقترحات وحلول دون تحفظ أو خجل، لأن هدف إجتماع المجموعة هو إيجاد وتدقق العديد من الأفكار بغض النظر عن قيمتها أو ما تحققه من حلول للمشكلة؛
  - أن لا يسمح لأي عضو في المجموعة أن ينتقد الآخر، بل يجب أن يضيف ويأتي بمعلومات أخرى إلى جانب المعلومات التي يقدمها الآخرون دون توجيه الإنتقاد لأي طرف من الأطراف؛
  - تشجيع أي فكرة حتى ولو كانت خيالية أو تتعارض مع الموضوع.
- ب- تألف الأشتات:

ويقوم هذا الأسلوب على التنسيق وجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابط ما، فهو يعتمد على أن العملية الإبداعية والإبتكارية هي في الأصل نشاط عقلي يمارسه الفرد في تحديد وفهم المشكلة في بادئ الأمر، ثم في حل المشكلة بعد ذلك. وتتضمن عملية الربط بين العناصر المختلفة على نوعين رئيسيين من نشاط أولهما يسعى إلى جعل ما هو غريب مألوفاً، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل والتعميم، ويكون بالبحث عن تطور عقلي يضم هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته ويعين على تحليل عناصره. وثانيهما: يستهدف جعل ما هو مألوف غريباً، وليس المقصود بهذا السعي فقط إلى الغرابة والشذوذ، وإنما هو محاولة واعية وهذا الأسلوب يحتاج إلى مجهود كبير في تدريبه والعمل به، فهو يستلزم معايشة وتفاعلاً نفسياً كبيراً. (السلمي، 2008، صفحة 87)

ج- أسلوب التحليل المورفولوجي:

وهو أكثر الأساليب تنظيماً وشمولاً، ويقوم على فحص جميع الجوانب الرئيسية للمشكلة وتحليل أبعادها الهامة في الوصول إلى المتغيرات الجزئية، وإنتاج تكوينات فكرية جديدة، ثم تقييم الحلول، واختيار الحل الأنسب. (القرشي، 2008، صفحة 38)

د- أسلوب قوائم الأفكار:

وهو طريقة مبسطة لتوليد الأفكار يقوم أساسا على ما يشبه القائمة المعدة مسبقا والتي يتضمن مجموعة من البنود، ويمثل كل بند منها نوعا معين من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجاباتها أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا. وبعبارة أخرى، يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه عدد معين من الأسئلة حول المنتج مثلا الذي يرغب في تعديله أو تحسينه، وهذه الأسئلة مثل:

- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟.

- هل يمكن تطويع المنتج حتى يناسب مجال جديد؟.

- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟

ه- أسلوب دلفاي:

ويعتمد على مخاطبة عدد من الخبراء وطلب رأيهم في مشكلة معينة، ثم جمع الآراء في قائمة واحدة وإرسالها مجددا إليهم وأخذ آرائهم بناء عليها وهي لا تحتاج إلى تكاليف مادية، ولا يخضع الأفراد فيها لسلوك الجماعة، إلا أنها تحتاج إلى وقت أطول من الأساليب السابقة. (مشراوي، 2014، صفحة 89)

المبحث الثالث: أبعاد التفكير الإبداعي

المطلب الأول: خصائص الشخص المبدع

- لديه رصيد كبير من المعلومات تمكنه من العمل الإبداعي إذ بدون المعارف والمعلومات الثرية لن يكون هناك ابداع؛

- الدافعية الذاتية والدوافع إلى حب الاستطلاع والحاجة الداخلية لتقدير وتحقيق الذات؛

- تقنيات المسايرة الاجتماعية؛

- الإلتزام بالقيام بالمهام. (العزیز، 2009، صفحة 168)

ونلاحظ أن سمات الشخصية المبدعة تركز على السمات العقلية للمبدع وهي: (عامر و الرؤوف، 2005، صفحة 54)

- تعدد الهوايات والميول المتنوعة؛

- حب الإستطلاع والعمل على إيجاد كل الحلول الممكنة للمشكلة؛

- تتميز الشخصية المبدعة بالمداعبة والحرية وتحمل المخاطرة؛

- تتميز بتحمل المسؤولية، القيادة والمشاركة في أداء الأنشطة المختلفة؛

- التميز بالاستقلالية في الفكر والعمل والثورة على التقليدية والنظم المألوفة. (محمود، 2009، صفحة 199)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التفكير الإبداعي

يجمع الباحثون على أن الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة ، تتأثر بعوامل عديدة ترتبط بالفرد من جهة وبالبيئة التي يعيش فيها من جهة أخرى، أي أنها عملية تتأثر بخصائص شخصية الفرد، أي بقدراته العقلية واهتماماته واتجاهاته ودوافعه وميوله وبمحصيلته المعرفية ، كما تتأثر بظروف البيئة المحيطة والتنشئة الاجتماعية والمناخ الثقافي. هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في قدرة الفرد على التفكير الإبداعي هما: (ناديا، 2005، صفحة 48)

الفرع الأول: عوامل ذاتية

يوضح (كارل روجز) بأن هناك ظروفًا داخل الفرد مرتبطة بدرجة كبيرة بالعمل الإبداعي والقدرات الإبداعية مثل:  
أولاً: الأمان النفسي والحرية: فكلما شعر الشخص بالأمان النفسي والحرية الكاملة للتعبير زادت فرصة ظهور الإبداع البناء لديه بشكل أكثر وضوحاً.

ثانياً: الإنفتاح على الخبرة: ويعبر عن الوصول إلى مرحلة متقدمة من الوعي والمعرفة والتخلص من التمرکز حول الذات واستخدام أطر مختلفة وغير مقيدة في عملية التفكير التي يقوم بها عند التفاعل مع المواقف المختلفة.

ثالثاً: التقييم الذاتي: إن أكثر الظروف أهمية في الإبداع تكمن في تلك العمليات التي يقوم الفرد من خلالها وبشكل مستمر في تقييم ذاته بطريقة موضوعية من خلال عدم التوقف عن طرح الأسئلة حول ما يقوم به والبحث عن الإجابات المناسبة، التي ينتج عنها إحساس الفرد بذاته والرضا عنها، هذا وتؤكد الدراسات أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التقييم الذاتي للطلبة المبدعين والقدرة على التفكير الأصيل لدى هؤلاء الطلبة .

الفرع الثاني: عوامل بيئية

هناك العديد من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على القدرات الإبداعية لدى الفرد والتي تساعد على تطورها أو إبطائها ومن هذه العوامل: (نوال، صفحة 100)

أولاً: المستوى الاقتصادي: فكلما تمتع الفرد بمستوى اقتصادي جديد كانت لديه المقدرة على توفير المواد والأدوات اللازمة لتنمية الإبداع ، وتجريب الأفكار بطريقة عملية ، فضلاً عن الراحة النفسية التي يشعر بها والتي من شأنها أن تعمل على صفاء الذهن وتقليل إنشغال الفرد بالمشكلات الناجمة عن تدني المستوى الاقتصادي.

ثانياً: المستوى الثقافي: كلما كانت أسرة الطفل تتمتع بالمستوى العلمي الجيد ، وتمتاز بالوعي والثقافة كانت احتمالية الإهتمام بالطفل وتقديم المساعدة له أكبر ، مما يؤدي إلى ظهور المزيد من فرص الوصول للإنتاجات الإبداعية .

ثالثاً: الأنماط التعليمية: ويقصد بها طرائف وأساليب التدريس المتبعة في التعليم المدرسي ، فإهمال الفروق الفردية بين الطلبة والتركيز على أساليب التدريس الجماعية يؤدي إلى تجاهل فئة الطلبة المبدعين فتتدن دافعيتهم للإبداع كما أن البيئات الصفية المنفردة وما ينجم عن ذلك من ضغوطات نفسية وقلق وتوتر ، وتقيد حرية التعبير وعزلة اجتماعية لدى العديد من الطلبة المبدعين، يقلل من فرصة ظهور الأعمال الإبداعية (جادوا و آخرون، 2004، صفحة 54)

المطلب الثالث: عقبات التفكير الإبداعي

وتتلخص هذه العقبات فيما يلي: (محمد، 2009، صفحة 100)

- 1- **العقبات الشخصية:** مثل ضعف الثقة بالنفس والميل لمحاورة الآخرين، والحماس المفرط واستعجال النتائج قبل نضوج الحالة، والتفكير النمطي، ويعني أن الفرد إذا اعتاد على حل فلا يفكر في غيره، وعدم الحساسية للمشكلات
- 2- **العقبات الظرفية:** ويقصد بها العقبات المتعلقة بالموقف ذاته، أو بالجوانب الاجتماعية، أو الثقافية السائدة مثل مقاومة التغيير
- 3- **معوقات الإبداع في الأسرة:** ومن أبرزها المستوى الإقتصادي والاجتماعي المتدني، والمستوى التعليمي والثقافي المنخفض وأسلوب التنشئة القائم على التسلط معوقات الإبداع في المدرسة: طرق التدريب التلقينية، والمناهج المكتنفة وأساليب التقويم المعتمدة على الحفظ ونقص الإمكانيات التربوية الملائمة والمناخ الصفّي المتسلط
- 4- **معوقات الإبداع في المجتمع:** ومن أهمها الإتجاهات والقيم السائدة مثل الخضوع، والإقتداء، والتمييز بين الحسنين، والتدهور الإقتصادي والاجتماعي، واتجاهات جماعة الرفاق المحبطة للإبداع.

