



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات  
دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال المجمعات الصناعية

إشراف الأستاذ:

غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة:

نورهان قرون

### لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
غربي وهيبة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة
غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر - بسكرة
دبلة فاتح	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	جامعة محمد خيضر - بسكرة
دريدي أحلام	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	جامعة محمد خيضر - بسكرة
بوطلاعة محمد	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	المركز الجامعي ميلة
غضابنة ليلية	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا	جامعة أم البواقي

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

- بعد الله عز وجل الشكر موصول لكل من ساعدني في إنجاز ومناقشة هذا البحث كل باسمه ومكانته وأذكر منهم:
- الأستاذ المشرف د غضبان حسام الدين جامعة بسكرة.
  - الأستاذ شعوبي محمد فوزي جامعة ورقلة.
  - الدكتور موهاب زرواتي.
  - لجنة المناقشة (د وهيبة غربي، د دبله فاتح ود أحلام دريدي (جامعة بسكرة)، د بوطلاعة محمد (المركز الجامعي ميلة)، د غضابنة ليلية (جامعة أم البواقي)).
  - الأساتذة الذين أشرفوا على تحكيم إستمارة الدراسة (اد محمد حسين غانم والأستاذ نشأت إدوارد معهد العبور جمهورية مصر العربية، د برني ميلود جامعة ميلة، د أحلام دريدي جامعة بسكرة، د بوزاهر نسرين جامعة بسكرة).
  - مسيري، إطارات وعمال المجمع الصناعي عموري بسكرة.

# المُلخَص

## ملخص:

سعت هذه الدراسة للتعرف على أهمية وتأثير اليقظة الإستراتيجية في متلازمة أرق المعلومات، أي تشتمل على متغيرين اثنين المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في مراحل اليقظة الإستراتيجية من نموذج (amabile,1992) وهي(مرحلة التعرف على المحيط، مرحلة الاستماع للمحيط، مرحلة خلق المعنى، مرحلة الاستغلال ومرحلة التغذية العكسية) والمتغير التابع والذي يتمثل في متلازمة أرق المعلومات بمؤشراته ( جودة المعلومات، مشكل المعالجة، ومشكل الاستغلال)، ولإبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتأثير اليقظة الإستراتيجية في متلازمة أرق المعلومات تم طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات؟، وقد قمنا بدراسة ميدانية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، واخترنا المقابلة، تحليل المضمون والاستبانة كأدوات لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على ممارسوا اليقظة الإستراتيجية بالمجمع. وقد توصلت الدراسة إلى أن متلازمة أرق المعلومات تتأثر بفعالية مراحل اليقظة الإستراتيجية من عدمها تارة بالإيجاب تارة أخرى بالسلب كما تتأثر بالإشارات الضعيفة والتي تستلزم جمع حجم أكثر من المعلومات للتأكد من صحة تلك الإشارات أي أنه كلما زاد حجم الإشارات الضعيفة كلما زادت حدة متلازمة أرق المعلومات وذلك حسب النتائج النظرية للدراسة، أما عن النتائج بمجمع الدراسة فاليقظة الإستراتيجية لا تؤثر على متلازمة أرق المعلومات إنما يوجد تأثير بعض أبعاد الأولى على بعد مشكل معالجة المعلومات.

**الكلمات المفتاحية:** المعلومات، الحجم الزائد للمعلومات، متلازمة أرق المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الإشارات الضعيفة.

## **Abstract:**

The Current Study aimed to identify the importance and impact of strategic vigilance in the information insomnia syndrome, That is, it includes two variables, the independent variable is the strategic vigilance with its five steps which have taken from the model (amabile, 1992), The dependent variable, which is represented by the information insomnia syndrome, with its indicators (quality of information, processing problem, and exploitation problem).

To highlight the nature relationship between the two variables and the effect of strategic vigilance on the information insomnia syndrome The main problem of the study was presented as **What is the importance of strategic vigilance and what is its effect on the insomnia syndrome of information?** and To achieve the objective of this study complex of Amouri in Biskra was selected as a case of study,

We adopted the interview in order to diagnose the reality of strategic vigilance in Amouri complex, we also adopted the questionnaire, The questionnaire was distributed to the strategic vigilance practitioners of the complex.

The study results found that the information insomnia syndrome can influence by the effectiveness of the strategic vigilance or not; depend the effect of the strategic vigilance steps Sometimes in positive way, sometimes in the negative, It is also affected by weak signals, which require more information to ensure the validity that means the information insomnia syndrome increase as much as the weak signals increase, According to the theoretical results of the study, As for the results of the study complex, strategic vigilance does not affect the information insomnia syndrome. but, there is an impact of some dimensions of strategic vigilance on the dimension of the information processing problem.

**Keywords:** information, information overload, information insomnia syndrome, strategic vigilance, weak signals.

# الفهرس



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	شكر وتقدير
-	ملخص باللغة العربية
-	ملخص باللغة الإنجليزية
-	فهرس المحتوى
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
3	المبحث الأول: مدخل للدراسة
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
3	أولاً: إشكالية الدراسة
4	ثانياً: تساؤلات الدراسة
4	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها
4	أولاً: أهمية الدراسة
5	ثانياً: أهداف الدراسة
5	المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
7-6	المطلب الأول: دراسات ذات العلاقة بمتلازمة أرق المعلومات
7-6	أولاً: الدراسات العربية
8-7	ثانياً: الدراسات الأجنبية
12_9	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الثالث: التعقيب على مختلف الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري لمتلازمة أرق المعلومات	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ثورة المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات
16	المطلب الأول: المعلومات، مفاهيم أساسية
17-16	أولاً: مفهوم المعلومات

19-18	ثانياً: أهمية المعلومات وخصائصها
19	ثالثاً: أنواع المعلومات ومصادرها
19	1. أنواع المعلومات
20	2. مصادر المعلومات
21	رابعاً: دورة حياة المعلومات
21	المطلب الثاني: مجتمع المعرفة، خصائص ومرتكزات
22-21	أولاً: مفهوم مجتمع المعرفة
23-22	ثانياً: مجتمع المعلومات مقابل مجتمع المعرفة
25-23	ثالثاً: خصائص مجتمع المعرفة
26-25	رابعاً: مرتكزات مجتمع المعرفة
26	المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة، سمات ومؤشرات
28-26	أولاً: مفهوم اقتصاد المعرفة
29-28	ثانياً: العوامل الدافعة لاقتصاد المعرفة
30	ثالثاً: سمات اقتصاد المعرفة
32-31	رابعاً: مؤشرات اقتصاد المعرفة
32	المبحث الثاني: الحمل الزائد للمعلومات وتفاقم ظاهرة متلازمة أرق المعلومات
32	المطلب الأول: مفهوم متلازمة الأرق المعلوماتي وتاريخ نشأتها.
34-32	أولاً: مفهوم متلازمة الأرق المعلوماتي
34	ثانياً: تاريخ متلازمة أرق المعلومات
39-35	المطلب الثاني: العوامل المساهمة في متلازمة أرق المعلومات
39	المطلب الثالث: آثار متلازمة أرق المعلومات والحلول مقترحة للحد منها
40-39	أولاً: آثار ومظاهر متلازمة أرق المعلومات
42-40	ثانياً: حلول ومقترحات للتقليل والحد من متلازمة أرق المعلومات
43	خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية
45	تمهيد
46	المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي
48-46	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية
50-49	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة
51	المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي
52-51	أولاً: نموذج تحليل SWOT

52	ثانيا: مصفوفات التحليل الاستراتيجي ( تحليل حافظه الأنشطة)
54-52	1. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ال BCG
56-55	2. نموذج ADL
57-56	3. نموذج Mc Kinzey
59-58	ثالثا: نموذج القوى الخمسة لبورتر M.Porter
62-60	رابعا: نموذج سلسلة القيمة ل Porter
62	المطلب الرابع: اتخاذ القرارات الاستراتيجية
63-62	أولا: مفهوم عملية اتخاذ القرار
64	ثانيا: مفهوم القرارات الاستراتيجية
64	1. مراحل القرارات الاستراتيجية
68-65	2. فعالية القرارات الاستراتيجية
68-66	3. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
68	المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
68	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية la veille stratégique
71-68	أولا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
71	ثانيا: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة
71	1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي
72	2. الذكاء الاقتصادي
73-72	3. التفرقة بين اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي
74	المطلب الثاني: أشكال اليقظة الإستراتيجية
75	1. اليقظة التنافسية
75	اليقظة التكنولوجية
76	3. اليقظة التجارية
78-76	4. اليقظة البيئية والاجتماعية
79	المطلب الثالث: معلومات اليقظة
80	المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية، تشخيصها وأهميتها
80	المطلب الأول: مراحل وطريقة عمل اليقظة الإستراتيجية
82-81	أولا: مرحلة عملية اليقظة حسب نموذج L.E.SCA nning Méthode
87-83	ثانيا: مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب نموذج AMBILE
89-87	المطلب الثاني: تشخيص اليقظة الإستراتيجية
90	المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية في الحد من مظاهر متلازمة أرق

	المعلومات
91	أولاً: ممارسات اليقظة ومتلازمة أرق المعلومات
92	ثانياً: مراحل اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات
92	1. أهمية مرحلة تشخيص للمحيط في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات
93	2. أهمية مرحلة الاستماع للمحيط في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات
93	3. أهمية مرحلة تنظيم المعلومات في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات
94-93	4. أهمية مرحلة القرار في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات
94	5. أهمية مرحلة التغذية العكسية في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات
95	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة	
98	المبحث الأول: مفهوم المجمع الصناعي والتعريف بمجمع الدراسة
100-98	المطلب الأول: ماهية المجمع الصناعي
100	المطلب الثاني: نبذة مختصرة عن المجمع محل الدراسة المجمع الصناعي عموري
100	أولاً: نظرة عامة على المجمع
101	ثانياً: أهدافه المجمع
103-101	ثالثاً: أنشطة المجمع
103	المبحث الأول: تصميم الدراسة
104	المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضياتها
104	أولاً: نموذج الدراسة
104	ثانياً: أسئلة الدراسة
107-105	ثالثاً: فرضيات الدراسة
108-107	رابعاً: نموذج الدراسة الاستطلاعية وتساؤلاته
109	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها
109	أولاً: التوقع الابدستمولوجي للدراسة
110-109	ثانياً: أداة الدراسة
110	ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة
110	1. معامل الثبات Alpha Cronbach

111	2. الاتساق الداخلي
112	3. اختبار طبيعة توزع البيانات
113	المطلب الثالث: سياق الدراسة
113	أولاً: حدود الدراسة
113	1. الحدود البشرية
113	2. الحدود الزمانية
113	3. الحدود المكانية
113	4. الحدود الموضوعية
113	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
114	1. توزيع العينة حسب الجنس
114	2. توزيع العينة حسب العمر
115	3. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي
116	4. توزيع العينة حسب الأقدمية
116	ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية
117	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
117	المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية " تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة
117	1. وضع أنواع اليقظة بالمجمع
118	2. وضع سياق اليقظة بالمجمع
119	3. وضع تنظيم اليقظة بالمجمع
120_119	4. وضع عمليات اليقظة بالمجمع
125-120	ثانياً: تحليل مضمون وثائق وملفات متعلقة بالمجمع
126	المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة الدراسة
126	أولاً: تشخيص حدة متلازمة أرق المعلومات بالمجمع الصناعي عموري بسكرة.
126	1. تحليل إجابات المبحوثين
131 -130	2. اختبار تباين إجابات المبحوثين باختلاف المتغيرات الشخصية
132	ثانياً: تشخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري
138-132	1. تحليل إجابات المبحوثين
138	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
138	أولاً: اختبار الفرضية الإحصائية الأولى
139	1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

141-139	2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية
141	3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
142	4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
143-141	5. اختبار لفرضية الفرعية الخامسة
145-144	ثانيا: اختبار الفرضية الإحصائية الثانية
145	المطلب الرابع: إعادة النمذجة باستخدام برنامج SmartPls.3 النسخة 3.6.2
151-145	أولا: تقييم النموذج القياسي
151	ثانيا: تقييم النموذج البنائي
151	1. تقييم معامل التحديد $R^2$
152	2. حجم تأثير $F^2$
154-153	3. حجم تأثير $Q^2$
156-154	4. حجم ومعنوية معاملات المسار
157	المبحث الخامس: عرض نتائج الدراسة، مناقشتها وتفسيرها
158	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة النظرية للدراسة.
160	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية بمجمع الصناعي عموري بسكرة وتفسيرها
160	أولا: نتائج الدراسة الاستطلاعية
161	ثانيا: نتائج تحليل مضمون وثائق وملفات متعلقة بالمجمع الصناعي عموري
161	ثالثا: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية
163-161	1. من خلال تحليل إجابات المبحوثين
165-163	2. النتائج الأولية لاختبار الفرضيات
167-165	3. نتائج اختبار الفرضيات بعد إعادة النمذجة
168	خلاصة
172-170	خاتمة
181-174	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	مصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية	1
50	مصطلحات التحليل الاستراتيجي	2
77	أشكال اليقظة الإستراتيجية	3
91	تطور مفهوم اليقظة من خلال ممارساتها	4
109	هيكله استبانة الدراسة	5
109	درجات الاختيارات للاستبانة	6
110	معامل الثبات Alpha Cronbach	7
111	الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة	8
112	اختبار طبيعة التوزيع: (Shapiro-Wilk)	9
115	توزيع عينة الدراسة بالمجمع محل الدراسة	10
116	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
116	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
117	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	13
117	توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب	14
126	الفقرات الخاصة ببعء مشكل جودة المعلومات	15
127	الفقرات الخاصة ببعء مشكل معالجة المعلومات	16
128	الفقرات الخاصة ببعء مشكل استغلال المعلومات	17
129	الفقرات الخاصة بمتلازمة أرق المعلومات	18
130	نتائج اختبار Mann-whitney باختلاف الجنس	19
130	نتائج اختبار Kruskal-wallis باختلاف العمر	20
131	نتائج اختبار Kruskal-wallis باختلاف المؤهل العلمي	21
131	نتائج اختبار Kruskal-wallis باختلاف الأقدمية.	22
132	الفقرات الخاصة بمرحلة تشخيص المحيط	23
133	الفقرات الخاصة بمرحلة الاستعلام	24
134	الفقرات الخاصة بمرحلة تنظيم المعلومات	25
135	الفقرات الخاصة بمرحلة القرار	26
136	الفقرات الخاصة بمرحلة التغذية العكسية	27
137	الفقرات الخاصة باليقظة الإستراتيجية	28
139	علاقة الارتباط بين مرحلة التشخيص ومتلازمة أرق المعلومات	29