المبحث الرابع: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي

يعتبر ظهور وتطوير الإبداعات في المؤسسة خاصة في ما يخص الإبداع التكنولوجي، مراقبة الإستراتيجيات التجارية للمنافسين، أذواق والميولات الجديدة للزبائن أنشطة رئيسية هامة للمؤسسة، وهذا ما فرض على المؤسسة تبني نظام يقظة فعال لرصد ومتابعة التغيرات والتطورات التي تحصل فالبيئة المحيطة، حيث تعمل اليقظة الإستراتيجية من خلال أنواعها المتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة البيئية على استحداث بدائل إستراتيجية تترجم يخلق وطرح منتجات جديدة، أو طرق وأساليب إنتاج جديدة.

المطلب الأول: مساهمة اليقظة التكنولوجية في تعزيز التفكير الإبداعي

تعني اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات ورصد التطورات التكنولوجية التي تركز على تطوير التقنيات والاكتشافات العلمية والإبداعية وكل جديد يتعلق بالسلع والخدمات". (أحمد، 2007، صفحة 42)

وليس من العشوائية أن نورد اليقظة التكنولوجية كأول نوع من أنواع اليقظة، ففي البداية كانت اليقظة عامة "تكنولوجية" بالأساس، فهي تسمح بمراقبة محيط المؤسسة وجمع المعلومات عن التطورات والإبداعات التكنولوجية ومعالجتها، وفي الأخير إيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة، ولأن التغيير في البيئة التكنولوجية مرتبط بشدة الإبداع وخاصة في الميادين العلمية والتقنية، فالإبداع في هذه الحالة يتطلب انتباها كبيرا ومراقبة مستمرة لمختلف التغيرات البيئية". (طليباوي، 2015، صفحة 214)

هذا وتعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال هي جزء من أدوات اليقظة التكنولوجية، والتي تلعب دورا كبيرا في تعزيز قدرة المؤسسة على خلق الإبداع وتطوير التفكير الإبداعي والتميز في قطاع الأعمال، وذلك من خلال تحقيق السبق على المنافسين في رصد المتغيرات البيئية والأفكار الجديدة ونقل المعلومة وإدراجها في تكنولوجيات المؤسسة مما يسمح بتحسين المنتجات الموجودة والخدمات الموفرة للزبون، وتعمل اليقظة التكنولوجية على تحقيق الإبداع من خلال عملية تنشيط الاستهلاك عبر إدخال منتجات جديدة تتلائم مع الرغبات المتزايدة للمستهلكين أو تحسين منتجات في الجودة، وفي نفس الوقت تسهر لضمان سلامة المستهلك، (خلفاوي، 2017، صفحة 189) كما يشمل هذا النوع من اليقظة على إبداع طرق جديدة للإنتاج، ومن الدعائم الرئيسية لنشاط البحث والتطوير بما فيه الاكتشافات العلمية وذلك من أجل تعزيز وتفعيل الإبداعات التكنولوجية في المؤسسة حيث تقوم برصد كل المعلومات العلمية والتقنية في محيط المؤسسة.

إن فعالية نظام اليقظة التكنولوجية يتوقف على مصداقية المعلومات التي تم جمعها من البيئة التكنولوجية، وعليه فالخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة هي من تفتح لها الطريق إلى الإبداع، فعلى سبيل المثال التعاون مع مخابر البحث الجامعية ومخابر البحث الصناعية تسمح للمؤسسة استغلال معارف جديدة وتطوير تعلمها في مجال البحث العلمي. (زغدي، 2018)

وفي الأخير يمكن القول أن دور اليقظة التكنولوجية يتمثل في مراقبة المؤسسة لمحيطها والبحث واستخدام بعض المعلومات ذات الطابع الإستراتيجي، وكذلك رصد تطور المعرفة والتكنولوجيا التي تمكن من خلق إبداعات والتي تتيح للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

### المطلب الثاني: مساهمة اليقظة التنافسية في تعزيز التفكير الإبداعي

لتعزيز التفكير الإبداعي أثبتت اليقظة التنافسية أنها أداة فعالة للغاية تستعمل في مراقبة ظهور أسواق جديدة، منافسين جدد، منتجات جديدة كلها عناصر موازية لإيجاد الأفكار وإنشاء الابتكارات الخاصة بالعامل، وهنا يبرز دور اليقظة الذي تجاوز مجرد توفير الاحتياجات من المعلومات، إلى قيادتها لعملية التغيير والإبداع الذي يمثل أساس إنشاء وتنمية المزايا التنافسية من خلال توفير معلومات كمية ونوعية مناسبة عن المنافسين، هذه المعلومات تعطي صورة واضحة عن البدائل والخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنتج والخدمة، وما تحمله تحديات، فرص وتحديات، وهو ما عبر عنه (ميشال كارتي) في قوله "الهدف النهائي لليقظة هو الإبداع والحفاظ أو خلق مزايا تنافسية تسمح للمنظمة بالتكيف مع تحولات بيئتها" (حبيبة و عيسى، صفحة 219)

المطلب الثالث: مساهمة اليقظة التجارية في تعزيز التفكير الإبداعي

اليقظة التجارية هي اليقظة التي تخص المجال التسويقي، والتي تتمكن المؤسسة من خلالها دراسة وتحليل علاقة القوة القائمة بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه، كما تحتم اليقظة التجارية بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة والأفكار الجديدة ما يسمح لإنشاء خريطة فرص الإبداع، وهو ما يعزز التفكير الإبداعي داخل المؤسسة فيما يتعلق بتغير نطاق المفاوضات بين الموردين والزبائن، فإذا كان إبداع وابتكار المنتجات أو أساليب الإنتاج متاح أمام عدد كبير من الموردين فإن انتقال الزبائن من مورد الآخر يكون بمعدلات مرتفعة، الأمر الذي يزيد من شدة المنافسة بين الموردين ويضعف قوتهم التفاوضية أمام الزبائن، وبالمقابل فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو يطور قدرات الموردين الحاليين. أما بالنسبة للزبائن فتؤدي اليقظة التجارية دورا مهما في تعزيز القدرات الإبداعية القادرة على تعديل تكاليف التبدل والتحديث، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق. (أحمد، 2007، صفحة 59)

كما تعمل اليقظة التجارية على رصد المجال التجاري والتركيز على السوق، أي إدراك الفرص التي يمنحها المحيط قبل اشتداد المنافسة، كل هذا لخلق أفكار إبداعية جديدة والتي تستعملها المؤسسات في إقناع الزبائن بطرق متطورة وذلك قصد إشباع حاجات كامنة. (عمر، 2013، صفحة 105)

المطلب الرابع: مساهمة اليقظة البيئية في تعزيز التفكير الإبداعي

من خلال هذا النوع من اليقظة تحدد المؤسسة علاقة أنشطتها بالقضايا الاجتماعية والقيم الثقافية التي تتمسك بها البيئة الاجتماعية، وذلك ما يمكنها من معرفة درجة الانفتاح أو المقاومة للإبداع ومن أهم مكونات نوع من اليقظة هي القيم والمبادئ والعادات الثقافية والاجتماعية.

فيما يخص اليقظة الثقافية فهي تركز على الجانب الداخلي والخارجي للمؤسسة، فكلما كانت هذه الأخيرة متفوقة أو قوية، يكون الإبداع والتكيف البيئي ومواكبة العصر من معتقدات عاملها وقيادتها، على أن تترجم هذه المنطلقات في السياسات والممارسات، وتسمح اليقظة البيئية بتعزيز التفكير الإبداعي من خلال إكتشاف الفرص المتاحة التي تسمح بـ: (زغدي، 2018، صفحة 69)

- وضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين.
- وضع نماذج لتطوير المؤسسة والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور.
- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور، وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم وأفكارهم وسلوكياتهم المتجددة والمبدعة ويكون ذلك بالترقيات والمكافآت ومنح الأوسمة... الخ.
- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات

كما أنه من خلال المراقبة المستمرة للبيئة يمكن معرفة الاحتياجات والطلبات المتجددة للزبون والتي تبحث دائما على التميز، وبالتالي فتح المجال لفرص جديدة للإبداع وتشجيع العاملين على أسلوب التفكير الفريد، والنظر للأعمال التي يقومون فيها بطرق جديدة غير مسبقة، وقد يأخذ الإبداع شكل تجميع أفكار غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ برامجها". (الأحمدي، 2007، صفحة 13)

كما أن من بين سمات المؤسسات المتميزة ذات القدرة الإبداعية العالية، أن يكون الاهتمام مركزا بصفة دائمة على المكونات والمقومات الجوهرية للعمل، بالإضافة إلى أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر على القدرة الإبداعية للأفراد، حيث تزداد هذه الأخيرة عندما تتيح البيئة الخارجية مزيدا من الأمان النفسي ومنح الأفراد حرية التفكير . أما اليقظة السياسية فهي تهدف إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، كقوانين تشجيع الاستثمار والتشريعات الخاصة براءات الاختراع والقروض الممنوحة لتطوير مشاريع جديدة والإعفاءات وقوانين حماية البيئة... إلخ، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة. (الأحمدي، 2007، صفحة 14)

### خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرضاً لكل ما يخص التفكير الإبداعي وذلك لكونه أصبح هدفاً استراتيجياً يمكن العامل من التعامل بكفاءة وفعالية في حل المشكلات وتوليد الأفكار المميزة، وتؤكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات حيث يمثل أساساً للتطور ورفع مستوى الأداء.