140	علاقة الارتباط بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات	30
140	علاقة الارتباط بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات	31
141	علاقة الارتباط بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات	32
142	علاقة الارتباط بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات	33
142	علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات	34
143	علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده كل على حدا	35
145	النموذج القياسي الصدق التقاربي - Convergent Validity	36
147	النموذج القياسي التشعبات المتقاطعة	37
148	النموذج القياسي معيار Fornell-Larcker الارتباط وصحة التمايز	38
148	نتائج النموذج القياسي: معيار HTMT	39
151	معامل التحديد $R^2$ في نموذج الدراسة	40
152	حجم التأثير $F^2$ في نموذج الدراسة	41
152	حجم التأثير $Q^2$ (Stone-Geisser) في نموذج الدراسة	42
153	معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة	43



## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	هرم المعرفة	1
17	هرم المعرفة حسب becklan & liebowtiz	2
32	مؤشرات البنك الدولي لاقتصاد المعرفة	3
33	العلاقة بين حجم المعلومات والقدرة على معالجتها	4
35	العناصر الأساسية لمشكلة المعلومات	5
47	عمليات الإدارة الإستراتيجية	6
52	نموذج SWOT	7
54	مصفوفة (BCG)	8
56	مصفوفة (ADL)	9
57	مصفوفة (MCKenzy)	10
60	القوى التنافسية الخمسة لبورتر	11
61	سلسلة القيمة لـ بورتر	12
72	أبعاد الذكاء الاقتصادي	13
73	اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي	14
74	الترابط بين أشكال اليقظة والقوى التنافسية الخمسة لبورتر	15
81	مراحل عملية اليقظة L.E.SCAning Méthode	16
84	مراحل اليقظة الإستراتيجية	17
89	نموذج "françois brouard" لتشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية	18
104	نموذج الدراسة	19
150	نموذج الدراسة المقترح قبل تقييم النموذج القياسي	20
151	نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي	21
146	نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي	22
167	النموذج المعنوي "بعد إعادة النمذجة"	23

## فهرس الملحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
185-182	إستبانة الدراسة	1
190-186	استمارة المقابلة	2
191	قائمة محكمين الاستمارة	3
196-192	وثائق المؤسسة	4

المقدمة

## مقدمة:

ينتاب منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة شعور بالحرب الاقتصادية خاصة في ظل انضمام معظم الدول إلى منظمة التجارة العالمية كما تسارع الانفتاح على السوق العالمية، حيث أصبحت مؤشرات التنافسية تمارس ضغطها على المنظمات في جميع القطاعات وأصبحت هذه الأخيرة مطالبة بالابتكار والتميز لتحقيق الريادة.

ما واجهته منظمات الأعمال هو تحدي ضرورة التحول للاقتصاد الرقمي كأحد متطلبات الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية في ظل الثورة التكنولوجية الكبيرة التي تحدث بفعل التطور الهائل في العلوم التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يميزها من انفجار معرفي ومعلوماتي كماً ونوعاً وسرعة، وأصبح على عاتق المنظمات معرفة ما يدور في محيطها وكل المستجدات فيه والاستعلام على أدق المعلومات وأحدثها لتعزيز قدرتها على الريادة والتميز، خاصة أن المحيط التنافسي أصبح يتميز بالتعقيد والتغير المستمر.

وفي ظل حتمية التعامل مع المعلومات وتداولها بصفة سريعة ودائمة أصبح الفضاء المعلوماتي يشوبه لبس وغموض، حيث لا تكاد المنظمات التأكد من صحة المعلومة بالمحيط وذلك ما يتطلب التعامل معها بحذر فقد انجر عن ذلك التدفق من المعلومات، غموضها وانخفاض درجة الثقة فيها عدم القدرة على معالجتها، فقد فاق حجمها وصفاتها قدرة الفرد متخذ القرار أو المتعامل مع المعلومة بصفة عامة على المعالجة، وقد أدت معالجة هذه الحجوم من المعلومات إلى آثار سلبية على الفرد والمنظمة، ذلك ما يستدعي البحث في أهم آليات التعامل مع المعلومة بالاستعلام، المعالجة، التحقق لتصبح قابلة للاستغلال في حالة تأكد للتقليل من تلك الآثار السلبية.

سنحاول من خلال الدراسة معاملة اليقظة الإستراتيجية كألية لابد من إرسائها في مختلف المنظمات والمجمعات الصناعية في مواجهة التدفق المعلوماتي والذي يجمع بين المعلومة الصحيحة والمبهمة والتي زادت المحيط تشوشا وغموضا. وفي هكذا زخم معلوماتي يواجه متخذ القرارات صعوبة فرزها وتصنيفها واختيار المعلومة المهمة والصحيحة منها، ذلك ما يصطلح عليه بمتلازمة أرق المعلومات، وتعالج هذه الدراسة أهمية اليقظة الإستراتيجية كأحد آليات الاستعلام ومعالجة المعلومات وتأثيرها في متلازمة أرق المعلومات وهي الحالة المرضية المنجزة عن الآثار السلبية للحجم الزائد من المعلومات.

الفصل الأول:  
الإطار العام للدراسة

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من طرح الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها، مختلف المصطلحات الإجرائية المستخدمة، الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية، حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعليق عليها

## المبحث الأول: إشكالية الدراسة، أهميتها وأهدافها

## المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

## أولاً: إشكالية الدراسة

تُعرّف المجمععات الصناعية على أنها مجموعة مؤسسات تحكمها علاقات مالية وقانونية وتديرها شركة أم، ويواجه هذا النوع من المنظمات تحدي في المنافسة بأكثر من مؤسسة وفي أكثر من سوق ما يجعله يرتبط بأكثر من بيئة صناعية تنافسية، وملزم عليها الاهتمام بما يحيط بكل بيئة تنشط بها إحدى مؤسساته لتحقيق تميزه والتي تصب في رفع تنافسية المجمع بصفة عامة، فلا يمكن لأي مجمع صناعي مهما كان نوعه أن يتشكل، يتطور، ينمو، أو حتى يحافظ على وجوده إذا كان يجهل المعلومات الإستراتيجية الخاصة ببيئته، والتحكم الجيد فيها واستعمالها بالطريقة الذكية.

وقد سمح الانفجار المعرفي الحاصل للمجمععات الصناعية عن طريق نظم المعلومات بصفة عامة ونظام اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة بإنتاج واستلام ما لا يعد ولا يحصى من المعلومات، حتى بدون طلبها أو البحث عنها، فبعدما كانت المشكلة هي الحصول على المعلومة أصبحت المشكلة تتمحور حول الاختيار الصحيح للمعلومة المطلوبة وسط كمّ هائل من البيانات والمعلومات المتوفرة، ونشأ عن ذلك الزخم من المعلومات ما سُمي بمتلازمة أرق المعلومات أي التعب الناتج عن معالجة هذا الزخم منها.

من جهة أخرى لا بد للمجمععات من الأخذ بجدية قضية الاستعلام على كل المعلومات بالمحيط التجاري، التنافسي، التكنولوجي والاجتماعي، وذلك ما يتطلب تفعيل خلايا اليقظة الإستراتيجية كونها أداة إستراتيجية للتحليل ورصد البيئة التنافسية والتحكم في المعلومة، كما أنها أصبحت في الآونة الأخيرة تحتل مكانة مهمة في اهتمامات مختلف الدول والمنظمات الصناعية وذلك نتيجة للامتيازات التي حققتها في مجال تحسين القدرات التنافسية للمنظمات وزيادة التأثير في محيطها الخارجي.

يظهر من خلال هذا الطرح نوع من الجدل في أهمية اليقظة الإستراتيجية كآلية من الآليات التي سمحت بالتغلب على مشكل ندرة المعلومات، وتعدت ذلك إلى حل مشكل معالجتها، أم أنها أدت إلى مشكل آخر تمثل في التعامل مع الزخم المعلوماتي الناتج، من خلال هذا الجدل يطرح التساؤل التالي:

ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات؟

ثانيا: تساؤلات الدراسة

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي ومعالجة الإشكالية المطروحة تم اختيار المجمع الصناعي عموري كدراسة حالة وتم طرح مجموعة من الأسئلة كالتالي:

- ما أهمية اليقظة الإستراتيجية في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات؟
- هل يعاني المجمع محل الدراسة من متلازمة أرق المعلومات؟
- هل توجد فروق في حدة متلازمة أرق المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية بالمجمع محل الدراسة؟
- هل يمارس مجمع الدراسة اليقظة الإستراتيجية؟
- ما مدى تبني مجمع الدراسة لمراحل اليقظة الإستراتيجية؟
- هل توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات بالمجمع محل الدراسة؟
- ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات بالمجمع محل الدراسة؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

أولاً: أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نظراً لـ:

- حداثة الموضوع وارتباطه بالجانب الخفي الناتج عن الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.
- مكانة المعلومات باعتبارها مورداً ومطلباً وركيزة أساسية في تنافسية المجمععات الصناعية.
- ما تقتضيه الطفرة المعلوماتية من ضرورة إتقان مهارات التعامل مع المعلومات وكيفية اكتسابها وإنتاجها ومعالجتها واستثمارها في الزمان والمكان المناسبين.
- التغيير التكنولوجي المتسارع وما يترتب عنه من مستجدات، مواقف واحتياجات، أزمت جديدة تتطلب ردود أفعال واستجابات سريعة وقرارات إستراتيجية في غاية الأهمية والتعقيد.
- كونها إحدى الدراسات التي تضاف إلى الدراسات الجامعية الأخرى نظراً لعدم وجود دراسة تربط المتغيرات من جهة، ومن جهة أخرى إلى حيويته وحدائته لأنه يجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في مجال الأعمال، وقد يحظى الموضوع باهتمام الباحثين والممارسين، كما يعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى لـ أحد المتغيرات أو كلاهما معاً.

ثانيا: أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مظاهر وتجليات متلازمة أرق المعلومات ونتائجها من أجل تجاوزها والحد من آثارها.
- التعرف على معالم اليقظة الإستراتيجية، أهميتها وتأثيرها على متلازمة أرق المعلومات.



- الوقوف على مدى انتشار الظاهرة المدروسة في المجمع محل الدراسة وما أثر اليقظة الإستراتيجية فيها.
- محاولة لفت انتباه متخذي القرارات لبعض الأفكار العملية التي من شأنها المساعدة على تجاوز آثار هذه الظاهرة وكيفية تعامله مع الزخم المعلوماتي أثناء عملية اتخاذ القرار، كما يمكن مساهمتها في تعزيز جودة القرارات الإستراتيجية.

### المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية

- **المعلومات:** هي مجموعة من البيانات التي تم معالجتها، وتنظيمها، وتنسيقها وتجهيزها ليصبح لها قيمة في الاستخدام وتكون جاهزة كمادة مساعدة في اتخاذ القرار.
- **مجتمع المعرفة:** " هو المجتمع الذي تتوفر فيه مستويات عليا من البحث والتنمية وتكنولوجيا المعلومة والاتصال، وهو مجتمع الثورة الرقمية، التي أسهمت في تغيير العلاقات في المجتمعات المتطورة ورؤيتها للعالم، حيث أصبحت المعلومة والمعرفة سمة ومقياسا لمعنى القوة والتفوق في صياغة أنماط الحياة وتشكيل الذوق الفني والقيم، فضلا عن مضاعفة سرعة الفتوحات العلمية والإبداعية والتراكم المعرفي"<sup>1</sup>.
- **اقتصاد المعرفة:** "هو الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها المحرك الأساسي لعملية النمو وإنشاء الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات"<sup>2</sup>.
- **اليقظة الإستراتيجية:** عرفها lesca hurbert على أنها " عملية استعلامية من قبل مسيري المؤسسة الذين يستمعون بشكل استباقي للإشارات الضعيفة في بيئتها، من أجل هدف إبداعي لاكتشاف الفرص والحد من عدم اليقين"<sup>3</sup>.
- **الإشارات الضعيفة:** هي معلومات توقعية، مؤشرات مبكرة وغير دقيقة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"<sup>4</sup>.
- **متلازمة أرق المعلومات:** هي تعبير عن الشعور الذي ينتاب الفرد(متخذ القرار) من حالات القلق، التوتر، الإنهاك، اللبس، الغموض والتردد الذي يلزم استقباله لكميات كبيرة من المعلومات تفوق قدرته وإمكانيته على معالجتها والمفاضلة بينها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت وبالجودة اللازمة.

<sup>1</sup> نهلة عبد القادر إبراهيم قيطة(2011)، دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير(منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص 21.

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري(2013)، إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص 187

<sup>3</sup> محمد رقامي(2015)، أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر، ص86.

<sup>4</sup> سعد كرومي(2013)، التردد الإستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 14.

- **المجمع الصناعي:** فهو عبارة عن تجمع شركتين أو أكثر ذات أسهم تعمل في مجال الصناعة التحويلة، وإن كان المجمع يمارس إستراتيجية التنوع في الأنشطة صناعية والخدمية إلا فشرط أن يضم وحدتين للصناعات التحويلية شرط من شروط تصنيفه كمجمع صناعي.

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

**المطلب الأول: الدراسات ذات العلاقة بمتلازمة أرق المعلومات**

**أولاً: الدراسات العربية**

قليلة جدا هي الدراسات العربية حول متلازمة أرق المعلومات وحتى الدراسات التي كانت حول الموضوع هي دراسات نظرية نظرية فقط وهذه الدراسات هي:

**دراسة (ميسر إبراهيم أحمد، 2006):<sup>1</sup>**

جاءت هذه الدراسة المعنونة "ظاهرة الإغراق في المعلومات" لدراسة مدى انتشار هذه الظاهرة التي تواجهها المؤسسات التي تبتغي الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO, 9001-2000) خلال كل مرحلة من مراحل التأهيل، ويتمثل هدف الدراسة في توضيح المراحل الأولى الإجرائية التي تسبب حالة الإغراق في مراحل التأهيل، وتحليل حالة الإغراق عند كل مرحلة أو خطوة من خطوات التأهيل بغرض تقديم أفكار عملية تعد دليلاً لتجاوز حالة الإغراق عند استيعاب متطلبات الـ ISO، ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي في عرض الأسس النظرية للموضوع وتم في ذلك الاعتماد على الكتب، الدوريات، المواقع والشبكات وتحليل مضمون بعض المعطيات المستمدة من الواقع الميداني. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هذه الظاهرة تنتشر في جميع وظائف المؤسسة وترتبط بجميع المهام والأنشطة ولا تقتصر فقط عند المستوى الإستراتيجي ويفسر الباحث هذا كون جميع أنشطة المؤسسة مترابطة في ما بينها ومتداخلة ومعتمدة على بعضها البعض، وتزداد هذه الظاهرة تفاقماً مع سعي المؤسسات لتبني أنظمة عمل جديدة من منطلق متطلبات إدارة الجودة.

**دراسة (عبد المجيد بوعزة، 2009):<sup>2</sup>**

تعرضت هذه الدراسة المعنونة "التدفق المعلوماتي والغرق المعرفي" بالتحليل النظري إلى الوقوف على مظاهر وتأثيرات ظاهرة التدفق المعلوماتي في العالم العربي الإسلامي، وكيف يمكن التصدي لها، كون هذه الظاهرة هي إحدى إفرزات الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومن جهة أخرى هي نتيجة للتطور الهائل الذي شهده البحث العلمي، وتعدد وسائل نشر المعرفة في البلدان المتقدمة وبثها والتي أخذت أشكالاً متنوعة منها الورقية والسمعية البصرية، ومنها الإلكترونية والرقمية.

<sup>1</sup> ميسر أحمد إبراهيم (2006)، ظاهرة الإغراق في المعلومات، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 81، جامعة الموصل، العراق، ص 77\_92.

<sup>2</sup> عبد المجيد عامر بوعزة (2009)، التدفق المعلوماتي والغرق المعرفي، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج 10، ع 2، المملكة العربية السعودية،

ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو إن كان العالم الإسلامي يعاني من حمل المعلومات فإن ذلك ناتج عن استهلاكه لما ينتجه الغرب من معلومات ومعارف، وأنه على عكس العالم الغربي الذي يعاني من تخمة المعلومات والمعرفة فالعالم الإسلامي يعاني من شح في إنتاج المعلومات لكنه يجد نفسه غارقا في المعلومات بسبب تدفق المعلومات التي تتسبب فيه التطورات التكنولوجية.

### دراسة (فالته اليمين وقرن نورهان، 2018)<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لتشخيص واقع متلازمة أرق المعلومات باعتبارها ظاهرة مرضية والوقوف على مدى انتشارها بالمؤسسات محل الدراسة، ومعرفة مظاهرها ونتائجها بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية فيها، وقد استهدفت الدراسة متخذي القرارات الإستراتيجية في مجموعة من المؤسسات على مستوى الوطن، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات كما تم الاستعانة بالحزمة الإحصائية spss لتحليل البيانات في اختبار فروضها والإجابة على الإشكالية.

وقد أظهرت النتائج الانتشار الفعلي لهذه الظاهرة بالمؤسسات محل الدراسة، ولا تقتصر على مؤسسة بعينها ولا على متخذ قرار دون غيره، حيث يشهر متخذي القرارات محل الدراسة .. بإرهاق وتشويش ذهني وصعوبة في تمييز المعلومات المهمة ضمن الكم الهائل من المعلومات المبهمة والمبعثرة. وقد أوصت الدراسة ببناء على ذلك بضرورة وضع استراتيجيات وقائية للاستفادة من التكنولوجيات الجديد. واقترح تخصيص مهنة المتعقب للبيانات باستخدام الأدوات الحديثة كـ dextmining, datamining, information.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية

كثيرة هي الدراسات الأجنبية التي تعرضت لمتلازمة أرق المعلومات أهمها في مجال الطب وعلم النفس فضلا عن وجود بعض الدراسات في مجال الأعمال ولكن معظم التي توفرت لدى الباحثة هي دراسات نظرية تطرقت بالتحليل إلى مفهوم المتلازمة، أسبابها أثارها ومظاهرها بالإضافة إلى بعض الحلول المقترحة لتفاديها أو الخروج منها بأقل الخسائر وقليلة هي البحوث التطبيقية التي توفرت لدينا، وفي ما يلي نعرض نتائج بعض الدراسات التي اعتمدت عليها الباحثة:

### دراسة (Mark & Jerry, 1999):<sup>2</sup>

جاءت الدراسة تحت عنوان "أبعاد المعلومات، الحمل الزائد للمعلومات وجودة القرارات" لدراسة إشكالية تأثير أبعاد المعلومات على ظاهرة الحمل الزائد للمعلومات وعلى جودة القرارات، حيث تم تحديد

فالته اليمين ونورهان قرن (2018)، متلازمة أرق المعلومات، مصادرها ومظاهرها دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية،<sup>1</sup>مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد2، ع 14، جامعة الحاج الأخضر، باتنة، الجزائر.

<sup>2</sup> Mark & jerry(1999), **information demension, information overload and decision duality**, journal of information science, 25(3), p.p213-218.

بعدين للظاهرة وهما تنوع المعلومات وتكرارها، وطبقت الدراسة على مجموعة من الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية (18 شركة اختيرت كعينة صالحة للدراسة والتحليل من أصل 30 شركة) لما توفر عليها من معلومات، واختير قرار التنبؤ بالإفلاس كموضوع لتطبيق الدراسة، كما تم قياس جودة القرار بدقة التنبؤ، تم استخدام التحليل التجميعي بالإضافة إلى قواعد بيانات الشركات ودفاترها المحاسبية. ومن خلال النتائج التي توحى أن فقط بعض هذه الشركات سوف تفلح ومقارنتها بالحقائق، وهي أن كل المؤسسات المختارة كانت قد أفلست أصلاً، خرجت الدراسة بالنتائج التالية، أن بُعد التنوع في المعلومات يسبب في سحابة وضوضاء لمتخذ القرار ما يجعله يلجأ إلى مراجع أكثر للتخلص من هذه الضوضاء، وبالنسبة لبعد التكرار من خلال المعلومات المتكررة والمعلومات ذات الصلة بالموضوع الكثيرة والمختلفة والتي قد يكون ارتباطها بالموضوع مجرد تشابه أسماء ما يجعل محركات البحث تضيفها إلى لائحة النتائج، سبب ذلك في تشويش لدى الباحثين وغموض، وأهم ما أظهرته الدراسة أن كلا البعدين يؤثر سلباً في دقة القرار، ولبعد التكرار تأثير أكبر وأن التنبؤ في حالة الحمل الزائد للمعلومات يحتاج وقت أكبر في التحليل واتخاذ القرار أو إلى خبراء يديرون الوقت بشكل جيد ويحسنون التعامل مع المعلومات.

#### دراسة (joseph ruff,2002):<sup>1</sup>

تعرضت دراسة (joseph ruff,2002) المعنونة "الحمل الزائد للمعلومات: الأسباب، المظاهر والحلول" بالتحليل النظري إلى ظاهرة الحمل الزائد للمعلومات، انطلاقاً من التعريف مروراً بأعراض الظاهرة وخطورتها، ثم استكشاف أسبابها وتقديم بعض الحلول الممكنة لتخطيها والتصدي لها، وقد تم التطرق إلى أحد أهم النماذج التي تصف مشكلة الحمل الزائد للمعلومات من خلال أبعاد هذه الظاهرة والمتمثلة في خصائص الأفراد، تكنولوجيا المعلومات، سياسات المنظمة، المهمة أو العمليات وطبيعة المعلومات نفسها، وهو أهم نموذج يعتمد عليه الباحثين في تحليل هذه الظاهرة. تمكنت الدراسة من الإلمام بأهم التعاريف وأغلب الأسباب وأهم مظاهر الظاهرة، كما حاول الباحث اقتراح بعض الحلول لها، ومن أهم ما توصلت إليه أنه لتوليد حلول مفيدة وعملية لتجاوز مشكلة الحمل الزائد للمعلومات يجب أولاً إدراك المشكلة، ثم تفسيرها والإحاطة بجوانبها، وفهم أعراضها ومعرفة أسبابها بدقة، لأنها لن تختفي من تلقاء نفسها بل يجب التعامل معها فهي تتطلب حلول مدروسة بوعي ودقة لا متناهية.

#### المطلب الثاني: الدراسات الخاصة باليقظة الإستراتيجية:

اجتهدت الدراسات الأجنبية والفرنكوفونية خاصة في تحديد مفهوم ومعالم اليقظة الإستراتيجية، ومن أهم الباحثين والمهتمين في هذا المجال LESCA والذي ساهم بالعديد من الدراسات التي تركز على

<sup>1</sup> Joseph ruff (2002), Previous reference

أهمية اليقظة الإستراتيجية كآلية للتحليل البيئي وقد أوضح مفهوم هذا النظام بدقة كما عمل على التفصيل في معالمه، بالإضافة لمساهمته بمجموعة من الدراسات التطبيقية والتي انتهت إلى ضرورة الاعتماد على هذه الآلية وتطبيقها في المؤسسات لتحقيق التميز، أما عن الدراسات العربية فرغم قلتها إلا أنها ساهمت في نقل هذه الأفكار إلى العالم العربي وتبنيها من طرف المؤسسات، ومن بين الدراسات العربية نجد:

#### دراسة (فالته اليمين، 2002):<sup>1</sup>

تناولت هذه الدراسة أحد أهم المواضيع، وجاءت بعنوان "درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية" بهدف تحديد مختلف درجات اكتشاف الإشارة عند متخذي القرارات الإستراتيجية وتحديد مختلف درجات اليقظة عند متخذي القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين القدرة على اكتشاف الإشارة ودرجة اليقظة، كما تهدف الدراسة لإمكانية استنباط مجموعة من الأسس التي تفيد في التعرف على أهم ميادين المشكلات الحسية والإدراكية التي يمكن أن تؤثر على درجة يقظة متخذ القرارات.

ولحل الإشكالية المطروحة ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة، فقد تم طرح فرضية رئيسية تسعى هذه الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها، ومفادها عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين درجة اكتشاف الإشارة ودرجة يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية، ولغرض تطبيق هذه الدراسة ميدانياً واختبار فروضها فقد تم اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمجتمع ولصعوبة مسحه وكبر حجمه قام الباحث باختيار عينة تشكلت من 65 فرداً وزعت عليهم الاستبيانات كونها أداة الدراسة، تم تحليل النتائج باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) وباستخدام (الجدول التكرارية والنسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، المتوسطات المرجحة والموزونة، معامل ارتباط بيرسون، بالإضافة إلى تحليل التباين...)

توصلت الدراسة إلى أن محيط اتخاذ القرار يتميز باضطراب وتشويش في الإشارات وهذا ما يعكس صعوبة تمييز موضوع القرار عن الخلفية عند معظم أفراد عينة الدراسة، وبالتالي يعتبر الباحث أنهم أقل قدرة على رصد واكتشاف الإشارات الضعيفة وفهم مدلولها، ومنه درجة أقل في اكتشاف الإشارة، كما اتضح أن قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية في رصد وتسجيل الإشارة الضعيفة تتأرجح بين ذوي القدرات الضعيفة والمتوسطة وأنهم من ذوي القدرات المتوسطة في تحديد الإشارة الضعيفة وفهمها، وبالتالي من المحتمل وقوعهم في التفسير الخاطئ لأية إشارة ضعيفة قد توحى بوجود فرصة أو تهديد، كما تشير نتائج الدراسة أن مستوى يقظة متخذي القرارات يتأرجح بين الدرجة الكبيرة والمتوسطة، وبالنسبة للعلاقة بين

<sup>1</sup> فالته اليمين(2012)، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات اليقظة الإستراتيجية، مجلة بحوث اقتصادية، ع12، جامعة بسكرة، الجزائر.

درجة يقظة متخذ القرارات الإستراتيجية ودرجة اكتشاف الإشارة فأوضحت نتائج الدراسة أنها علاقة ارتباط موجبة.

### دراسة مريم بلحاج (2012):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس أثر اليقظة الإستراتيجية ممثلة باليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية واليقظة التنافسية واليقظة البيئية واليقظة الداخلية، على أبعاد الأداء الكلي للمنظمة المتمثلة في الأداء المالي وأداء العمليات الداخلية والأداء اتجاه العملاء والتعلم والنمو والأداء البيئي والاجتماعي، وبهذا تكون الدراسة من ناحية اليقظة الإستراتيجية قد غطت بيئة المنظمة على جميع المستويات الداخلية والصناعية والعامة، وبالنسبة لأداء فقد غطت الدراسة البعد المالي والأبعاد غير المالية بما فيها أبعاد الاستدامة.

أظهرت الدراسة أن المتوسط العام لكل من اليقظة الإستراتيجية والأداء الكلي كان عالياً، مع التفاوت الملاحظ سواء بين الأبعاد أو الشركات والذي يرجع أساساً إلى التوجهات الإستراتيجية للشركات كالتركيز على العملاء أو العمليات الداخلية أو التطورات التكنولوجية... الخ. كما بينت الدراسة عدم وجود أثر معنوي للعديد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالنسبة لكل بعد من أبعاد الأداء الكلي. وتبين أن بعد اليقظة الداخلية هو الذي كان له الأثر على جميع أبعاد الأداء وهذا ما يفسر بتركيز الشركات المدروسة على التطوير من الداخل.

### دراسة محمد رقامي (2015):<sup>2</sup>

عالجت هذه الدراسة إشكالية "أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية"، وسلطت الضوء على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وتوصلت الدراسة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر أول خطوة في نهج الذكاء الاقتصادي وأهم مرحلة كونها تمكن من الحصول على مورد وافر من المعارف، وأن الذكاء الاقتصادي يعنى بجميع القضايا المتعلقة بأمن المعلومة والحصول على المعلومة الإستراتيجية على البيئة العامة للمؤسسة، أيضاً فهم إستراتيجيات المنافسين والمحافظة على الفرص التنافسية للمؤسسة من خلال إعداد نظام استعلام خاص بالمؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى أن الاعتماد على الذكاء الاقتصادي يكون أكثر إلحاحاً كلما اشتدت المنافسة رغم إمكانية التعاون ضمن الشبكة وكإجابة على إشكالية الدراسة أثبتت الدراسة أن

1 مريم بلحاج (2012)، أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمات دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن.

2 محمد رقامي (2015)، مرجع سابق.

تحسين الأداء يكون من خلال تحفيز المؤسسة ككل للوصول إلى مستويات مثالية وذلك بالاعتماد على الذكاء الاقتصادي رغم اختلاف المعايير المعتمد عليها عند التقييم.

### دراسة حللمي لامية (2009):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور اليقظة الإستراتيجية الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستطاعت أن تثبت أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام لاستقطاب المعلومات وتوزيعها على مختلف المستويات الإدارية، وأن الذكاء الاقتصادي أسلوب يعزز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن أساس تحقيق الميزة التنافسية هو معرفة حاجات ورغبات العملاء ودراسة السوق المحلي والدولي، وتطوير خصائص المنتجات أو الخروج بمنتجات جديدة فالأسواق، وحتى يتم ذلك يجب الحصول على المعلومات ومعالجتها لاستغلالها، وهذا يتم عن طريق الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية.

### دراسة علاوي نصيرة (2011):<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة لمعالجة إشكالية اليقظة الإستراتيجية كوسيلة ومدخل لإحداث التغيير في المؤسسة، بإظهار أهمية اليقظة الإستراتيجية والتغيير على مستوى المؤسسة ثم إظهار العلاقة بين المتغيرين ودرجة التأثير في التغيير بالمؤسسة من خلال تفعيل خلايا اليقظة الإستراتيجية. وقد تم إثبات أن نظام اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتلاءم ومتطلبات البيئة التنافسية، أما بالنسبة لمؤسسة موبيليس فقد أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية فيها تقتصر على واحد من المستويات الإدارية المهتم بالتخطيط والإستراتيجية، ومن أهم التوصيات التي تم طرحها ضروري مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم في الرصد البيئي إذ أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جميع العاملين كل حسب موقعه في الهرم الإداري، كما نددت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.

<sup>1</sup> حللمي لامية (2009)، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر  
<sup>2</sup> دراسة علاوي نصيرة (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر.