فالظاهرة الإبداعية واقع موجود وتعتبر الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة التي تحرص على بلوغ قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل ومختلف المستويات الإدارية، من خلال تطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين إيجابي ونجاح يعود بالنفع عليها، مما يساهم في رفع قدرة المنظمة على الإبداع وتجديد نشاطها والاستفادة من إمكانياتها بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك. وبالتالي ينبغي على المؤسسات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها أن تحدد القدرات الإبداعية لعمالها حتى يمكن تقييم برامج التنمية الإدارية التي تتلاءم مع هذه القدرات، وإيجاد الطرق المثلى لتوفير متطلبات التفكير الإبداعي.

لهذا تولي المؤسسات الكبيرة والمتقدمة أهمية قصوى لهذا الجانب، ولا ريب في أن ما توصلت إليه من نجاح ليس وليد الصدفة، بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين، باعتبارها الركيزة الأساسية للإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.



## الفصل الثالث:

دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة

المياه المعدنية "منبع الغزلان"

- بسكرة -

## تمهيد الفصل:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات اليقظة الإستراتيجية وفي الفصل الثاني إلى تعزيز التفكير الإبداعي وأهم العناصر الخاصة بهما، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال تطبيق ذلك على أحد وحدات المياه المعدنية وهي وحدة "منبع الغزلان" لمجمع طهراوي بسكرة لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة، خاصة وأن وحدة منبع الغزلان للمياه المعدنية من أهم الوحدات الرائدة في هذا المجال، والتي عرفت تطورا كبيرا خلال فترة زمنية معينة، ينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

## المبحث الأول: الإطار النظري لمجمع طهراوي

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

## المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

## المبحث الأول: الإطار العام لمجمع طهراوي

يملك مجمع طهراوي خبرة كبيرة في الأعمال الهيدروليكية والزراعية، سمحت له بتنوع نشاطاته ودخول مجالات أخرى، وتحقيق النجاح والسمعة الجيدة، في هذا المبحث سيتم التعرف على المجمع.

## المطلب الأول: تعريف مجمع طهراوي

مجموعة الطهراوي هي مجموعة مؤسسات خاصة تأسست عام 1976 ي ذلك الوقت، كانت المجموعة تتكون من مؤسسة أعمال هيدروليكية واحدة تقع في بسكرة ومزرعة تقع في المزيرعة، وهي واحدة من أفضل مناطق زراعة الخضر في ولاية بسكرة.

بعد ذلك ظهرت أنشطة أخرى واضطرت المجموعة إلى إعادة الهيكلة وإنشاء شركات منفصلة لإدارة شؤونها بكفاءة وعقلانية، وهي:

▪ مؤسسة S.A.R.L طهراوي؛

▪ مؤسسة S.A.R.L و S.T.P.H طهراوي؛

▪ عيادة الرازي الطبية والجراحية؛

▪ محطة خدمة S.N.C et Fils.

اتبعت مجموعة الطهراوي نهجاً منطقياً للتنمية وفضلت دائماً الاستحواذ على الكيانات الاقتصادية التي يتكامل نشاطها مع احتياجات الشركات الأخرى مع توفير قيمة مضافة كبيرة للغاية، إن اهتمام المجموعة بالتقنيات الجديدة سيمكنها من فهم المشكلات الفنية التي تواجه عدداً كبيراً من الشركات اليوم بشكل أفضل.

## المطلب الثاني: مجالات أنشطة مجمع طهراوي

بعد الخبرة الكبيرة التي امتلكها مجمع طهراوي في الأعمال الزراعية والهيدروليكية، حاول المجمع الدخول لمجالات نشاط جديدة حتى يحقق لها ذلك النجاح والسمعة الجيدة، وتمثل هذه الأنشطة في:

أولاً: تنفيذ الاعمال الهيدروليكية:

هذا النشاط مقدم من S.A.R.L و S.T.P.H طهراوي التي اكتسبت الموارد البشرية والمادية اللازمة لنشاطها:

- طاقم العمل: 300 عنصر من المهندسين والمعماريين والمدبرين التنفيذيين والوكلاء الفنيين؛

- المواد: استحوذت الشركة على عدد كبير من المواد وآلات البناء للقيام بأعمالها في أفضل الظروف الممكنة؛

- الحصول على المؤهل من الفئة التاسعة، بالنظر إلى مستوى الإنجاز الذي وصلت إليه الشركة؛

كانت خطة التحميل لهذا الكيان وما تلاها وتؤثر على الأعمال والمجالات المختلفة، وهي:

- أبراج مياه كبيرة السعة (500، 2500، 5000 م<sup>3</sup>)؛

- محطات رفع مياه الصرف الصحي لبلديات رئيسية بالولاية؛

- شبكات مياه الشرب بطول عدة كيلومترات؛

- شبكات الصرف الصحي الحضرية؛

- محطات ضخ عالية التدفق؛

- معدات الحفر والآبار، مع غرف الصمامات والتركيبات الكهربائية؛

- أعمال نقل المياه بين السدود ومحطات المعالجة؛

- أعمال هيدروليكية متنوعة أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، تخطط الشركة للشروع في بناء الهياكل الرئيسية، مثل محطات معالجة المياه، ومحطات تحلية مياه البحر، والهياكل الهندسية (الجسور، والقواديس، وما إلى ذلك) وذلك بالشراكة مع الشركات الأجنبية لكافة الأعمال الهيدروليكية الكبرى.

#### ■ استيراد وتسويق المعدات الهيدروليكية:

- تسويق المعدات الهيدروليكية، مع تمثيل حصري للعلامة التجارية الإيطالية SAER للمضخات الغاطسة والمضخات الأفقية لمجموعة واسعة من القوى؛

- بيع الكابلات وخاصة تلك الخاصة بشركة ENICAB بموافقة هذه الشركة؛

- استيراد وتسويق الأجزاء الخاصة لمواقع الأشغال العامة؛

- خدمة ما بعد البيع (SAV)؛

- الاستيراد والتسويق وتأجير معدات الأشغال العامة بيع الأجزاء الكهربائية.

#### ثانيا: الأعمال الزراعية:

##### ■ الاستغلال الزراعي:

تمتلك المجموعة بشكل فردي أكثر من 400 هكتار من الأراضي الزراعية الجيدة والتي تقع بـ "مزرعة" بولاية بسكرة (جزء منها مملوك بالكامل للمجموعة والباقي على شكل امتيازات مدة طويلة).

تستغل هذه الأراضي بالحقول المفتوحة والبيوت بلاستيكية، كما تتميز بالتقنيات الزراعية المتطورة والمعدات المناسبة ومواد الري التي توفر جميع الكميات اللازمة من المياه.

وهناك أيضا خططاً لاستخدام نظام الشراكة مع المزارعين الأجانب للترويج للمحاصيل، وخاصة من حيث الجودة، بالإضافة إلى ذلك، يتم معالجة جميع الأراضي بأسمدة طبيعية وكيميائية ذات نوعية جيدة وتخضع لنظام البورصة للسماح بتجديد إمكاناتها، كل هذا يسمح بإنتاج كميات ونوعية مرضية، وعلى المدى الطويل سيؤدي ذلك إلى التصدير إلى أوروبا، والتي تتطلب تعيين الإجراءات الإدارية اللازمة.

وفي نفس الوقت يمتلك خمسة بساتين نخيل تعمل بأفضل التقنيات وتعامل بعناية سواء للري أو الصيانة قبل الحصاد وبعده، من بين بساتين النخيل هذه يوجد أشجار النخيل من نوع "دجلة نور" Déglet Nour والتي تمثل أفضل أنواع التمور من حيث الجودة في المنطقة والتي تحظى بتقدير كبير في الخارج.

■ وحدة تخزين وتغليف "NOVAPRIM":

يقع هذا الهيكل، الذي يمثل كياناً للتخزين، في موقع مثالي في وسط مدينة بسكرة ويتضمن أربع (04) غرف تبريد بسعة 1500 متر مكعب لكل منها (أي ما مجموعه 6000 متر مكعب) بالإضافة إلى وحدة تعبئة الفاكهة، وخضروات للتصدير يمكنها معالجة 05 طن في اليوم.

من المهم الإشارة إلى أن هذه الغرف المبردة مجهزة بتبريد إيجابي وسليبي، وهو ما يمثل ميزة مهمة للغاية بالنظر إلى الظروف المناخية في المنطقة، تم الحصول على هذه المعدات مؤخرًا وتهدف إلى معالجة جزء من مزارع الخضار وإنتاج التمور، التابعة لأعضاء المجموعة والمنتجين الخاصين الآخرين.

■ وحدة تصنيع الصوبات الزراعية:

تم إنشاء وحدة تصنيع لجميع أنواع الصوبات الزراعية من أجل تلبية طلب المزارعين لهذه الأنواع من المنتجات المتغيرة باستمرار، وهي:

.Serres multi-chapelles، Serres canariennes، Serres tunnel classiques

■ وحدة المياه المعدنية:

تم إنشاء وحدة لإنتاج وتكييف المياه المعدنية وتنتج حاليًا المياه المعدنية التي يتم تسويقها في جميع أنحاء الدولة من قبل الأفراد ومن خلال شبكة الشركة التي تضم عدة نقاط بيع والتي لديها أسطول نقل كبير. يتم توزيع هذه المياه تحت اسم منبع الغزلان ويتم إنتاجها بواسطة وحدة حديثة للغاية ذات سعة كبيرة تقع في المنطقة التي تحمل نفس الاسم على بعد حوالي 33 كم من بسكرة.

ثالثًا: قطاع الطب الجراحي:

عيادة جراحية بسعة 34 سريرا تعمل حاليا في مدينة بسكرة، هذا الهيكل الذي يرتفع على أربعة مستويات، مجهز بأحدث المعدات ويقوم عمليا بجميع أنواع العمليات الجراحية مع طاقم طبي مختص وعالي المستوى، يتم اختيار الموظفين الطبيين المساعدين بعناية ويقدمون خدمات عالية الجودة، سواء من حيث استقبال المرضى أو رعايتهم خلال فترة الرعاية والنقاهاة في العيادة، بالإضافة إلى الطوارئ الطبية الجراحية على مدار الساعة والاستشارات العامة والخاصة، تقدم العيادة أيضاً العمليات التالية: التصوير الطبي، الجراحة العامة، جراحة الأطفال، جراحة أمراض النساء، جراحة المسالك البولية، جراحة العظام الجراحة العصبية، تحليلات بكافة أشكالها ولجميع الظروف.

لاحظ أن النجاحات التي سجلتها العيادة دفعت المجموعة إلى إنشاء عيادة ثانية، لإنشاء مركز طبي رئيسي لمنطقة الزيبان بأكملها.

رابعًا: صناعة التعدين:

■ محجر فوغالة 2:

تم الحصول على هذه المهنة في إطار تطوير أنشطة المجموعة التي قامت باستثمار كبير في ضوء تحقيقها، هذه الوحدة التي تبلغ طاقتها الإنتاجية 250 طن/ساعة تجعل من الممكن تلبية جميع احتياجات المجموعة وتسويق فائض الإنتاج، تقع على بعد

حوالي 30 كيلومتراً من مدينة بسكرة، يلبي إنتاجها المتنوع للغاية من الحصى جميع قطاعات النشاط، سواء أكان البناء، أو الأشغال العامة، أو الهيدروليكية...

#### ■ جهرة للطوب:

يأتي هذا البناء في أعقاب الحصول على رواسب طينية عن طريق تقديمها إلى الوكالة الوطنية للتراث التكنولوجي، أظهرت التحليلات الميكانيكية والكيميائية التي أجريت في المعامل المتخصصة أن الطين ذو نوعية جيدة وسيسمح بإنتاج الطوب وفقاً للمعايير المطلوبة، تم الانتهاء من الدراسات الفنية لإنشاء المصنع وجاري إنشاء مصنع الطوب بالقنطرة.

#### المطلب الثالث: التعريف بوحدة المياه المعدنية منبع الغزلان

تم إنشاء وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان "بسكرة" من طرف مجمع طهراوي، مقرها مدينة بسكرة تقع بين سلسلتين جبليتين الأطلس والصحراوي، كانت بداية المشروع في عام 2006 حيث أظهرت التحاليل المنجزة على أن المياه خالية من جميع الميكروبات، كما أنها جد متوازنة في تركيبها مما يجعلها تساهم في بناء وتوازن جسم الإنسان المنصوح بها للأطفال والنساء والرضع، كما صرحت التحاليل بتميزها واحتواءها على مادة "الفليور" المنصوح بها. كما تتميز المؤسسة بجودة المنتج وتميزها بالخدمات التجارية، للمؤسسة وحدة إنتاجية واحدة تقوم بالإنتاج والتوزيع عبر كل الوطن، تقوم المؤسسة بالإنتاج حسب الطلب والحاجة السوقية.

#### أولاً: تشكيلة المنتجات:

تنتج المؤسسة قارورات مياه ذات سعات مختلفة 0.5L , 2L , 5L , 1.5L.

#### ثانياً: سيرورة عملية الإنتاج:

تكون المادة الأولية *préformes* التشكيلات معقمة في صناديق مغلقة وتحمل هذه الصناديق عن طريق *vario pack* ثم تنقل التشكيلات عن طريق الناقل *convoyeur* لنقلها إلى الفرن للقيام بتليينها ثم يتم نفخها عبر آلة *souffleuse* ثم تشكل عبر *Mouleuse*، والتعبئة تتم عبر آلة *soutireuse*، ثم يتم تفرغ الأغطية لآلة *boucheuse* ليتم تغطيتها، ثم تنقل القارورات عبر الناقل وصولاً إلى آلة لقياس مستوى المياه المعبأة بحيث تمر فقط القارورة المعبأة في المستوى المطلوب والتي تكون ناقصة لا تمر، ثم تأتي مرحلة وضع العلامة التجارية عبر آلة *étiqueteuse* بحيث يلزم هذه الأخيرة الغراء الساخن " *colle à chaud* " ثم تمر على *dateur* لوضع التاريخ على القارورات، ثم تمر عبر *fardeluse* لتقسيمها إلى حزم، ثم يتم تغليف الحزم بالغللاف البلاستيكي وبعد ذلك تمر إلى الفرن ليتم الصاق البلاستيك على القارورات ثم تنقل إلى *poigneneuse* لتكوين المقبض لحمل الحزمة، ثم يتم *palettiseur* بوضع الخشب الحامل ثم يتم وضع *intercalaire* وهي طبقة بينية من الكرتون ثم الحزم ثم الكرتون ثم الحزم وهكذا... عن طريق *banderoleuse* يتم التغليف بـ *film thermo* ثم يتم نقلهم عن طريق *clarque* ليتم تفرغها في الشاحنات.

ثالثا: أهداف المؤسسة:

أ- كسب أكبر عدد من المتعاملين الاقتصاديين وذلك باتباع طرق تجارية مدروسة نذكر منها:

- توفير المنتج؛

- تقديم امتيازات وتحفيزات للتجار من أجل الوصول إلى الأهداف التجارية المسطرة.

ب- متابعة انشغالات الزبائن؛

ج- تنوع المنتج وذلك من خلال توفير أحجام جديدة لتلبية احتياجات السوق.

رابعا: استراتيجيات المؤسسة:

هناك بعض الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة نذكر منها:

- استراتيجية السيطرة بالتكاليف؛

- استراتيجية التميز.

وهناك استراتيجيات أخرى:

- استراتيجية التخصص: متخصصة في المياه المعدنية.

وتعتمد المؤسسة أيضا على:

- الاستراتيجية الإنتاجية: وهي توفير المواد الأولية بصفة دائمة، والصيانة المستمرة للآلات وخلق روح تنافسية بين عمال

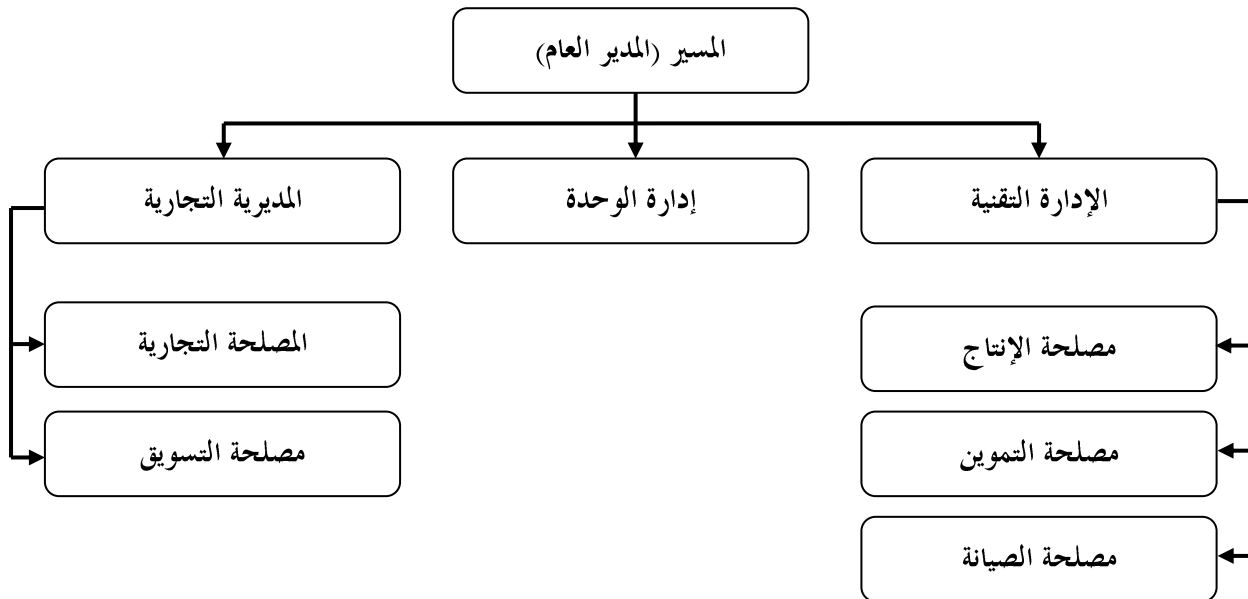
الإنتاج وذلك عن طريق إتباع سياسة تحفيزية.

- استراتيجية تجارية.

- استراتيجية الموارد البشرية: وذلك باعتماد المؤسسة على عمال متعددي الكفاءات.