دراسة الشريف بقة وفايزة محلب (2015):<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحليل البيئي على بناء وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الخارجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في بناء مزاياها التنافسية.

وقد تم الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم ببيئتها الخارجية والداخلية. وتتأثر بها بشكل كبير، وتحاول من خلال تحليلها لبيئتها التعرف على منافسيها ومعرفة نقاط قوتهم وضعفهم والاستجابة لاستراتيجياتهم من أجل الحفاظ على مركزها التنافسي، كما تم اقتراح بعض التوصيات أهمها ضرورة الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية خاصة التكنولوجية وذلك من أجل مواكبة التطورات وتفادي التهديدات المحتملة من خلال الاطلاع الدائم والمستمر على كل المستجدات التي تحدث في المجال التكنولوجي، للتمكن من اللحاق ومواكبة هذه المستجدات واقتناء الوسائل والتجهيزات التي تمكنها في المنافسة لما لها دور في تحسين إنتاجيتها.

## المطلب الثالث: التعقيب على مختلف الدراسات السابقة

في ما يخص الدراسات الخاصة بمتلازمة أرق المعلومات فما رأيناه من خلال الدراسات السابقة أن الباحثون يطلقون عليها أكثر من إسم، فيطلق عليها البعض مصطلح "الإغراق في المعلومات" ويسميها آخرون بالـ "التدفق المعلوماتي" أو حتى "الغرق المعرفي" أما بالنسبة للباحثين الأجانب فيطلقون عليها مصطلح الحمل الزائد للمعلومات أو كما سماها توفلر "متلازمة أرق المعلومات" ما يصطلح عليه باللغة الأجنبية "Syndrome fatigue d'information"، "surcharge d'information" أو "information overload"، ويعتبر الموضوع جديد في الأدبيات العربية، حتى أن هذه الأخيرة لم تنطرق إليه إلا كتلميح أو إشارة بسيطة في المواضيع ذات الصلة، ولذلك لم تكن هناك أكثر من دراستين حديثتين حيث لم يتناوله الباحثون العرب إلا خلال الألفية الثانية، أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد تناول الباحثون الموضوع منذ فترة التسعينات. وبالنسبة لنتائج الدراسات فكانت تختلف من دراسة لأخرى وأرجع (mark & jerry) هذا الاختلاف لـ اختلاف أبعاد المعلومات في حد ذاتها، وكانت أهم دراسة أحاطت بالموضوع وشملت أهم أبعادها والتي تم الاعتماد عليها في الجانبين النظري والتطبيقي هي دراسة (joseph ruff,2002).

<sup>1</sup> الشريف بقة وفايزة محلب (2015)، تأثير التحليل البيئي كألية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعريج وسطيف، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 02، ص.ص 131-158



أما بالنسبة لليقظة الإستراتيجية فقليلة هي الدراسات العربية كون المتغير حديث الظهور والتطبيق في الدول العربية وبالنسبة للدراسات الموجودة فهي دراسات أغلبيتها تربط بين اليقظة أو أحد أبعادها وتنافسية المؤسسات أو تحسين أدائها، ولا توجد الدراسات التي تعالج إشكالية دراستنا باللغة العربية كانت أو الأجنبية.

وفي ما يخص الاختلاف بين ما جاء في مختلف الدراسات وبين الدراسة الحالية فيتمثل في كون دراستنا قامت بدراسة اليقظة الإستراتيجية بأبعاد مختلفة والتي تمثلت في مراحل وعمليات اليقظة وذلك راجع لطبيعة المتغير الثاني والتي تتماشى ويفترض أن لها علاقة بعمليات اليقظة في حين استخدم الباحثون أنواع اليقظة كأبعاد لدراساتهم والتي لا تتلاءم مع دراستنا الحالية.

وفي ما يخص المتغير الثاني متلازمة أرق المعلومات فقد استخدم أغلب الباحثين مظاهر متلازمة أرق المعلومات كأبعاد للمتغير، في حين استخدمت الدراسة الحالية كل من مظاهر ونتائج متلازمة أرق المعلومات والتي تعبر عن أهم المشاكل التي تواجه المنظمات، وكذا مشكل استغلال المعلومات في البناء الإستراتيجي للمنظمة والتي اشتهرت اليقظة بحلها.

الفصل الثاني:  
الإطار المفاهيمي لمتلازمة أرق المعلومات

**تمهيد:**

إن التحول الملحوظ في شتى مجالات الحياة جعل الاعتماد على المعلومات والمعرفة يتزايد بشكل كبير، نرى أن المنظمات أصبحت تنشأ المعرفة بدورها أي أصبح الكل يعمل على إنتاج معلومات ومعارف جديدة ونشرها وتشاركها من خلال الشبكات العالمية التي أصبح لا غناء عنها في الحياة اليومية والعملية، ورغم أن هذا التحول نحو اقتصاد المعرفة كان له الأثر الإيجابي على تنافسية المؤسسات إلا أن توجه الكل نحو إنتاج المعلومات والمعرفة وتشاركها عبر الشبكات العالمية أدى إلى الانفجار الهائل للمعلومات وفي شتى المجالات وأصبح مطلوب من المنظمات التعامل مع هذا الحجم الكبير منها لتستطيع أن تظفر بمكانة تنافسية في السوق، وفي هذا الفصل نسلط الضوء على الأثر السلبي لهذا التدفق الهائل للمعلومات وما نجم عنها بالتعرف على معالم ظاهرة متلازمة الأرق المعلوماتي من خلال الأدبيات التي تناولت الموضوع وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالتالي:

**المبحث الأول:** مجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة، مفاهيم وموارد جديدة.

**المبحث الثاني:** الحمل الزائد للمعلومات وتفاقم ظاهرة متلازمة الأرق المعلوماتي.

## المبحث الأول: ثورة المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات

المطلب الأول: المعلومات، مفاهيم أساسية

أولاً: مفهوم المعلومات :

للتعرف على ماهية المعلومات لابد من الإشارة إلى أن البيانات هي المادة الخام أو المادة الأولية لتشكل المعلومات، باعتبار البيانات "حقائق أولية خام، غير مؤطرة وغير منظمة ولا مرتبطة ببعضها البعض، ولا يمكن الاستفادة منها إلا بعد معالجتها" أو هي "إشارات ورموز معنوية أو رياضية أو لغوية متفق عليها رسمياً لتمثيل الأفراد، الأشياء الأحداث أو المفاهيم، وهي خاوية من المعنى الظاهري، ولا قيمة لها" وهي المعطيات البكر التي تُستخلص منها المعلومات<sup>1</sup>.

أما المعلومات فهي "مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطرة والمنظمة والمتربطة والمعدة للاستخدام واتخاذ القرارات"<sup>2</sup> وتعرفه كونها "حقائق وبيانات منظمة تصف موقفاً معيناً أو مشكلة ما"<sup>3</sup> كما تعرف على أنها "البيانات التي تم إعدادها لتصبح أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها"<sup>4</sup>.

و بذلك فإن المعلومات هي مجموعة من البيانات التي تم معالجتها، وتنظيمها، وتنسيقها وتجهيزها لتصبح لها قيمة في الاستخدام وتكون جاهزة كمادة مساعدة في اتخاذ القرار ومع ذلك يوجد بعض الخلط والتشويش بين مصطلح المعلومات، والبيانات والمعرفة إذ هناك من يعتبرها شيئاً واحداً رغم الاختلاف الجوهرى في طبيعتها، وهذا بسبب وجود علاقة وثيقة ووطيدة بين هذه المصطلحات، فكلها منها يكمل الآخر حيث أن البيانات تنتج لنا المعلومات، والمعلومات بدورها تعطي لنا المعرفة، بالتالي تبنى بالتراكمية، لذلك تعرف المعرفة على أنها "معلومات تم تبرير صلاحيتها"<sup>5</sup> ويمكن التمييز بين البيانات المعلومات والمعرفة من خلال هرم المعرفة والممثل كالتالي:

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 25

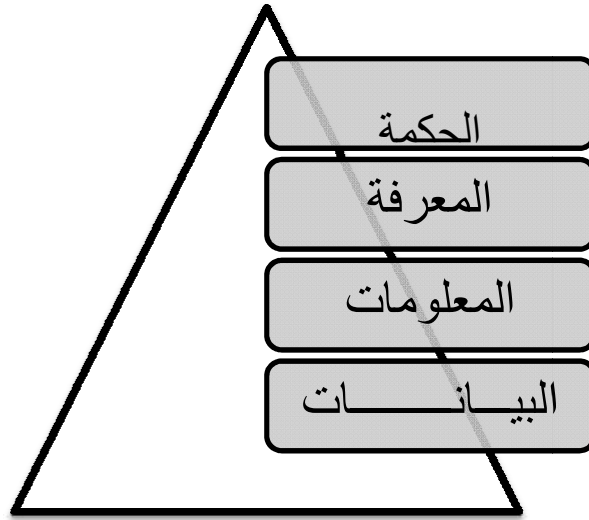
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 27

<sup>3</sup> هيثم علي حجازي (2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار رضوان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 88

<sup>4</sup> حمدي أبو النور السيد عويس (2011)، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، ص 55

<sup>5</sup> أقطي جوهرة (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 42

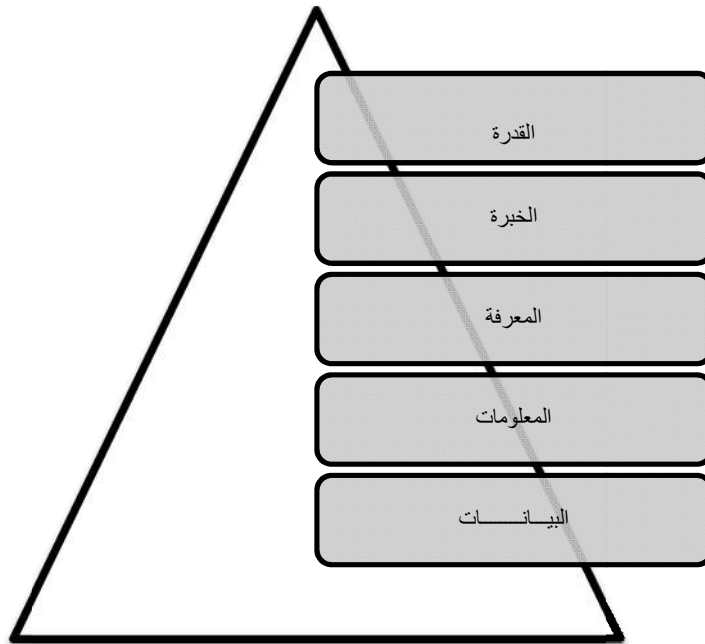
الشكل رقم (1): هرم المعرفة



المصدر: عمر أحمد همشري(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، ص24

ومثل becklan & liebowitz هرم المعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (2): هرم المعرفة حسب becklan & liebowitz



المصدر: هيثم علي حجازي(2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص91  
 والملاحظ أن الباحثون والمفكرون يتفقون في ترتيب البيانات، المعلومات والمعرفة رغم اختلافهم في المستويات الأخيرة من الهرم، وهذا الترتيب هرمي من الأسفل إلى الأعلى ابتداء من المادة الخام إلى المنتج النهائي فكل مستوى يمثل المادة الخام للمستوى الموالي ابتداء من القاعدة والتي تمثل البيانات.

## ثانياً: أهمية المعلومات وخصائصها

تعتبر المعلومات المحور والركيزة الأساسية لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة فالتخطيط يحتاج إلى معلومات تمكنه من إعداد الخطط الناجحة كونها تعكس مجموعة من الحقائق والأرقام والمؤشرات الحالية والمستقبلية، وكذلك التنظيم والتوجيه وحتى الرقابة تحتاج إلى معلومات تمكنها من تحديد الفجوة بين المقدر والانجاز الفعلي للتمكن من اكتشاف الانحرافات وإصلاحها، فضلاً عن أهميتها بالنسبة لأنشطة المنظمة كالتسويق حيث تحتاج إلى معلومات في الكثير من المجالات التسويقية كذلك التمويل والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية في احتياجها للمعلومات من أجل التوظيف والاستقطاب، والتعيين، و التدريب... الخ ومما لا شك فيه أن أهم عملية تقوم بها المنظمة هي الأكثر ارتباطاً بالمعلومات ألا وهي اتخاذ القرار فكثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى المعلومات من أجل تحديد المشكلة ولتحديد مختلف البدائل وأخرى للمفاضلة بينها، وكل بديل يجب أن يتوفر على مجموعة معلومات ليتمكن متخذ القرار من المقارنة واختيار البديل المناسب<sup>1</sup>، ولكن ليست أية معلومة تتوفر قد تساعد في نجاح اتخاذ القرار أو غيرها من العمليات والأنشطة، بل تتميز المعلومات التي تحتاجها المنظمة بمجموعة من الخصائص يجب توفرها لتكون ذات قيمة وتكمن جودة المعلومات في ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:<sup>2</sup>

**البعد الزمني:** ويتعلق الأمر بزمن استخدام المعلومة من حيث زمن الحصول عليها ومدى استخدامها في الوقت المناسب كما يجب أن تتميز بالحدثاثة إذ تقل قيمة المعلومة بتقدمها.

**البعد الشكلي:** يتضمن هذا البعد بمدى توفر مجموعة من الخصائص ذات الصلة بالمعلومات أهمها: الوضوح: حيث يجب أن تتوفر المعلومة بشكل بسيط ليسهل فهمها، أي أن تكون خالية من الغموض لتظهر على شكلها الصحيح.

المنهجية والاتساق: أي تقديم المعلومة بطريقة متناسقة وفق معايير معينة، لكي يتم تعظيم الاستفادة منها ويسهل الوصول إليها.

المرونة: ويقصد بها قدرة المعلومة على تلبية احتياجات مستخدم أو أكثر، وأن تستخدم في أكثر من قرار في نفس الوقت.

العرض والتقديم: وهي طريقة تقديم المعلومة بشكل مختصر أو تفصيلي، شكل كمي أو وصفي، في شكل صوت أو صورة أي بشكل المكتوب على الورق أو بشكل فيديو... الخ، وذلك حسب الحاجة لها.

بالإضافة ل**بعد المحتوى:** ويتضمن بدوره مجموعة خصائص تعد أكثر أهمية بالنسبة لمتخذ القرار أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيمان فاضل السامراني وهيثم محمد الزعبي (2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص.ص 22-28

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري(2008)، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للبحوث،

م30، ع2

<sup>3</sup> إيمان فاضل السامراني وهيثم محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 27

الدقة: وهي خلو المعلومة من الأخطاء واستنادها على حقائق وثوابت، لان دقة المعلومة تساهم في دقة وجودة القرارات.

الثبات والصدق: يجب أن تتطابق المعلومة المتاحة مع معطيات الواقع شكلا ومضمونا وتوجهها، فهي تعبر بصدق عن الواقع.

عدم التحيز: يجب أن ترتبط المعلومات باحتياجات المستخدم مع التأكيد على خلوها من التحيز، وذلك للتمكن من الوصول إلى قرارات صائبة.