خامسا: الهيكل التنظيمي وتحليله:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لوحدة المياه المعدنية منع الغزلان بسكرة



المصدر: مقدم من طرف المؤسسة

من خلال الشكل السابق يمكن تحديد المهام الرئيسية لكل مصلحة في الوحدة:

- ✓ **المسير (المدير العام):** هو المشرف والمسؤول العام على المؤسسة يقوم بتحديد الأهداف المرجوة داخل المؤسسة.
- ✓ **إدارة الوحدة:** وهي الإدارة التي يترأسها مدير الوحدة وهو المسؤول عن السير الداخلي والخارجي للمؤسسة (علاقات داخلية وخارجية بين العمال، والمستخدمين والإدارة والأمن وغيرها).
- ✓ **الإدارة التقنية:** وهي التي تشرف على كل ما هو تقني من حيث التسيير والتنظيم وتتكون من عدة مصالح أهمها:
  - **مصلحة الإنتاج:** المكلفة بتسيير مختلف خطوط الإنتاج (تعبئة المياه المعدنية بمختلف الأحجام وإخراجها بشكل نهائي).
  - **مصلحة الترميم:** وهي المصلحة التي تقوم بالإشراف على الصيانة الدورية والاستعجالية لجميع الآلات، الدورية وهي الصيانة المبرمجة والمخطط لها وتعتبر وقائية وتكون كل أسبوع لتشحيم وغسل الآلات، أما الاستعجالية وهي تكون في حالة الطوارئ عند توقف أحد الآلات وهي غير مخطط لها وتنقسم إلى عدة وورشات: ورشة الكهرباء، ورشة ميكانيك الصناعية، ورشة ميكانيك المركبات، وأخيرا المخبر وهو المسؤول عن تحليل البكتريولوجي والفيزيوكيميائي وجودة المنتج.
- ✓ **المديرية التجارية:** وهي المصلحة التي يديرها المدير الخاص بكل نقاط البيع الداخلية والخارجية.
  - **المصلحة التجارية:** وهي التي يديرها مدير المصلحة التجارية يقوم بتسيير مخزن المنتجات، ورشة المركبات (وسائل النقل) والشبكة التجارية الداخلية والخارجية وأخيرا يقوم بمحاسبة وفوترة كل هذه العمليات بدقة وحذر نستطيع القول إن مدير المصلحة التجارية له علاقات جد كبيرة مع الزبائن، حيث يقوم مع المدير العام بتحديد الأهداف التجارية والشهرية ويقوم بتنفيذ كل عمليات البيع حسب طلبات الزبائن.
  - **مصلحة التسويق:** يترأسها مدير التسويق والهدف منه الإشراف على عمليات التسويق والإشهار والترويج للمنتوج عبر التراب الوطني.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

لكل بحث علمي إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بخصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة والإجابة عن مختلف التساؤلات في البحث والتحقق من الفرضية المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية:

**المطلب الأول:** عينة وأدوات الدراسة

**المطلب الثاني:** أداة الدراسة

**المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

**المطلب الأول:** عينة وأدوات الدراسة

لابد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبيق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

**أولاً: عينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة التطبيقية في الأفراد العاملين بمجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان"

- بسكرة، بما فيهم الرؤساء والمرؤوسين بمختلف المصالح، فقد تم إجراء الدراسة على عينة من المجتمع، حيث بلغ عدد أفراد العينة 25 فرداً.



ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (01) كما يلي:

الجدول رقم (01): عدد أفراد عينة الدراسة

عدد أفراد العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
25	25	25	25

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

ثانيا: طرق جمع البيانات

تعتمد نتائج الدراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظرا لتعدد مصالحي جمع البيانات فقد تم الاستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على البيانات العلمية والموضوعية وتمثل في الآتي:

**1/ الاستبيان:**

قصد توضيح دور اليقظة الإستراتيجية في عملية تعزيز الإبداع في المؤسسة دراسة حالة: مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة، تم إعداد استبيان وتطويره بشكل يساعد على جمع المعلومات.

**2/ الوثائق والسجلات:**

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للمؤسسة خدماتها و العروض الخاصة بها، والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة**

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ويمكن توضيح محتويات الاستبيان واختبار قياس ثباتها وصدقها من خلال العناصر الموالية:

**أولا: محتويات الاستمارة**

تم تصميم الاستمارة كأداة أساسية تساعد في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لتحقيق أغراض البحث، وقد احتوت الاستمارة على محاور تتضمن متغيرات الدراسة وفي شكلها النهائي احتوت الاستمارة على 28 سؤالاً مقسمة على ثلاث محاور:

المحور الأول: **البيانات الشخصية:** وتمثل في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية).

المحور الثاني (المتغير المستقل) **اليقظة الإستراتيجية:** وتضمن 16 عبارة مرقمة من ( 01 إلى غاية العبارة 16).

المحور الثالث (المتغير التابع) **الإبداع الإداري:** وقد احتوى على 12 عبارة مرقمة من العبارة (17 إلى غاية العبارة 28).

ثانيا: **مقياس الاستمارة**

لتحويل إجابات الدراسة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة.

ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الموالي رقم (02) كما يلي:

الإجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

ثالثا: ثبات الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة.

كما تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ ويمكن توضيحها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الثبات
معامل الاستبيان الكلي	0.785
المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)	0.771
المتغير التابع (الإبداع الإداري)	0.762

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبيان مرتفع بنسبة جيدة، هذا بالنسبة للمعامل الكلي، وأيضا معامل المحاور (المحور المستقل، التابع)، حيث تشير مختلف المعاملات إلى نسب جيدة، وهي أكبر من مستوى الدلالة (60%).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وتمييزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS"، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

أولا: التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة } x}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} \times 100$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vt}{vt}\right)$$

حيث أن:

**v**: يمثل ألفا كرونباخ.

**n**: يمثل عدد الأسئلة.

**vt**: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

**vi**: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

ثالثا: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(xt - x)^2}}{N}$$

رابعا: معامل ارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقا من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "SPSS".

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول رقم (05) كما يلي:

الجدول رقم (04): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط المرجح	[ 1,79-1 ]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام "SPSS"، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص24.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختيار الفرضيات

وضع الاستبيان النهائي وقد تم التأكد من صدقه، وبعد توزيعه واسترجاع الإجابيات الصالحة، سيتم تحليل هذه النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS". وسيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الموالية: مطلب أول يتم فيه: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، ومطلب ثاني حول: عرض وتحليل نتائج الدراسة، ومطلب ثالث لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالقسم الأول من الاستبيان، لتوضيح الخصائص الديموغرافية والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، وسنوات الخبرة المهنية، في وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" – بسكرة. أولاً: متغير الجنس

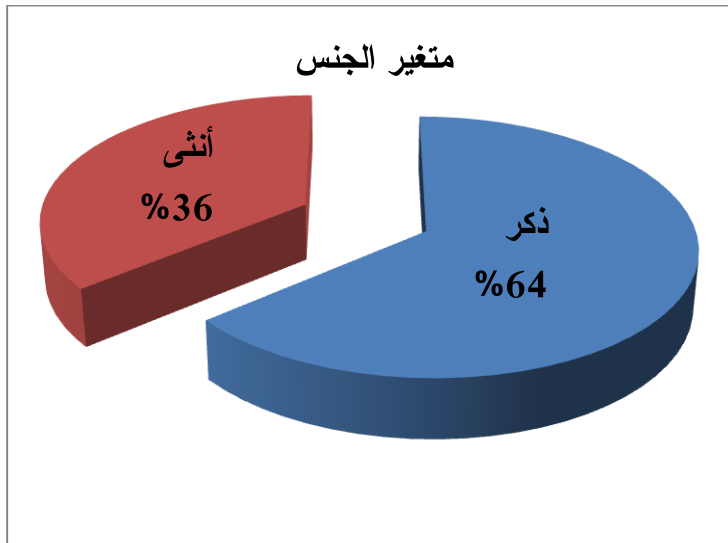
الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
64	16	ذكر
36	09	أنثى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة كانت من الذكور أعلى، حيث قدرت نسبتهم 64% بعدد 16 فرداً مبحوثاً، في حين كانت نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 36%، بعدد قدره 09 عينات. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (02): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (06)

ثانيا: متغير السن

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقا للسن

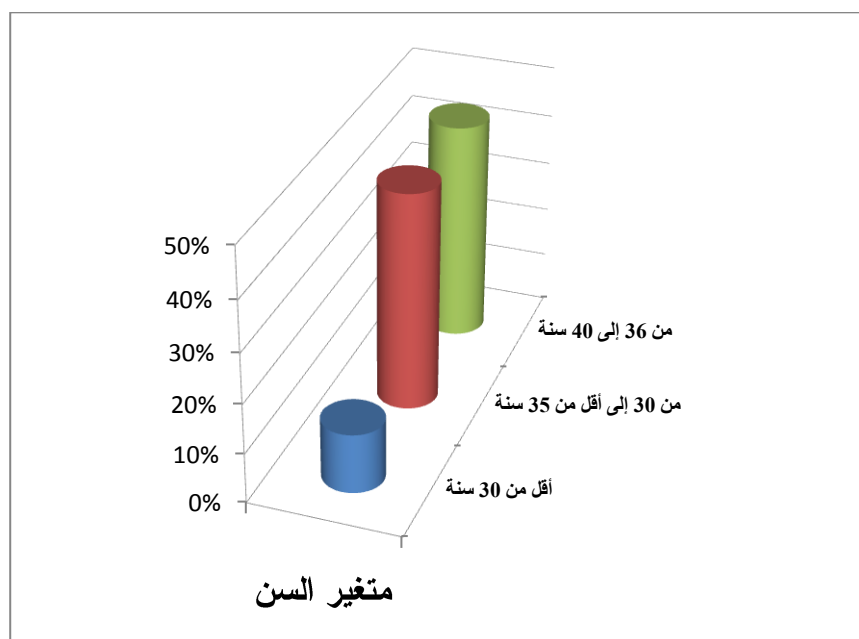
النسبة المئوية %	التكرار	البيان
12	03	أقل من 30 سنة
44	11	من 30 إلى أقل من 35 سنة
44	11	من 36 إلى 40 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن كان أغلبهم من الفئتين (من 30 إلى أقل من 35 سنة) و(من 36 إلى 40 سنة)، بنسبة مئوية قدرت بـ 44% لكل منهما، وجاء في المرتبة الأخيرة الفئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 12%.

والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (07)

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

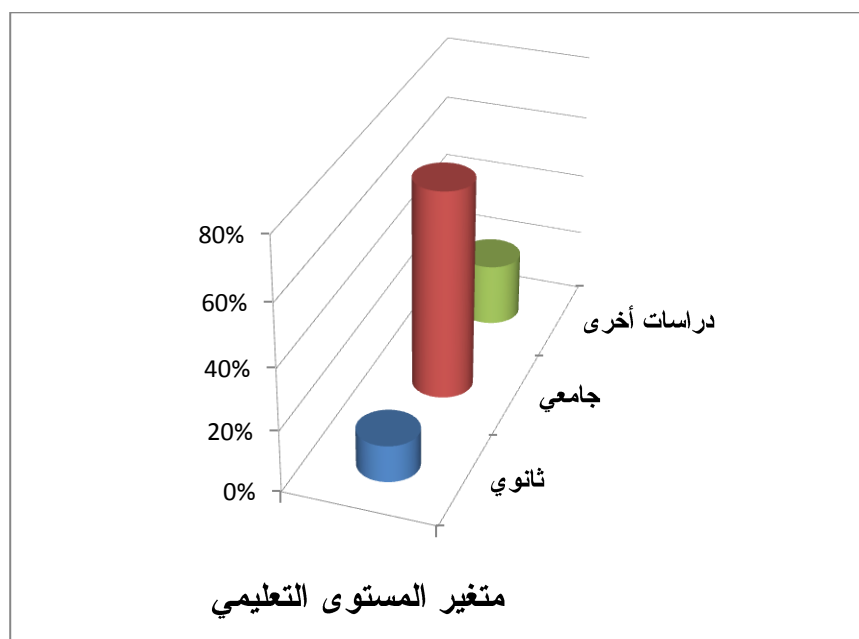
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
12	03	ثانوي
68	17	جامعي
20	05	دراسات أخرى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي كانت من المستوى الجامعي حيث بلغ عددهم 17 فردا بنسبة 68%، وجاء في المرتبة الثانية الفئة من مستوى (ثانوي) بنسبة قدرت بـ 12%، واحتلت الفئة (دراسات أخرى) المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية بلغت 20%، وذلك كما هو موضح في الجدول أعلاه. والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (08)

رابعا: متغير المركز الوظيفي

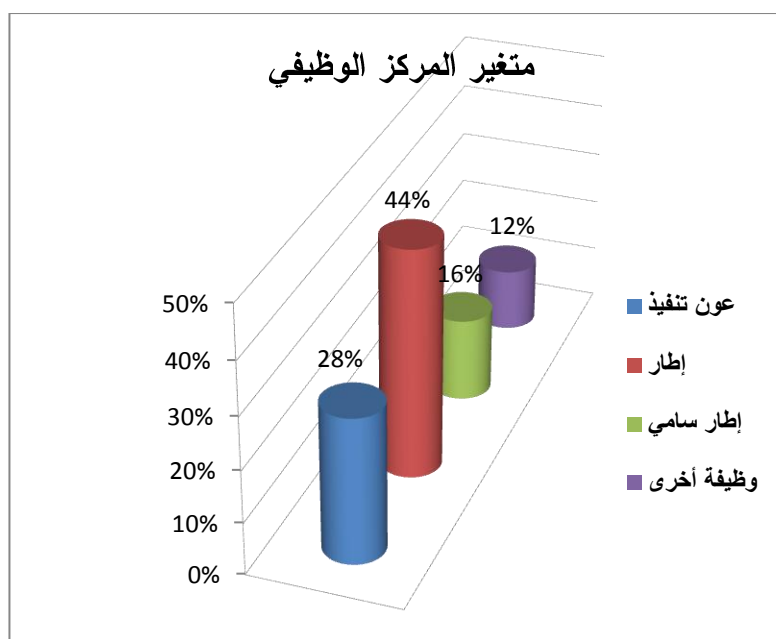
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
28	07	عون تنفيذ
44	11	إطار
16	04	إطار سامي
12	03	وظيفة أخرى
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي كانت من فئة إطارات حيث بلغ عددهم 11 إطارا بنسبة مئوية قدرت بـ 44% من مجتمع الدراسة، وجاءت باقي الفئات بنسب منخفضة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (09)

رابعاً: متغير سنوات الخبرة

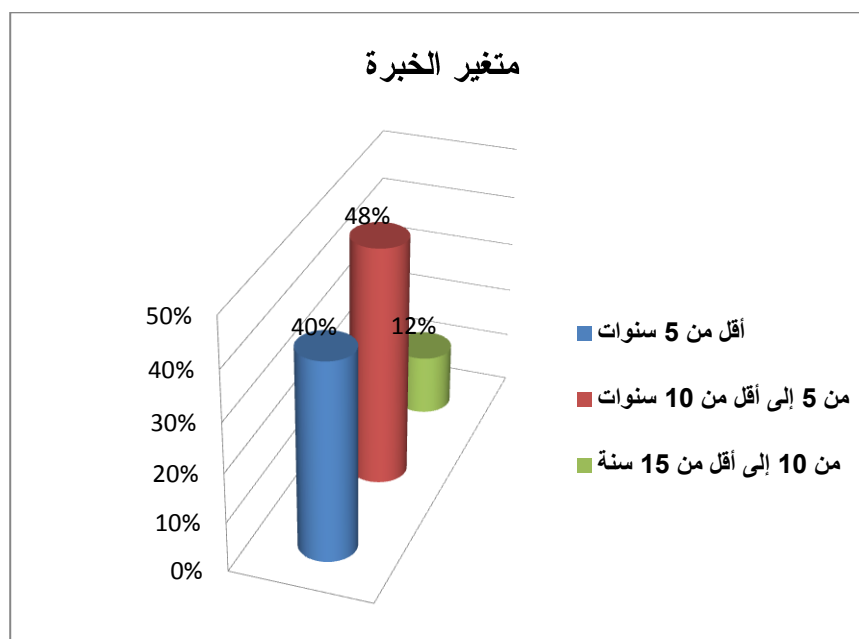
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	البيان
40	10	أقل من 5 سنوات
48	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
12	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

فيما يخص سنوات الخبرة في المؤسسة، يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة كانت متقاربة تقريباً بين الفئتين من (5 إلى أقل من 10 سنوات) والفئة (أقل من 05 سنوات)، حيث قدرت نسبتهم تواليًا: 40% و 48% واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) المرتبة الأخيرة في الترتيب وذلك كما هو موضح في الجدول أعلاه، وما سيوضحه الشكل رقم (11) كما يلي:

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (10)



المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات الدراسة المتمثلة في الاستمارة، وقد تم الاستعانة بذلك ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

1- إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور (اليقظة الإستراتيجية)

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (1-16) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (10): إجابة أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
البعد الأول الخاص باليقظة التنافسية						
01	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول المنافسين.	3.96	0.790	4	موافق	مرتفع
02	القدرة على تحديد أهم المنافسين الأشد خطرا على المؤسسة.	3.72	1.173	8	موافق	مرتفع
03	القدرة على تحليل تركيبة محفظة عملاء المنافسين.	4.24	0.879	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
04	القدرة على حماية المؤسسة من خطر يقظة المنافس.	4.08	0.862	3	موافق	مرتفع
البعد الثاني الخاص باليقظة التكنولوجية						
05	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا المستخدمة.	3.88	0.881	6	موافق	مرتفع
06	القدرة على اكتشاف و تبني اختراعات غير مسجلة.	2.88	1.092	14	محايد	متوسط
07	القدرة على تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.	2.56	1.557	16	غير موافق	منخفض
08	القدرة على الإستثمار في أسواق ذات تكنولوجيا.	3.60	1.291	11	موافق	مرتفع
البعد الثالث الخاص باليقظة التجارية						
09	القدرة على تراكم أفضل للمعرفة حول العملاء.	3.76	1.052	7	موافق	مرتفع
10	القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء.	2.80	1.080	15	محايد	متوسط
11	القدرة على تحقيق تراكم أفضل للمعرفة	3.28	0.936	13	محايد	متوسط

حول الموردين.					
12	القدرة على تجنب خطر الموردين اتجاه المؤسسة.	3.60	0.913	10	مرتفع موافق
البعد الرابع الخاص باليقظة البيئية					
13	القدرة على مع رفة كل المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على للمؤسسة.	4.32	0.802	1	مرتفع موافق جدا بشدة
14	القدرة على معرفة الفرص و التهديدات خارج المؤسسة.	3.88	0.666	5	مرتفع موافق
15	القدرة على معرفة نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة	3.68	0.627	9	مرتفع موافق
16	القدرة على بناء هيكل تنظيمي يساعد المؤسسة لأن تكون يقظة لكل متغيراتها الداخلية.	3.40	1.118	12	مرتفع موافق
إجمالي درجة محور اليقظة الإستراتيجية					
		3.60	0.479	2	مرتفع موافق