الشمولية: أي قدرة المعلومة على تغطية جميع جوانب الحدث أو الموضوع.

التكلفة(الجدوى): وهي أن لا تزيد تكلفة المعلومة على العائد المتوقع من استخدامها.

### ثالثا: أنواع المعلومات ومصادرها

#### 1. أنواع المعلومات:

- تتنوع المعلومات بتنوع محتواها وهدفها وعملها ويمكن تصنيفها حسب عدة معايير، نذكر منها: <sup>1</sup>
  - حسب الوظائف: تقسم إلى معلومات إنتاجية أو تصنيعية، معلومات الأفراد والقوى البشرية، معلومات التمويل والمحاسبة والمعلومات التسويقية والبيعية... الخ.
  - حسب المستويات الإدارية: تقسم إلى معلومات إستراتيجية في المستوى الإستراتيجي، معلومات تكتيكية في المستوى التكتيكي ومعلومات التشغيل في المستوى العملي.
  - حسب درجة الرسمية: معلومات رسمية تصدر عن الجهات الرسمية كالقوانين والتشريعات، وأخرى غير رسمية وتتمثل في الآراء والانطباعات والاتجاهات وما شابه وهي نوعا ما أقل موضوعية وموثوقية.
  - حسب مصدر المعلومة: إما أن تكون معلومات داخلية تخص المنظمة وعملياتها، أو خارجية كالمعلومات عن البيئة الخارجية، كما يمكن أن تقسم وفق هذا المعيار إلى معلومات أولية والتي يتم تجميعها لأول مرة وأخرى ثانوية والتي تم جمعها وتخزينها سابقا.
  - حسب درجة التغيير: وتقسّم إلى ثابتة كأسماء الموظفين وتواريخ ميلادهم، أو متغيرة مثل عنوان السكن، الحالة الاجتماعية والوظيفة... الخ.
  - حسب إمكانية الوصول للمعلومة: وهي ثلاثة أنواع، المعلومة البيضاء وهي المعلومة المتوفرة لدى الجميع ولا تكلف المؤسسة أي جهد أو وقت في عملية جمعها وهي معلومة موثوق من صحتها ولا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار، المعلومة الرمادية وهي المعلومات التي يصعب الحصول عليها فتحتاج إلى جهد ووقت وتكلفة وهي غالبا ما تكون إستراتيجية تؤثر في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي، والمعلومة السوداء وهي المعلومة الإستراتيجية ذات الدرجة العالية من الحساسية في نشاط المؤسسة

<sup>1</sup> مجدى عريف (2008)، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، ص.ص 48-

وهي مؤثرة بشكل كبير في قراراتها ومن الصعب الحصول عليها إلا من خلال المصادر الغير شرعية.<sup>1</sup>

## 2. مصادر المعلومات

كثيرة هي مصادر الحصول على المعلومة وتصنف حسب معايير معينة، وأهمها تصنيفها إلى مصادر تقليدية ومصادر غير تقليدية:<sup>2</sup>

**مصادر المعلومات التقليدية:** تتميز منها الكتب الورقية، الموسوعات، القواميس والمعاجم في مختلف المجالات أيضا الدوريات وهي مطبوعة تصدر على فترات منتظمة يومية أو أسبوعية أو شهرية... الخ، وتوجد دوريات علمية وأخرى حكومية وهي تابعة للهيئات الدولية وغيرها من المجالات المصدرة للدوريات.

**المصادر غير التقليدية:** تتميز منها نوعين السمعية البصرية ومصادر المعلومات الالكترونية:

### 1. المصادر السمعية والبصرية:

قسمت إلى ثلاث أنواع وهي البصرية، السمعية والسمعية البصرية؛ المواد البصرية هي التي تعتمد على حاسة البصر في إيصال واستقبال المعلومات كالصور الفوتوغرافية، اللوحات الفنية، الخرائط والمجسمات المختلفة، وفي ما يخص المواد السمعية فهي التي تعتمد على حاسة السمع في الاستقبال وتتمثل في التسجيلات الصوتية، الأشرطة، الأسطوانات، البرامج الإذاعية وما شابه، أما عن المواد السمعية البصرية فهي تجمع بين الحاستين في نفس الوقت مثال على ذلك الأفلام، البرامج التلفزيونية، تسجيلات الفيديو... الخ.

### 2. مصادر المعلومات الإلكترونية:

هي المصادر التقليدية الورقية وغيرها التي تم تخزينها الكترونيا بالإضافة إلى المصادر اللاورقية والمخزنة، كذلك الالكترونية في لحظة إنتاجها في الأفراس المضغوطة أو في الشبكة المعلوماتية وتتميز هذه المصادر بسرعة نقلها إلى أكبر عدد من المستخدمين، تقتصد لنا في حجم المخازن والنفقات والتكاليف، تتميز أيضا بسهولة التعامل وسرعة التخزين والاسترجاع ومن أهم المصادر الالكترونية "الانترنت" وهي عبارة عن شبكة اتصالات تربط العالم كله وتجعله كقرية صغيرة يسهل على أفرادها التواصل السريع فيما بينهم، ومن أهم وسائل استخدام هذه الشبكة "البريد الالكتروني ويتم بواسطته تبادل الرسائل الالكترونية كما يتميز بالنقل الآني لأكثر من شخص.

وتصنف مصادر المعلومات الالكترونية حسب أربع معايير إلى:

- **مصادر المعلومات الالكترونية حسب التغطية والمعالجة الموضوعية:** وبدورها تقسم إلى مصادر ذات التخصصات الموضوعية المحددة والدقيقة والتخصصات الموضوعية الغير محددة، والمصادر العامة كالإخبارية والسياسية والمعلومات التلفزيونية.

<sup>1</sup> بن ساهل وسيلة، محاضرات مقياس نظرية القرار، لمستوى الأولى ماستر، 2014

<sup>2</sup> السعيد مبروك إبراهيم (2015)، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4، ص.ص 73-77



- مصادر المعلومات الإلكترونية حسب الجهات المسؤولة عنها: تضم المعلومات التابعة للمؤسسات التجارية وغير تجارية كالجامعات والمعاهد والمنظمات الإقليمية والدولية.
  - مصادر المعلومات الإلكترونية حسب نوع المعلومة: مثل المعلومات الإلكترونية الجغرافية ذات النص الكامل كالدوريات والمقالات، المعلومات النصية مع البيانات الرقمية، معلومات رقمية كالإحصائيات وما شابه.
  - مصادر المعلومات الإلكترونية حسب الإتاحة وأسلوب توفرها: وتشمل المعلومات الإلكترونية بالاتصال المباشر كالمعلومات على البريد أو برامج التواصل الأخرى، معلوماً الإلكترونية على الأقراص المكتنزة، معلومات إلكترونية على الأشرطة الممغنطة... الخ.
- رابعاً: دورة حياة المعلومات

يربط الباحثون مفهوم المعلومات بإدارة المعرفة وما دفعهم لذلك هم الكم الهائل من المعلومات وتعرف على أنها "معالجة كيفية استخدام الأشخاص للمعرفة، والمبادئ، والتكنولوجيا والتدريب لرفع الرأسمال الفكري للمنظمة من خلال زيادة تعلم المعرفة والتعلم التنظيمي"<sup>1</sup>، وإن الاعتماد على المعلومات يتطلب الإدارة الناجعة والفعالة لها، كما أن للمعلومات دورة معلومات تشمل على مراحل من بداية جمعها إلى استغلالها وتشمل دورة حياة المعلومات المراحل التالية:<sup>2</sup>

- الحدوث: ويشمل الاكتشاف، التصميم والتأليف... الخ.
- النقل: ويشمل الربط الشبكي، التوزيع، الحصول على المعلومة، استرجاع المعلومة، النشر... الخ.
- المعالجة والإدارة: الجمع، التدقيق، التعديل، التنظيم، التويب، التصنيف، الغرلة، التحديث، الانتقاء والتخزين... الخ.
- الاستخدام: ويشمل المتابعة، النمذجة، التحليل، التفسير، التخطيط، التنبؤ، اتخاذ القرار، التوجيه، التثقيف والتعليم... الخ.

المطلب الثاني: مجتمع المعرفة، خصائص ومرتكزات.

أولاً: مفهوم مجتمع المعرفة

استخدم مصطلح مجتمع المعرفة من "بيتر دراكر" لأول مرة سنة 1969 وأصبح المصطلح شائعاً منذ التسعينات لعبت هيئة اليونسكو دوراً هاماً في انتشاره، كما حظي مجتمع المعرفة باهتمام الكثير من الباحثين لذلك كثيرة هي تعاريفه وتختلف من باحث إلى آخر وبالتالي لا يوجد تعريف معياري متعارف عليه، لكن في الأخير أغلبها تنتهي في نفس المصعب وفي ما يلي بعض التعاريف المتداولة:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي (2012)، مرجع سابق، ص 496

<sup>2</sup> لوتشانو فلوريدي (2014)، المعلومات (مقدمة قصيرة جداً)، مؤسسة هندواي للتعليم والثقافة، مصر، ص 12

<sup>3</sup> نهلة عبد القادر إبراهيم قبيطة، مرجع سابق، ص 21

يعرف على أنه "ذلك المجتمع الذي يتخذ المعرفة هدفاً رئيسياً تخطيطياً وتطبيقياً في شتى مجالات حياته، ويحسن استعمالها في تسيير أموره، وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وهو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ليس في بلده فقط بل في أرجاء العالم كله". ونرى أن التعريف يركز على أهمية المعرفة، استعمالها والاستفادة منها.

كما يعرف أنه " ذلك المجتمع الذي تتوفر فيه مستويات عليا من البحث والتنمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو مجتمع الثورة الرقمية، التي أسهمت في تغيير العلاقات في المجتمعات المتطورة ورؤيتها للعالم، حيث أصبحت المعلومة والمعرفة سمة ومقياسا لمعنى القوة والتفوق في صياغة أنماط الحياة وتشكيل الذوق الفني والقيم، فضلا عن مضاعفة سرعة الفتوحات العلمية والإبداعية والتراكم المعرفي"، ويركز هذا التعريف على التكنولوجيا والتقنيات التي تساهم في التطور بالإضافة إلى التركيز على أهمية المعرفة في تنمية المجتمعات كونها القوة المحركة لها والعامل الأساسي في التفوق والإبداع والتراكم المعرفي.

كما يعرف مجتمع المعرفة على أنه " مجتمع الإنسان المجدد، والعقل الفعال، والمعلومات الدقيقة، وخير مثال على تطبيق مجتمع المعرفة هو المجتمع الياباني، الذي عوض غياب الثروات الطبيعية بتحسين إعداد الموارد البشرية ذات القدرات العالية على الابتكار والتجديد". ويركز هذا التعريف على الرأس المال الفكري الذي يعتبر قوة هذا المجتمع كونه المصدر الحقيقي للمعرفة.

### ثانيا: مجتمع المعلومات مقابل مجتمع المعرفة:

يعتبر مجتمع المعلومات القاعدة لبناء مجتمع المعرفة فقد شهدت الإنسانية من قبل، تكنولوجيا الصيد ثم تكنولوجيا الزراعة، وبعدها تكنولوجيا المعلومات، التي رسمت الملامح الأولى لمجتمع المعلومات هذا الأخير تميز بالتركيز على العمليات التي تعالج من خلالها المعلومات كمورد أساسي للمجتمع وهذا عكس المواد الأساسية في المجتمعات السابقة، يعرف مجتمع المعلومات على أنه:

المجتمع الذي يستند أساسا على المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، وأصبحت المعلومات فيه لازمة لكل فرد، كما تعظم دورها في كافة المجالات الاقتصادية، السياسية، العلمية والاجتماعية<sup>1</sup>.

كما يعرف على أنه المجتمع المبني على التعاملات الإلكترونية، وتعد هذه التعاملات من أحد أهم الأدوات التي تشارك في بناء مجتمع المعلومات، يمكن وصفها بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم كافة أنشطة الأعمال، التي تمس جميع شرائح المجتمع.<sup>2</sup>

وقد حدد "وليام مارتين" خمسة معايير تحدد خصائص مجتمع المعلومات وتتمثل في:<sup>3</sup>

**المعيار التكنولوجي:** حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات مصدر القوة الأساسية في هذا المجتمع.

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد(2014)، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن،ص158

<sup>2</sup> نهلة عبد القادر إبراهيم، مرجع سابق، ص23

<sup>3</sup> علوي هند(2008)، قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص46

**المعيار الاجتماعي:** حيث يتأكد دور المعلومات كوسيلة لترقية مستوى المعيشة وانتشار الوعي بالحاسوب والمعلومات، وإتاحة الفرصة للعامة والخاصة للحصول على المعلومات.

**المعيار الاقتصادي:** وتبرز المعلومات في المجتمع كعامل اقتصادي أساسي، سواء كمورد أو كخدمة، أو كسلعة ومصدر للقيمة المضافة، ومصدر لخلق فرص جديدة للعمالة.

**المعيار السياسي:** من المفترض أن حرية المعلومات إلى تطوير وبلورة العملية السياسية وذلك من خلال انتهاج الديمقراطية وإشراك الجماهير في تسيير دواليب الحكم والسياسة العامة.

**المعيار الثقافي:** يجب الاعتراف بالقيم الثقافية للمعلومات كاحترام الملكية الفكرية، والحرص على خصوصية البيانات الشخصية.

بعد التعرف على مفهوم مجتمع المعلومات وأهم خصائصه يجب التنويه أنه غالباً ما يتم الخلط بين مصطلح "مجتمع المعرفة" ومصطلح "مجتمع المعلومات" حيث يعتبرهما البعض وجهين لعملة واحدة رغم الاختلاف الجوهرى بين المصطلحين إذ أن مجتمع المعلومات يركز أكثر على ترابط الشبكات والإيصال بينها مما يتيح للمعلومات سرعة التداول، وتعتبر المعلومات في هذا المجتمع سلعة أو بضاعة أو مقتنيات، والتعاملات الالكترونية تقوم على إدارة هذه المقتنيات، بذلك يعتبر مجتمع المعلومات مجتمع تقني بحت لا يتجاوز مفهومه نقل وتسيير المعلومات بالأساليب التقنية إلى الاهتمام بمحتوى شبكات الاتصال، ولعل مفهوم مجتمع المعرفة بات واضحاً حيث تعتبر المعرفة فيه قيمة مضافة للفرد والمجتمع وهي القيمة المسؤولة عن تحسين نوعية الحياة والعيش في التقدم المستمر، والنقطة المشتركة بين هذين المجتمعين هي الاستخدام الكثيف للمعلومات عبر تقنيات المعلومات والاتصالات ولكن في الوقت الذي يستعمل مجتمع المعلومات هذه التقنيات لاستهلاك المعلومات مما يترتب عليه تبعية هذا المجتمع للخارج وتحمل تكاليف الاستيراد والاستهلاك يعمل مجتمع المعرفة على إنتاج المعرفة باستخدام المعلومات الوفيرة بوصفها مورداً استثمارياً وسلعة إستراتيجياً ومصدراً للدخل القومي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: خصائص مجتمع المعرفة

يتميز مجتمع المعرفة بمجموعة من الخصائص ويعد تواجد هذه الخصائص في منظومة متكاملة مؤشراً على أن المجتمع أصبح ينتمي إلى مجتمعات المعرفة، وتتمثل هذه الخصائص على التالي:<sup>2</sup>

**الخصائص التربوية:** مفادها أن يسمح المجتمع لجميع أفرادها بالتعلم مع تكافؤ الفرص بالإضافة إلى عدم حصر التعلم على الحياة المدرسية بل يكون مستمراً مدى الحياة، كما يوفر مضامين وأساليب تعلم حديثة تسمح بتحقيق التميز وأعلى مستويات الجودة في التنمية الشاملة، وهذا يعني العمل على خلق مجتمع المعرفة من الأمية والجهل كونه يركز على تطوير القدرات الذاتية وتشجيع إنتاج المعرفة ونشرها وتطبيقها.