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن استجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.60 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.479، مما يعني أن عمال المؤسسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور اليقظة الإستراتيجية، وقد جاءت العبارتين (03 و 13)، بدرجة موافق بشدة، ما يعني أن جميع العاملين في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان بسكرة موافقون وبشدة على توفر ممارسات اليقظة التنافسية واليقظة البيئية أما ممارسات اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية فهي بدرجة أقل، وجاء اتجاه عينة الدراسة فيما يخص العبارتين (06 و 10) محايدا، إذ لا يتفوقون على أن لدى المؤسسة القدرة على اكتشاف و تبني اختراعات غير مسجلة وكذا القدرة على الاستجابة المبدعة لحاجات العملاء، وفيما يخص عدم موافقة عينة كانت نحو العبارة (07)، إذ يرى أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تصنف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات بعد اليقظة التنافسية جاءت موافقة إلى موافق بشدة لدى عينة الدراسة، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن المؤسسة تهتم باليقظة التنافسية وبالشكل المطلوب، وبما أن متطلبات البيئة في تزايد إلى جانب التغيرات المستمرة لذا أصبح لزاما على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات وذلك بالاعتماد على برنامج خاص باليقظة التنافسية فعال.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات بعد اليقظة التكنولوجية جاءت مختلفة الآراء بين محايد وغير موافق و موافق، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن المؤسسة لا تهتم باليقظة التكنولوجية بالشكل المطلوب، لذا وجب على المؤسسة أن تهتم باليقظة التكنولوجية من أجل مواكبة التطور والتغير التكنولوجي المستمر و المتسارع في بيئة العمال.

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات بعد اليقظة التجارية جاءت منقسمة بين محايد وموافق، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن المؤسسة تهتم باليقظة التجارية جانب على حساب الآخر وذلك راجع لطبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، لذا يجب على المؤسسة أن تفعل نظام اليقظة لديها وبالشكل المطلوب والاهتمام بالجانب التجاري لأنه لا يقل أهمية عن باقي الأنواع من اليقظة.
- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عبارات بعد اليقظة البيئية جاءت موافق إلى موافق بشدة لدى عينة الدراسة، وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هذا يعكس اهتمام المؤسسة باليقظة البيئية، وكل ما يتعلق بها، وهذا ما يخدم ويرفع من نسبة نجاح المؤسسة، لذا يجب على المؤسسة بناء نظام يقظة فعال يهتم بالجانب البيئي لما يحتله من مكانة كبيرة في تطور ونجاح عمل المؤسسة.

## 2- إجابات أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بمحور (الإبداع الإداري)

يتم اختبار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات من (17-28) من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (11): إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو المتغير التابع (الإبداع الإداري)

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
17	يتم تنفيذ المهام والأنشطة الضرورية داخل المؤسسة بطرق إبداعية.	3.68	0.690	5	موافق	مرتفع
18	التنبؤ بالمشكلات واختيار أفضل البدائل لحلها هو ما يساهم فيه الإبداع.	3.52	0.510	8	موافق	مرتفع
19	تعمل المؤسسة على الإظهار للعاملين أهم أعظم المبدعين فيه.	3.36	0.700	11	موافق	مرتفع
20	أقدم ما يطلب مني من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	3.80	0.764	4	موافق	مرتفع
21	أمتلك القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها.	4.24	0.723	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
22	ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.	3.96	0.676	3	موافق	مرتفع
23	أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين.	4.44	0.651	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
24	تعمل المؤسسة على تشجيع العاملين في تحمل المسؤوليات وطرح الأفكار الإبداعية.	3.20	1.041	12	موافق	مرتفع
25	توفر المؤسسة مناخ وبيئة مشجعة على الإبداع.	3.60	0.913	6	تماما موافق	مرتفع جدا
26	تستغل المؤسسة الإمكانيات الإبداعية على أكمل وجه.	3.44	1.003	10	تماما موافق	مرتفع جدا
27	الهيكل التنظيمي للمنظمة قائم على العمل	3.56	0.917	7	موافق	مرتفع

					الإبداعي.	
مرتفع	موافق	9	0.823	3.52	تعمل المؤسسة على مواجهة المشاكل الإدارية بطرق إبداعية.	28
مرتفع	موافق	1	0.509	3.69	إجمالي درجة محور الإبداع الإداري	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن اجابات أفراد مجتمع الدراسة تتجه نحو الموافقة وبنسب جيدة على كل عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال 3.69 (الدرجة الكلية)، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحراف المعياري لكافة فقرات المجال 0.509 مما يعني أن عمال المؤسسة لديهم إجماع على مختلف الأسئلة التي تخص محور الإبداع الإداري، حيث جاءت كل العبارات تقريبا باتجاه الموافقة وبدرجة جيدة وفيما يخص العبارة 21 فقد كان اتجاه عينة الدراسة باتجاه موافق بشدة وبمستوى مرتفع جدا، ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يؤيدون بقوة أنهم يملكون القدرة والشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل مخاطرها، وقد جاءت درجة الموافقة فيما يخص المحور تدل على أن أفراد عينة الدراسة يولون اهتماما كبيرا لمحور الإبداع الإداري في المؤسسة.

وكتعليق على هذه النتيجة يمكننا القول بأن هذا مؤشر جيد جدا يدل على شعور العاملين بوجود إبداع في أعمالهم وهذا يعكس مدى حبهم وإخلاصهم للعمل وتفانيهم وأن الجو العام للمؤسسة يسوده جو من الاستقرار والراحة النفسية للعمال.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين "اليقظة الإستراتيجية والإبداع في المؤسسة، دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة، وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية الموالية:

**أولا: الفرضية الرئيسية**

سيتم اختبار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

**1/ الفرضية الصفرية H0:**

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة.

**2/ الفرضية البديلة H1:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة.

وبالتالي فإن حسب نتائج برنامج SPSS إذا كانت القيمة الاحتمالية (p-value) أقل من مستوى الدالة  $\alpha=0.05$  فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية H0، وقبول الفرضية البديلة H1 كفرضية رئيسية لهذه الدراسة، التي تفيد بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة.

الغزلان" - بسكرة، من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع الإبداع من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد <b>R<sup>2</sup></b>	القيمة الاحتمالية <b>(sig)</b>	اليقظة الإستراتيجية	المتغير المستقل المتغير التابع
<b>0.81</b>	<b>0.03</b>	معامل الارتباط <b>0.711</b>	الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (13) يتضح أنه توجد هناك علاقة ترابط قوية وإيجابية بين دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة ، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط يساوي 28.5% وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.03 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن 08.1% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الإبداع) تعود للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لدور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز الإبداع في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة.

## خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة والتي كان الهدف منها إسقاط الجزء النظري لمتغيرات الدراسة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة والتي كان الهدف منها التعرف على واقع تبنيها اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها تنافسية، تكنولوجية، تجارية، بيئية ودورها في تعزيز الإبداع للعاملين حيز الدراسة، من أجل ذلك تم القيام بدراسة اتجاهات وآراء عينة الدراسة بتحليل محاور الإستبيان الخاص بها واختبار فرضياتها باعتماد المعالجة الإحصائية وفق برنامج SPSS لإجابات وآراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال تأكيد فرضياتها ونفيها.

وفي الأخير تم استخدام الانحدار المعياري البسيط لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتم استنتاج من خلال تحليل دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" - بسكرة.

ومنه يمكن اعتبار أن نشاط اليقظة الإستراتيجية من أولويات الأنشطة المعلوماتية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مما يسمح بخلق الإبداع والتطوير في نشاط المؤسسة.

الخاتمة

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أحدث المفاهيم في مجال إدارة الأعمال التي تضمن للمؤسسة التأقلم السريع مع التغير الذي يمثل أهم سمات العصر الحالي حيث تجد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات ومن هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الاستراتيجية نظرا لكونها تركز على رصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها وجمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات وتفاديها، حيث تشمل اليقظة الاستراتيجية العديد من المجالات: الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية... الخ وهذا ما يتيح للمنظمة الحصول على المعلومة الضرورية لإحداث التغييرات الملائمة سواء في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو البيئة التنظيمية، حيث أن عملية اليقظة الاستراتيجية بجميع أنواعها تسعى لجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر.

ومن خلال هذا البحث تم إبراز الدور الكبير والفعال لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، لما توفره لها من معلومات لمفيدة عن البيئة الشديدة التغير، فهي تعتبر من الآليات التي تدعم وتساهم في خلق الإبداع ومن هذا المنطلق، سارعت العديد من المؤسسات إلى إنشاء مصالح خاصة باليقظة الإستراتيجية أو كلت لها مهمة رصد المحيط ومتابعة أحداثه، وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الاستباقية للمؤسسات، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها في السوق وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور.

وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز عملية الإبداع في المؤسسة من خلال دراسة حالة مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، فقد تناولت الدراسة مختلف جوانب متغيري الدراسة، كما ركزت على أنواع اليقظة الإستراتيجية وتحليل نتائجها والنماذج التي تستطيع المؤسسة تبنيها وآثارها وتفسير علاقتها بالإبداع الإداري، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وذلك كان على مستوى مجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة، من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العمال سحبت من مجتمع الدراسة، وقد سمحت أداة الدراسة من خلال المحور الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعمال، بينما تضمن المحور الثاني أبعاد اليقظة الإستراتيجية، والمحور الثالث الإبداع، وبناء على تحليل وتفسير البيانات المجمعة، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج نظرية وتطبيقية.