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص.ص 160-161

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص.ص 162-168

**الخصائص العلمية:** ونعني التماس المجتمع لسبل تقدمه ورسم صورة المستقبل الذي ينشده، بتطوير منظومة تجمع بين مؤسسات التعليم والبحث العلمي ومؤسسات نشر المعرفة، رغبة في توطين العلم ببناء قاعدة واسعة نظم المهارات والقدرات الناتجة عن المبدعين، المبتكرين، العلماء، المفكرين والباحثين، مع تشكيل نماذج معرفية جديدة تعتمد على الاستخدام المكثف والمتطور لتقنية المعلومات والاتصالات.

**الخصائص المعرفية:** وتعتبر المعرفة كقيمة مضافة تنشأ الميزة وتحسن المستوى العلمي والمعرفي والاقتصادي في المجتمع، وتكون المعرفة في هذا المجتمع نابعة من التعامل مع الظواهر المعقدة وإشكالياتها المتجددة وحلولها، مع تداخل وتكامل مجالات المعرفة وفروعها أي كل المعارف في المجتمع ترتبط ببعضها وتكمل بعضها البعض.

**الخصائص التقنية:** وهي توافر البنية التحتية المادية، والتقنية والبشرية لمجتمع المعرفة، مما يتيح معالجة المعلومات، توليدها، نقلها واستخدامها أو ما يطلق عليه إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الاستخدام الواسع للتقنيات وشبكات المعلومات وجعلها في متناول جميع أفراد المجتمع خاصة مع ظهور الشبكة العالمية (الانترنت)، مما قلص من قيود الزمان والمكان وبعث على تزايد قدرات المجتمع على دفع عمليات التنمية.

**الخصائص الاجتماعية:** وتنعكس في تحسين شروط التنمية البشرية، وتنامي مفهوم العلاقات ومجالها، فضلا على أن التفاعل بين التقنية والحياة الاجتماعية أدى إلى دعم قيم المجتمع وتقوية التماسك بين فئاته، كما ترتب عن ذلك تشكل فرص التعليم والتدريب عن بعد خاصة في ظل الانتشار الواسع للشبكات الالكترونية أي أتيحت للأفراد فرصة تشارك وتبادل المعلومات والمعارف وزيادة مستوى الوعي بتقنية المعلومات وأهميتها ودورها في الحياة اليومية.

**الخصائص الاقتصادية:** تعني التحول نحو اقتصاد يعتمد على إنتاج المعرفة بدل استهلاكها، حيث باتت المكون الرئيسي وأهم عناصر الإنتاج فيه، كما أصبحت المصدر الأول للدخل القومي وبالتالي غدت المعلومات والمعرفة السلعة أو الخدمة الرئيسية والتي يمكن تبادلها عن طريق استخدام تقنية الاتصال عن بعد بالاعتماد على الوسائط الالكترونية وهذا ما يعد تحول إلى التجارة الالكترونية، مما يسمح للمجتمع أن ينافس و يفرض نفسه إقليميا ودوليا.

**الخصائص السياسية:** تتمثل في توفير المناخ السياسي المبني على الديمقراطية، العدالة، والمساواة مع إعطاء حرية الرأي والتعبير، والتحول نحو اللامركزية أي إشراك الجماهير في اتخاذ القرارات رغبة في عقلنتها وترشيدها كون المعرفة الضمنية لدى الأفراد أهم من المعرفة الصريحة والمتعارف عليها، كما تعبر الخصائص السياسية في زمن تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية على عدم الاعتراف بالحدود الشكلية بين الدول وتحول الحكومة إلى حكومة الكترونية تركز خدماتها حول احتياجات المواطنين.

**الخصائص الثقافية:** وتتمثل في تكوين ثقافة داعمة للمعرفة حيث تقوم على احترام حقوق وحرية الآخرين وتلعب تقنية المعلومات دورا هاما فيها، حيث أسهمت في عملية التلاقح الثقافي بين المجتمعات

مما ساعد على انتشار نوع من التوحد اللغوي بين أبناء مجتمع المعرفة على اختلاف ثقافتهم، ونجم عن ذلك تفجير الكثير من القضايا الأخلاقية التي تتعارض مع القيم الوطنية، الاجتماعية والدينية وفرض قيم وأنماط سلوك مضادة لما هو سائد.

**خصائص العمالة:** تزايد الاعتماد في مجتمع المعرفة على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة في التقنيات الجديدة، وعلى القدرات الفكرية المتميزة، كما تتصف العمالة في مجتمع المعرفة بقدرتها على التعلم الذاتي والمستمر، ويتميز مجتمع المعرفة باستقطاب العمالة من داخل وخارج الوطن، والأهم هو توفير المستويات المهنية والمعرفية المطلوبة بالتالي أصبحت هناك حركة واسعة للعمالة عبر الحدود.

كما يمكن تلخيص خصائص مجتمع المعرفة في التالي:

- مجتمع يعتمد على المعلومات والمعرفة كمورد اقتصادي وأهم عوامل الإنتاج.
- مجتمع تتدفق فيه المعلومة بسرعة، سهولة، وبأقل تكلفة ودون عوائق كما يضمن إتاحتها بطريقة عادلة للجميع وبدون تمييز.
- مجتمع ينتج إنتاج، نشر وتوظيف المعرفة في إنتاج سلع وخدمات جديدة وليس فقط القدرة على استعمالها وتوظيفها.
- مجتمع يقوم على إدارة المعرفة، الإدارة الالكترونية والتجارة الالكترونية.
- مجتمع متعلم.
- التنافس في مجتمع المعرفة يكون على الحصول على المعرفة وصناع المعرفة.
- بنية تحتية تركز على التقنية الحديثة، شبكات الاتصال العالمية وصناع المعرفة.
- ظهور اقتصاد المعرفة والاقتصاد المبني للمعرفة.
- مجتمع يستند على قدرة نوعية في التنظيم وإيجاد آليات راقية وعقلانية في مجال التسيير واتخاذ القرار.

#### رابعاً: مرتكزات مجتمع المعرفة

- لقيام مجتمع المعرفة يلزم توفر مجموعة من المرتكزات أهمها<sup>1</sup>:
- قيادة إدارية واعية بأهمية المعرفة في المنظمات والمجتمعات المعاصرة.
  - ثقافة معرفية تنظيمية راسخة: وترتكز هذه الثقافة على أربع مرتكزات (التعلم المستمر، المشاركة بالمعرفة، فرق العمل والدعم الجماعي لتبادل المعرفة).
  - بناء إستراتيجية متكاملة للمعرفة تعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية: بتحديد رؤيتها، رسالتها، أهدافها الإستراتيجية وطرق تحقيقها.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص.74-76

- **تمكين العاملين:** أي منح القوة والاستطاعة للعاملين بتوثيق العلاقة بينهم وبين رؤسائهم في العمل كونها أساس نجاح العمل الإداري والثقة بالمرؤوسين وجعلهم يتحملون المسؤولية، والعمل على تزويدهم بالمهارات التي تؤهلهم لاكتساب المعارف والخبرات ليكونوا قادرين على ممارسة دورا أكبر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- **إعادة هندسة الموارد البشرية:** أي إعادة التخطيط لها بمعرفة المتطلبات التي تتماشى ومجتمع المعرفة المؤهلة علميا، فنيا وتقنيا أي تتميز بقدرات ومهارات متميزة بالإضافة إلى الذكاء والإبداع.
- **هياكل تنظيمية مرنة:** وهذا كون الهياكل التقليدية لا تصلح لمنظمات المعرفة وهذا لعدم مرونتها، وعدم قابليتها للتعديل والتكيف مع المتغيرات المستمرة خاصة في مجال التكنولوجيا.
- **بنية تكنولوجية قوية:** يلزم توفر مختلف التقنيات الحديثة مع إتاحة شبكة الانترنت لجميع أفراد المجتمع، وتوفير نظام معلومات يساعد على جمع وتنظيم ومعالجة المعلومات بمصادرها المختلفة.
- **تشجيع البحث العلمي ودعمه:** أي توطين العلم وبناء القدرات الذاتية بوضع سياسة تعليمية واضحة لتوفير تعليم راقى النوعية، مع توفير التكنولوجيا اللازمة والقوانين والأنظمة الداعمة لذلك، والتحول بأهداف التعليم من مجرد تخريج متعلمين إلى إعداد مواطنين لمجتمع المعرفة.
- **إعادة هندسة العمليات:** ويقصد بها إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات استخدام أمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهرية في الجودة والأداء والإنتاجية، واستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة.

بالإضافة إلى<sup>1</sup>:

- وجود حرية وديمقراطية تمكن الأفراد من الابتكار والإبداع وبيئة تسمح بحرية الرأي والتعبير.
- وجود لغة سليمة، وهي من المكونات الثقافية الهامة والمحورية لأن اللغة تيسر انتقال المعرفة، وتساعد على الحفاظ عليها بشكلها الصحيح.
- وجود قوانين وتشريعات تحمي الملكية الفكرية، وتنص على احترام الأمانة العلمية والحرص على حرمة البيانات الشخصية.

**المطلب الثالث: اقتصاد المعرفة، سمات ومؤشرات**

**أولا: مفهوم اقتصاد المعرفة**

استخدمت تسميات عديدة للتعبير على اقتصاد المعرفة أو اقتصاد ما بعد الصناعة كإقتصاد المعلومات، اقتصاد الانترنت، الاقتصاد الرقمي، الافتراضي، الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي، واقتصاد اللاملموسات وغيرها من التسميات، وفي حقيقة الأمر يوجد اختلاف جوهري بين

<sup>1</sup> نهلة عبد القادر إبراهيم قيطة، مرجع سابق، ص30

اقتصاد المعرفة وبعض المصطلحات التي تطلق عليه ولتوضيح هذه الفروقات نبدأ أولاً بتحديد مفهوم اقتصاد المعرفة:

عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "اقتصاد المعرفة" بأنه "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات نشاط المجتمع الاقتصادي والمجتمع المدني والسياسي، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية باطراد، وما يتطلبه ذلك من بناء القدرات البشرية الممكنة، وتوزيعها الدقيق على مختلف القطاعات الإنتاجية"<sup>1</sup>.  
أما البنك الدولي فيعرفه بأنه: "الاقتصاد الذي يحقق استخداماً فعالاً للمعرفة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والذي يؤدي إلى استقطاب المعارف الأجنبية"<sup>2</sup>.  
وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اقتصاد المعرفة على أنه: "الاقتصاد الذي يعتبر فيه إنتاج المعرفة وتوزيعها واستخدامها المحرك الأساسي لعملية النمو وإنشاء الثروة وفرص التوظيف عبر كافة الصناعات"<sup>3</sup>.

ومن التعريفات الشاملة لهذا الاقتصاد أنه "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها (الإنتاج، التحسين، التعلم، التطبيق، واستخدام المعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسات وفق خصائص وقواعد جديدة"<sup>4</sup>، وهو الاقتصاد المتضمن للمعرفة الصريحة التي تشمل على قواعد البيانات والمعلومات والبرمجيات وغيرها، والمعرفة الضمنية التي يمثلها الأفراد بخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم)<sup>5</sup>.

من خلال التعاريف نلاحظ أن اقتصاد المعرفة يركز على المعرفة بنوعها الصريحة والضمنية، عمليات المعرفة، طرق استخدام المعرفة، الأصول البشرية واللاملموسات، وضرورة التعلم وتطوير الذات. وبعد التعرف على مفهوم اقتصاد المعرفة نتطرق إلى الفرق بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة فالاقتصاد المعرفي هو ما يتعلق باقتصاديات عمليات المعرفة ذاتها، أي إنتاج وصناعة المعرفة وعمليات البحث والتطوير، سواءً من حيث تكاليف العملية المعرفية مثل تكاليف البحث والتطوير أو تكاليف إدارة الأعمال والاستشارة أو إعداد الخبراء وتدريبهم، أو من حيث العائد أو الإيراد الناتج من هذه العملية، أما الاقتصاد القائم على المعرفة يعتبر مرحلة متقدمة من الاقتصاد المعرفي، أي أنه يعتمد على تطبيق الاقتصاد المعرفي في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية مثل التزاوج بين تكنولوجيا المعلومات مع قطاعات متعددة كالاتصالات مثل (تشخيص الأمراض عن بعد، إجراء العمليات الجراحية

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص 105

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 105

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 187

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 188

<sup>5</sup> نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، ص 187



عن بعد، الإنتاج عن بعد، عقد المؤتمرات عن بعد... الخ) كلها تجعل الاقتصاد مبنياً على المعرفة والعلم، فالدول الصناعية الكبرى التي استفادت من منجزات الثورة العلمية التكنولوجية وسخرتها في صناعاتها وصلت إلى مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة أو ما يمكن أن نسميه مرحلة ما بعد الاقتصاد المعرفي، أما الدول التي تسعى إلى إنتاج المعرفة من ابتكار واكتساب ونشر وتخزين للمعرفة فهي مازالت في طور الاقتصاد المعرفي.<sup>1</sup>

أما في ما يخص اقتصاد المعرفة واقتصاد المعلومات فيعود سبب التداخل بينهما إلى صعوبة التمييز بين مصطلحي المعلومات والمعرفة، فيعرف اقتصاد المعلومات على أنه "الاقتصاد الذي يعتمد في مختلف قطاعاته وسلعه وخدماته على المعلومات وأنه الاقتصاد الذي تزيد فيه قوة العمل المعلوماتية عن قوة العمل العاملة في القطاعات الصناعية، الزراعة والخدمات" وعليه فإن اقتصاد المعرفة قد بني على اقتصاد المعلومات وجاء لاحقاً له، فاقتصاد المعرفة أكثر شمولاً من اقتصاد المعلومات إذ يعتمد اقتصاد المعلومات على المعرفة الصريحة أما اقتصاد المعرفة فيتركز على المعرفة بشكلها الصريحة والضمنية معاً.<sup>2</sup>

وبالنسبة للتداخل بين اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي فلا يمكن فصله في ضل الاستخدام المتزايد للشبكات والاتصالات وفي ضل انتشار المعلومة الرقمية، ما يجعل اقتصاد المعرفة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الرقمية في خزن المعلومات ومعالجتها واسترجاعها وبنها وإعادة استخدامها، كما في إنتاج المعرفة واستعمالها فبالنسبة لاقتصاد المعرفة تعتبر التكنولوجيا الناقل الفعال للمعرفة الذي يساعد في نشرها وتشاركها على أبعد الحدود. أما بالنسبة للاقتصاد الرقمي فيعتبر بمثابة التطبيق العملي لاقتصاد المعرفة باستخدام الحواسيب والشبكات، وبالتالي فالإقتصاد الرقمي هو الاقتصاد الذي يقوم على التكنولوجيا الرقمية أما اقتصاد المعرفة فيستعمل التكنولوجيا للبحث عن المعرفة، إنتاجها ونشرها.<sup>3</sup>

#### ثانياً: العوامل الدافعة لاقتصاد المعرفة

ثمة عوامل تدفع اقتصاد المعرفة وتساهم في انتشاره في مختلف بلدان العالم وتتمثل في<sup>4</sup>:  
**العولمة:** ويقصد بها إذابة الحدود بين شعوب العالم، وهي نظام يقوم على الإبداع العلمي والتطور التقني وثورة الاتصالات، حيث غيرت العولمة قواعد التجارة والقدرة التنافسية، وحررت السياسات ووسعت الاستثمار الأجنبي فغدت الأسواق والمنتجات أكثر عالمية وأصبحت المنافسة مفتوحة فتتحدى الدول الناهضة العمالة الصناعيين في الوصول إلى المستهلكين.