من خلال الدراسة وختاما للبحث اتضح أن أهمية اليقظة الإستراتيجية تكمن في أية مؤسسة اقتصادية، وذلك من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التغيرات والتحديات المختلفة، وبالتالي يتطلب هذا الاهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية.

وبما أن الإبداع الإداري للعاملين يعتبر كمنشأ هام في المؤسسة ينشأ عن طريق وجود أفراد يتميزون بالإبداع هذا في ظل بيئة عمل تساعد على ذلك، وهنا تبرز العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية الإبداع داخل أي مؤسسة من خلال تطبيق مختلف الأساليب الإدارية الحديثة، هذا ما يؤدي إلى اختلاف الإبداع الإداري للعاملين من مؤسسة إلى أخرى وهذا راجع في الأساس إلى الاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ المناسب داخل كل مؤسسة لتشجيع أفرادها على ذلك.



يمكن اعتبار أن نشاط اليقظة الإستراتيجية من أولوية الأنشطة المعلوماتية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما توصلنا من خلال الدراسة إلى أن المركزية الشديدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تؤدي إلى تضيق هامش المبادرة أمام العاملين فيها.

### 1/ النتائج النظرية: بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والإبداع توصلنا إلى جملة من النتائج:

- اليقظة الاستراتيجية هي سيرورة معلوماتية تتيح للمنظمة مراقبة البيئة التي تنشط فيها، فهي من أهم الأساليب في الإدارة الاستراتيجية، حيث تعمل على ربط المؤسسة بمحيطها وهو ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط الضعف؛
- اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية؛
- يمكن للمنظمة استغلال المعلومات المحصل عليها من نظام اليقظة الاستراتيجية في تحليل بيئتها الداخلية والخارجية؛
- تتطلب اليقظة الاستراتيجية إضافة إلى المتطلبات التقنية وجود موارد بشرية مؤهلة في المنظمة؛
- إن التطبيق الجيد لليقظة الاستراتيجية يتيح للمنظمة إدراك ضرورة القيام بالتغييرات اللازمة؛
- لا يمكن للمؤسسة القيام بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استغلال المعلومات المتحصل عليها من نظام اليقظة الاستراتيجية؛
- تطبيق اليقظة الاستراتيجية يتطلب وجود موارد بشرية مؤهلة ومبدعة في المنظمة.

### 2/ النتائج التطبيقية:

- توصلنا من خلال دراستنا لمجمع طهراوي وحدة المياه المعدنية "منبع الغزلان" بسكرة إلى مجموعة من النتائج هي:
- تبني المؤسسة محل الدراسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية مع التركيز على اليقظة التكنولوجية حيث تحاول تخفيض تكاليفها اعتمادا على التطور التقني والتكنولوجي؛
  - مصادر المعلومات التي تلجأ إليها المؤسسة لرصد التغييرات الخارجية في شبكة الإنترنت بالإضافة إلى الأسواق الدولية والوطنية، في حين لا تغفل عن المصادر الأخرى التي لا تقل أهمية؛
  - يرى عمال المؤسسة بأن إجراءات العمل الحالية تشجعهم على الإبداع والتمتع بروح المبادرة، كما يحرص على زيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

### 3/ الإقتراحات و التوصيات:

- ✓ يجب على المؤسسة أن تكون في حالة يقظة دائمة لمتابعة ما يحدث حولها من تغيرات و اكتساب القدرة على مواكبتها؛
- ✓ السعي نحو الاعتماد على الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين في المؤسسة المبحوثة، و تطوير خبراتهم و رفع مستوى مهاراتهم الإبداعية من خلال تبني برامج خاصة تفضي إلى رفع مستويات اليقظة لدى العاملين بصفة عامة والعاملين بالإدارة العليا بصفة خاصة؛
- ✓ ضرورة استغلال الطاقات البشرية و قدراتهم الإبداعية حسن استغلال، و تشجيعهم على المبادرة والابتكار والتطوير.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

I/ الكتب:

- 1) أحمد حمزة ابراهيم فودة، (2014). التفكير وأنواعه، مدرسة الفلاح الابتدائية بمكن المكرمة، د ط.
- 2) برفين جويتا، (2008). الابداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 3) جادوا أبو وآخرون، (2004). تعليم التفكير والنظرية والتطبيق، ط2، دار المسيرة، عمان.
- 4) جمال خير الله، (2009). الابداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 5) حمادنة برهان محمود، (2014). التفكير الإبداعي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 6) خصاونة عاكف لطفي، (2011). إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7) الزعبي حسن علي، (2015). نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 8) عامر عبد الرؤف طارق، (2005). التعليم الجامعي، ط2، دار اليازوري، عمان.
- 9) عبود نجم نجم، (2003). إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 10) العزيز سعيد عبد، (2009). المدخل إلى الإبداع، ط1، دار الثقافة، عمان.
- 11) محمد غانم محمود، (2009). مقدمة في تدريس التفكير، ط1، دار الثقافة: عمان.
- 12) محمود الزيات فاطمة، (2009). علم النفس الإبداعي، ط1، دار المسيرة، عمان.
- 13) ناديا هائل السرور، (2005). مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، ط5، دار وائل: عمان.

II/ الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 14) أحمد بخوش، (2007). دور اليقظة في طرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 15) الأحمدى وفاء بنت ذياب محمد علي، (2007). إسهام القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية رؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية.
- 16) بوجمعة سلمى سريدي نسرين، (2019). دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز التفكير الإبداعي بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة "Condor" لصناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومترلية بولاية البرج، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة (ماستر) في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، برج بوغريج.

## قائمة المراجع

- (17) خليفة أحمد، (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (18) زغدي فوزية راضية سويد، (2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة أطاق بليس - بالوادي-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.
- (19) زواو زواو ضياء، (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- (20) السلمي فهد عوض الله، (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية.
- (21) سهيلة عمور، (2005). الترخد الاستراتيجي حاجة وضرورة للمؤسسة الجزائرية في ظروف تنافسية: حالة سونغاز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قالة.
- (22) طحين العالبي، (2014). دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتو" دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير المنظمات كلية، التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- (23) علاوي نصيرة، (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- (24) عمر بوسلامي، (2013). دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- (25) قالته اليمين، (2013). اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

## قائمة المراجع

- 26) القرشي عديلة بنت عبد الله، (2008). الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط جامعة أم القرى كلية التربية قسم الإدارة التربوية والتخطيط المملكة العربية السعودية.
- 27) قمان أنيسة، (2014). محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- 28) فوجليل نور العابدين، (2012). دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الاعلام وحاكميه التنظيمات قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 29) كريم محمد، خلف حسن سعيد، (2012). علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، فلسطين.
- 30) كميليا مشراوي، (2014). أثر إدارة المعرفة في التفكير الإبداعي لدى الأفراد، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 31) لوابدية حنان شاوش زهية، (2017). دور اليقظة في تفعيل عملية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الخارجي دراسة حالة: اتصالات الجزائر- تبسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي تبسي، تبسة.
- 32) مرمي مراد، (2010). أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 33) مروج محمد علي، (2014). دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرحات عباس جامعة سطيف.
- 34) مصباح عبد الفتاح، بوخمخ عائشة، (2010). دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدخول العربية، جامعة الشلف 08-09 نوفمبر.
- 35) نوال بريقل، (ب س). مستويات الابداع والتفكير النقدي لدى طلاب الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في تخصص علم النفس المدرسي. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

## قائمة المراجع

### III/ المقالات والمجلات والدوريات:

- (36) حبيبة العبداني، عيسى يحيى، (ب س). نموذج مقترح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجية التنافسية، مجلة الإبداع، العدد 6، الجزائر.
- (37) خلفاوي شمس ضيات، (2017). مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الإبداع: دراسة حالة مؤسسة جزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 8، الجزء 1، الجزائر.
- (38) سيد أحمد حسن، (2022). استخدام إستراتيجية التعلم التخيلي في تدريس الهندسة لتنمية التفكير الإبداعي و الدافعية للإجاز لدى طلاب الصف الثالث الإعدادي، كلية التربية، جامعة أسيوط، العدد 4.
- (39) صليحة كاريش، (2014). واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال، مجلة المؤسسة، عدد 03، جامعة الجزائر 3.
- (40) طليباوي أحمد، (2015). اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، عدد 5، المجلد، جامعة بليدة 2، الجزائر.
- (41) علواطي عمر ولد عابد مين، (2017). آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، جانفي.

### IV/ المؤتمرات والملتقيات والمحاضرات:

- (42) بوقري فاطمة الزهراء تليلاتي، مريم نسرين، (د ت). تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بألمانيا وكواري بأستراليا كنموذج"، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي بين حتمية التفاعل...، الكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- (43) دباغي شعبان فرح مريم، (2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كألية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات، جامعة البويرة، 04-05 ماي.
- (44) شين الطيب داودي، سالف رحال فيروز، (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 28-27 نوفمبر.
- (45) الكبير وآخرون صالح عبد الله، وآخرون، (2008). معوقات تعليم مهارات التفكير في مرحلة التعليم الأساسي (دراسة تطبيقية)، مركز البحوث والتطوير التربوي، فرع عدن، اليمن.
- (46) لكحل الزهراء بوتيفور فريدة، (2007). اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهرا، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، أفريل.

## قائمة المراجع

---

ثانيا: المواقع الالكترونية:

47) <http://www.moqatel.com>. (s.d.).