<sup>1</sup> مراد علة (2010)، الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية، ورقة بحثية، جامعة الجلفة، الجزائر، ص5

<sup>2</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص.ص 193-194

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 197

<sup>4</sup> أحمد علي الحاج محمد، مرجع سابق، ص.ص 110-114



**ثورة المعلومات/المعرفة:** بسبب النمو السريع لكمية المعلومات والذي أدى إلى هذه الحقبة الحالية من تاريخ البشرية التي حلّ فيها امتلاك المعلومات ونشرها محلّ المكننة والتصنيع، باعتبارهما قوة محرّكة للمجتمع وبالتالي التحول إلى اقتصاد المعرفة.

**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تهتم تقنية المعلومات بدراسة، تصميم، تنظيم، تطوير، ودعم المعلومات والبيانات التي تعتمد على أجهزة الحاسب الآلي، فهي عبارة عن تفاعل أجهزة الحاسب الآلي مع الإنسان وتساعد في كل مجالات الحياة (الاجتماعية، والاقتصادية والثقافية)، لذلك أصبحت تكنولوجيا المعلومات محرّكا أساسياً للإنتاج والنمو الاقتصادي في كثير من البلدان كما جعلت الشبكة العالمية "الانترنت" العالم في حالة اعتماد متبادل، و تسمح بالنفوذ إلى المعلومات أو إجراء المعاملات عبر الانترنت بسرعة ودقة عالية كما ساهمت في خفض تكاليف النقل والاتصال و نقل السلع والخدمات عبر أنحاء العالم، وهذا ما أحدث التكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا بفضل التكامل بين تقنية المعلومات وشبكات الاتصال العالمية.

**نقص الكفاءات والمهارات:** يصارع قطاع تقنية المعلومات والاتصالات لإيجاد المهارات والخبرات اللازمة، لذلك فالدول والمؤسسات التي لا تستطيع العثور على المهارات المناسبة محليا تبحث عنها خارجيا وبالتالي فتح الأبواب أمام الاستفادة من المهارات المتوافرة في أي مكان من العالم وذلك عبر شبكات الانترنت والتعاون الافتراضي.

**خدمة المستهلك:** نتيجة لتضافر عدة عوامل كالتنافس العالمي، الانترنت، تحرير التجارة، وزيادة إمكانية الوصول للمعلومة، أصبح العامل الأكبر للتنافس هو التنافس على العملاء وأصبح لهم الرأي والقرار في نوع السلعة أو الخدمة المطلوبة فمن المهم معرفة رغباتهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم ثم تحقيقها، كما أصبحت منظمات الأعمال مطالبة بابتكار منتجات جديدة وإضافة عليها ميزات باستمرار للوصول إلى إرضاء الزبون وضمان ولائه في ظل التغيرات السريعة وعدم الاستقرار في رغباتهم.

**التجارة الإلكترونية:** نتيجة لتزايد عدد مستخدمي الانترنت، وما ترتب على ذلك من تغير في مجالات التوظيف من الوظائف التقليدية إلى الوظائف التي تتطلب مهارات في تقنية المعلومات بالإضافة إلى القدرات والمهارات والمستويات العقلية الهائلة، تزايد انتشار التجارة الإلكترونية التي تتم بين الشركات نفسها وبين الشركات والمستهلكين في نفس الوقت.

ونذكر بالإضافة إلى هذه العوامل انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة، الحاجة للتعلم مدى الحياة والتشغيل المؤقت حيث تغيرت أنماط العمل فغدت المنظمات تتكون من عدد قليل من الموظفين والإدارات الأساسية وتحول نمط العمل إلى العمل عن بعد.

### ثالثاً: سمات اقتصاد المعرفة

- يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص تطرق إليها العديد من الباحثين أهمها<sup>1</sup>:
- اقتصاد المعرفة اقتصاد جديد له أسس ومبادئ وقواعد جديد تتمحور جميعها حول المعرفة وعملياتها.
  - اقتصاد يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصال فائقة السرعة أهمها الانترنت، مما وسع إمكانية التشارك في المعرفة بين أفراد المنظمة الواحدة، وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى.
  - اقتصاد يركز على اللاملموسات بدل الملموسات، أي هيمنة الخدمات على السلع والأفكار والابتكارات على الأصول المادية.
  - اقتصاد تتقلص فيه أهمية الموقع الجغرافي من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - اقتصاد لا يكون فيه الأفراد مجرد مستهلكين للمعرفة، بل صانعين ومبتكرين لها.
- بالإضافة إلى<sup>2</sup>:
- أن اقتصاد المعرفة اقتصاد وفرة لا الندرة، إذ أن إنتاج منتج تقليدي مادياً تحكمه الندرة في المواد الأولية والعناصر الأخرى أي تتناقص هذه المواد بالاستخدام حتى في ما يخص الآلات فهي تهتك مع كل استخدام، أما في ما يخص المنتج المعرفي فيمتاز بالوفرة كون موارده تتزايد وتزيد قيمتها مع كل استعمال فكل استعمال للمعرفة يخلق لدينا معرفة أخرى ومجموعة من الخبرات التي تزيد من قيمتها.
  - تعد المعرفة في هذا الاقتصاد العامل الرئيسي في الإنتاج، عكس الاقتصاد الزراعي والصناعي الذي كان اعتمادهما أولاً على الأرض ثم رأس المال على الترتيب.
  - يعد العقل البشري (الرأس المال البشري) أهم مجالات الاستثمار وأكثرها إنتاجية وتحقيقاً للتنمية الاقتصادية.
  - يعتبر اقتصاد المعرفة اقتصاد إبداعي ابتكاري، افتراضي، شبكي، إلكتروني، رقمي ويتضح من خلال تعدد تسمياته.
  - يعد اقتصاد المعرفة أكثر ملائمة لشروط البيئة السليمة، وذلك لوجود البدائل المختلفة وإمكانية اختيار أكثر بديل محافظة على البيئة.
  - يعد اقتصاد المعرفة أقل استهلاكاً للطاقة والوقود من الاقتصاد التقليدي، ويمكن أن يكون منتجاً للطاقة.

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص.ص 190-192

<sup>2</sup> باسم غدير غدير (2010)، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، ص.ص 88-90

- دخول صناع المعرفة كونهم عصب العملية الإنتاجية وجوهرها، مما يؤدي إلى تطوير مستواهم الاقتصادي والاجتماعي واستقرارهم الذي يعطيهم القدرة على إنتاج المعرفة والإبداع والابتكار فيها.
- اختفاء مهن ووظائف تقليدية، ونشأة أخرى أكثر اعتماداً على استخدام التقنيات الحديثة وعلى القدرات المعرفية والمهارات الذاتية.
- سمح اقتصاد المعرفة بإتاحة المعلومات والمعرفة للجميع، ولم تبقى حكراً على ذوي الاختصاص أو على فئة معينة.

#### رابعاً: مؤشرات اقتصاد المعرفة

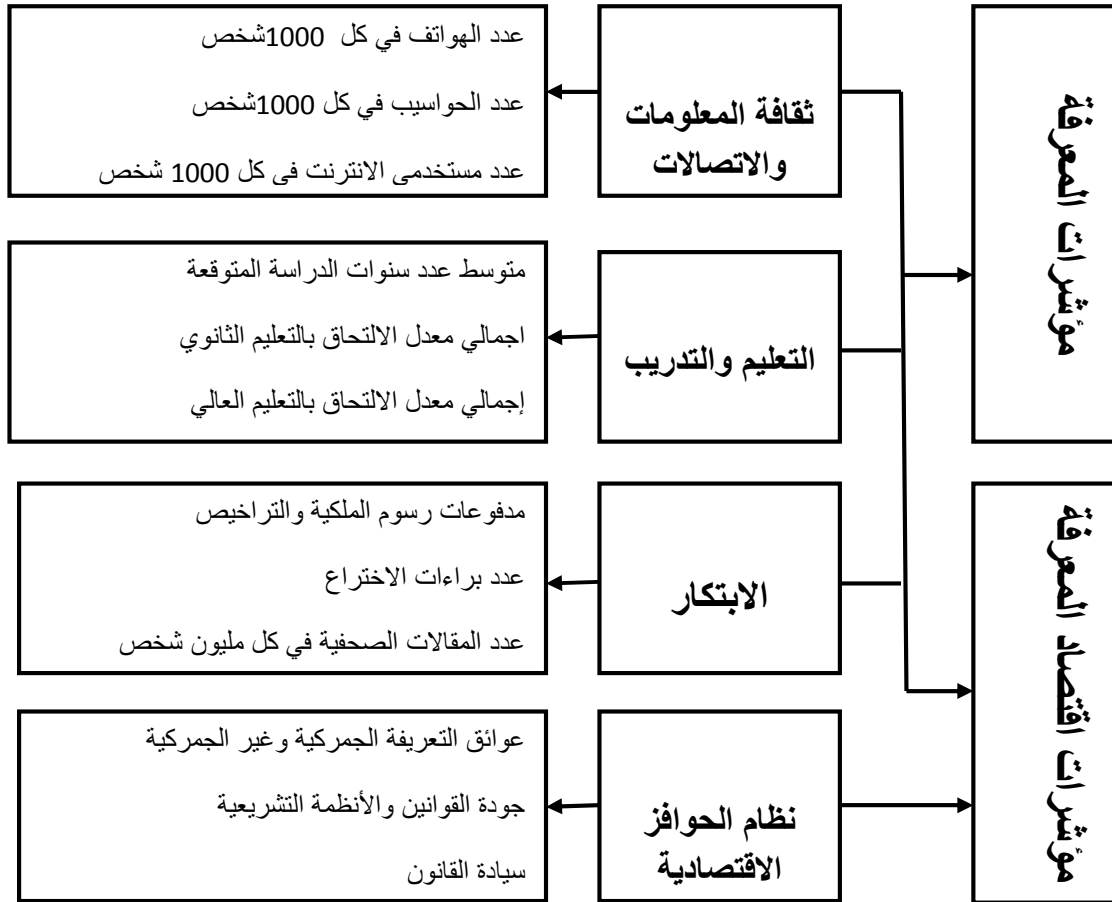
- تسمح مؤشرات اقتصاد المعرفة بمعرفة الوضع المعرفي والتنموي والتنافسي للدول، وتقييم وضعها ومدى تقدمها في المجال المعرفي والتكنولوجي ومقارنتها مع غيرها، يتنافس الباحثون في وضع مؤشرات تسمح بالقياس الفعلي لمجال الملموسات واللاملموسات في الاقتصاد رغم صعوبة قياس اللاملموسات لكن يبقى الاجتهاد في تحديد هذه المؤشرات في تحسن مستمر للتمكن من قياسها وتحديد بدقتها، كما يقوم البنك الدولي بإصدار مؤشرات تقيس مدى التقدم في اقتصاد المعرفة حيث يقسمها إلى مؤشرات المعرفة ومؤشرات اقتصاد المعرفة ويندرج تحتها عدة مؤشرات أخرى وقبل التطرق لأهم المعايير الذي حددها البنك الدولي نتطرق إلى بعض المؤشرات التي حددها الباحثون وهي كالتالي<sup>1</sup>:
- **مؤشرات العلم والتقنية:** هي تقيس مؤشرات الأبحاث والتنمية، مؤشرات براءات الاختراع، مؤشرات المنشورات العلمية، مؤشرات ميزان المدفوعات للتقنية ومؤشرات التخصصات العلمية والتقنية.
  - **المؤشرات المأخوذة من بحوث تنظيم نشاطات الابتكار:** تقيس مؤشرات بحوث امتلاك التقنية، مؤشر البحوث الجماعية حول الابتكار ومؤشر بحوث مهارات الابتكار.
  - **مؤشرات القوى البشرية:** تقيس التعليم والتدريب، مؤشرات مخزون رأس المال البشري، مؤشرات الاستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات مخزون الموارد البشرية.
  - **مؤشرات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تقاس من خلال الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - **قياس أداء الشركات بمقاييس مالية وغير مالية:** وتعتمد مقاييس الأداء المالية على المعلومات المالية والمحاسبية كالعائد على الاستثمار والقيمة الاقتصادية المضافة... الخ، وبالنسبة لمقاييس الأداء غير المالية فتتضمن مقاييس كمية لإدارة الإنتاج وفقاً لعدد الوحدات المنتجة، ومقاييس كيفية كسمة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلكين ومرونة عمليات التصنيع... الخ.
  - **مؤشرات قياس أنظمة المؤسسة:** تقيس كفاءة وفعالية أنظمة المنظمة ويتم ذلك بالإجابة على بعض الأسئلة منها هل تسعى المؤسسة لتبادل المعلومات والمعرفة وإنتاج معرفة جديدة وتطبيقها لتحسين

<sup>1</sup> مرال توتليان(2006)، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان، ص 21

وتطوير السلع والخدمات؟ وهل تتوافر في المؤسسة سبل للتنمية الذاتية واكتساب الخبرات؟ وهل تسعى للحفاظ على عنصر الكفاءة بداخلها؟ وغيرها من الأسئلة.

- مؤشرات قياس رأس المال الفكري للعملاء: يقاس عن طريق قياس رضا العملاء الداخليين كأعضاء مجلس الإدارة، العاملون في الشركة والمتطوعون، ورضا العملاء الخارجيين كالجهات المانحة، المؤسسات الشريكة وملتقوا الخدمة أو الجمهور المستهدف. وفي ما يخص البنك الدولي فحددها في نوعين من المؤشرات كما سبق ذكره (مؤشرات المعرفة ومؤشرات اقتصاد المعرفة) ولخصها أحد الباحثين من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (3): مؤشرات البنك الدولي لاقتصاد المعرفة



المصدر: مؤشرات اقتصاد المعرفة، الجمهورية العربية السورية، 2013 نقلا عن تقرير البنك الدولي 2012

## المبحث الثاني: الحمل الزائد للمعلومات وتفاقم ظاهرة متلازمة أرق المعلومات

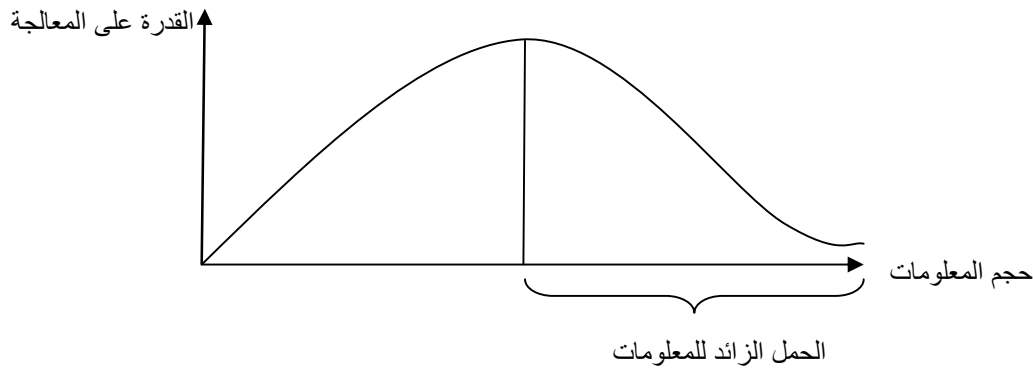
المطلب الأول: مفهوم متلازمة الأرق المعلوماتي وتاريخ نشأتها.

أولاً: مفهوم متلازمة الأرق المعلوماتي

أجمعت الأدبيات أننا نعيش في مجتمع يتسم بتخمة المعلومات أو كما وصفه (shenk) ضباب المعلومات مما يصيب الفرد المتلقي بحالة شلل في التحليل أو أثناء المعالجة، حيث أنه في لحظة ما يتلزم زيادة حجم المعلومات بعدم القدرة على معالجتها ومنه التعب أو الأرق والإنهاك وهذا ما يطلق عليه متلازمة أرق المعلومات كما يطلق عليه أيضاً مصطلح الحمل الزائد للمعلومات وتعرف متلازمة أرق المعلومات على أنها:<sup>1</sup>

حسب (klapp,1986) هي الحجم الكبير من المعلومات التي تسبب في ضوضاء لدى المتلقي عند بلوغها معدل مرتفع تجعله يعجز عن معالجتها بشكل صحيح بسبب التشتت، الإجهاد وكثرة الأخطاء. كما يعرفها (butcher,1998) أنها الحجم الهائل من المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث والتي يصعب على المتلقي استيعابها. أما عن (feather,1998) فيعرفها على أنها النقطة التي يفوق فيها حجم المعلومات قدرة الفرد على معالجتها وذلك لأن قدرة الأفراد على المعالجة محدودة. ويمكن توضيح ذلك بالشكل الموالي:

شكل 4: العلاقة بين حجم المعلومات والقدرة على معالجتها



المصدر: josepf ruff(2002), information overload :causes, symptoms & solutions, lila brienfing magazine, harvard graduate school of education.p2

يبين الشكل قدرة معالجة الفرد للمعلومات بدلالة حجمها، كلما زاد حجم المعلومات تزيد القدرة على المعالجة إلى أن تصل إلى حدها الأقصى، ثم تبدأ تتناقص بتزايد حجم المعلومات وفي النقطة التي يفوق

<sup>1</sup> Andgela edmunds & anne morris(2002), Previous reference , p.p17-28

فيها حجم المعلومات القدرة على المعالجة وتصبح العلاقة بينهما علاقة عكسية يظهر لنا ما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات ومنه يتعرض الفرد لمظاهر متلازمة أرق المعلومات.

أما (jackson,2001) فينتق مع البقية في كون الحمل الزائد للمعلومات هو تجاوز حجم المعلومات التي ينبغي معالجتها لطاقة الفرد على ذلك ويضيف عامل الوقت فيعرفه أنه "تجاوز كم المعلومات التي ينبغي معالجتها طاقة الفرد في مجال المعالجة خلال الوقت المتوفر للغرض".<sup>1</sup> وحسب (J.eppler & J.mengis) الحمل الزائد للمعلومات هو عندما تتجاوز الحاجة للمعلومات قدرة الفرد على معالجتها ويشير أنه ليس فقط من ناحية الكم بل من جانب النوع أيضا أي أن تكون كمية ونوعية المعلومات متناسبة مع متطلبات الفرد أو متخذ القرار.<sup>2</sup>

كما يعرف أرق المعلومات حسب دراسة (عبد المجيد صالح بوعزة، 2009) أنه "ذلك الشعور الذي ينتاب عددا كبيرا من الناس بأن بحوزتهم كميات كبيرة من المعلومات بما يستتفز وقتهم ويجعلهم يشعرون بالإجهاد ما يؤثر سلبا على قدرتهم من الاستفادة منها وتوظيفها في حل مشكلة قائمة أو اتخاذ قرار ما وعادة ما يصاحب هذه الظاهرة أرق نتيجة قلق الفرد من أن هناك معلومات ذات قيمة فقدت في خضم المعلومات ذات العلاقة بالموضوع الذي يحظى باهتمامه".<sup>3</sup>

كما يشير (ميسر محمد إبراهيم، 2006) أن أرق المعلومات هو تزايد حالة عدم الإدراك في تأثيراتها السلبية في حالات وجود كم هائل من المعلومات وهو ما يصفه بحالة إغراق المعلومات التي تجعل الفرد ينسحق منهزما أمامها ويكتفي بالمرور العابر لعدم قدرته على المفاضلة بين هذا الكم الهائل من المعلومات المتاحة.<sup>4</sup>

وعليه فإن متلازمة أرق المعلومات هي تعبير عن الشعور الذي ينتاب الفرد (متخذ القرار) من حالات القلق، التوتر، الإثهاك، اللبس، الغموض والتردد الذي يلزم استقباله لكميات كبيرة من المعلومات تفوق قدرته وإمكانيته على معالجتها والمفاضلة بينها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت وبالجودة اللازمة.

### ثانياً: تاريخ متلازمة أرق المعلومات

كتب (klapp,1986) عن ظاهرة الملل الناتجة عن الحجم الكبير للمعلومات، كما ذكر H أن أول من لاحظ ذلك هو عالم الاجتماع (simmel,1956) كما أشار أن (deutsch,1961) كان قد تكلم عن مشكلة الاتصالات الزائدة وأطلق عليها مصطلح "مرض المدن"، أما صياغة مصطلح "متلازمة أرق المعلومات" فترجع لـ (ديفيد لويس) وهو أخصائي نفسي بريطاني، وكان ذلك من خلال مقاله "الموت

1 عبد المجيد عامر بوعزة(2009)، التدفق المعلوماتي والفرق المعرفي، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج10، ع2، المملكة العربية السعودية،

ص157

2 J.eppler & Jeanne mengis, A Framework for Information Overload Research in Organizations, Paper # 1, university della svizzera italiana, p 12

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص157

<sup>4</sup> ميسر محمد إبراهيم(2006)، ظاهرة الإغراق في المعلومات، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، ص84

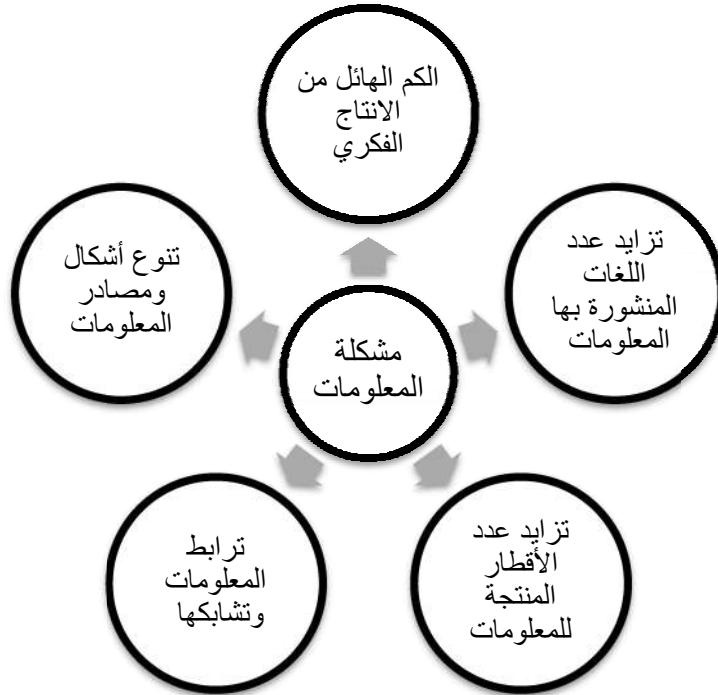
العائد للمعلومات" لوكالة رويترز بلندن 1998<sup>1</sup>، وكان أول من صاغ مصطلح "الحمل الزائد للمعلومات" هو (alvine-toffler) من خلال كتابه (صدمة المستقبل، 1970) حينما تنبأ بأن هذه الزيادة المتسارعة في إنتاج ونشر المعلومات ستسبب مشكلة للأفراد في نهاية المطاف<sup>2</sup>، ويرجع الباحثون تاريخ هذه الظاهرة إلى الفين توفلر كونه أول من تناولها كظاهرة بدقة ولم تكن مجرد إشارة لمظاهرها وأول من اصطلح عليها مصطلح "الحمل الزائد للمعلومات" ومن خلاله فقط تعرف العالم على معالم الظاهرة.

### المطلب الثاني: العوامل المساهمة في متلازمة أرق المعلومات

لكل ظاهرة أسباب ونتائج، كذلك لمتلازمة أرق المعلومات أسباب عدة أهمها ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي الذي ساهم في انفجار المعلومات وسرعة تداولها وقد تطرق العديد من الباحثين لأسباب هذه الظاهرة، يمكن تلخيصها في التالي:

**ثورة المعلومات:** أو الثورة المعلوماتية ويقصد بها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إنتاج المعلومات وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها وبنائها ونقلها واستثمارها"<sup>3</sup>، ومن المؤكد أن ثورة المعلومات لم تأتي من فراغ فخلال النصف الأخير من القرن العشرين ظهرت مشكلة المعلومات أو أزمة المعلومات والانفجار الفكري، وتتمثل مشكلة المعلومات في عدة عوامل موضحة في الشكل الموالي:

### الشكل رقم (5): العناصر الأساسية لمشكلة المعلومات



المصدر: عمر أحمد همشري (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 45

<sup>1</sup> Angela emunds & Anne moris (2002), **The problem of information overload in business organizations**, International Journal of Information Management 20, Loughborough University, p19

<sup>2</sup> Alvine toffler (1970), **future shock**, randon house new York, usa, p.p 350-352.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 43

شبكة الإنترنت: مما لا شك فيه أن شبكة الأنترنت تساهم في التدفق الكبير لحجم المعلومات ولكن يختلف البعض في كونها مسبب من مسببات متلازمة أرق المعلومات كون المتلازمة ظهرت مظاهرها حتى قبل ظهور شبكت الأنترنت، ومع ذلك أكدت بعض الدراسات أن شبكة الأنترنت تزيد من تفاقم حدة متلازمة أرق المعلومات،<sup>1</sup> حيث تسمح الأنترنت بالإنفاذ الفوري والسريع للمعلومات وبأحجام ضخمة من خلال محركات البحث فبمجرد وضع الكلمة المفتاحية على محرك بحث ستتهمر المعلومات التي لها أي صلة مباشر أو غير مباشرة بموضوع البحث، فمثلا عند البحث عن موضوع "متلازمة أرق المعلومات" تظهر لنا العديد من المعلومات ذات الصلة ككل ما يتعلق بالأرق وأنواع أيضا ما يتعلق بأنواع المتلازمات بالإضافة إلى كل المواضيع ذات الصلة بالمعلومات، كما قد تصلنا المعلومات متكررة فقد تتداول أحد المقالات في العديد من المواقع وفي مختلف المجالات وعلى مختلف المدونات وبالتالي ستصلنا المقالة بمختلف مصادرها ومواقع نشرها.

كما يحدد (joseph m.kayany) العوامل المساهمة في ظاهرة أرق المعلومات في أربعة عوامل تتمثل في:<sup>2</sup>

**حجم المعلومات:** فكلما زاد حجم المعلومات تطلب جهد أكبر في المعالجة مما يسبب الإرهاق والتعب وقد يصل إلى درجة عدم قدرة الفرد على المعالجة.

**الوقت المتاح:** فكلما كان الوقت أوفر كانت المعالجة أفضل وأدق، وكلما كان الوقت أقل أدت السرعة في المعالجة إلى ضياع بعض المعلومات المهمة، مما يجعل الفرد يقع في ارتباك وعجز في المعالجة والمفاضلة بين هذا الكم من المعلومات المتاحة في ظل الوقت المحدد، وبالتالي مزيد من الأرق المعلوماتي.

**جودة المعلومات:** فكلما كانت المعلومات أقل جودة وجب التدقيق فيها أكثر، وبالتالي الوقوع في حالة الإجهاد والتعب والتوتر من جراء الخوف من توظيف المعلومات في غير مكانها.

**القدرة المعرفية:** من المؤكد أن الفرد الذي يملك مهارات وقدرات في معالجة المعلومات سيكون أدائه أفضل من غيره الأقل قدرة وكفاءة وخبرة، وبالتالي كلما زادت قدرات الفرد المعرفية ابتعدنا عن حالة الأرق المعلوماتي وكلما قلت قدراته زادت حدة الأرق المعلوماتي لديه.

وحسب (eppler,2002) فالعوامل المساهمة في حالة الأرق المعلوماتي متمثلة في:<sup>3</sup>

**كفاءة وصفات الفرد:** يعتبر الفرد أحد العوامل المؤثرة في تفاقم حدة متلازمة أرق المعلومات، فكما ذكر في بعض التعريفات أن أرق المعلومات يحصل حين يزيد حجم المعلومات عن قدرة معالجة الفرد لها، ويختلف ذلك من فرد إلى آخر فكل قدراته وإمكانياته ويكمن الاختلاف في العوامل التالية:

<sup>1</sup> Angela emunds & Anne moris, Previous reference, p22

<sup>2</sup> Joseph m.kayany(2002),information overload & information myth, westem michigan university.

<sup>3</sup> josepf ruff(2002),information overload :causes, symptoms & solutions, lila brienfing magazine, harvard graduate school of education, p.p 6-9



- محدودية قدرة الفرد على المعالجة.
  - الصفات الشخصية (الخبرة، المهارات، العمر، ...الخ).
  - الحالة الشخصية (الصحية، النفسية).
  - مهارات الكتابة للمرسل ومهارات القراءة للمتلقي (مهارات الاتصال والتواصل).
  - الكفاءة في استخدام الوقت.
- الاستخدام المفرط للتكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا المساهم الأول في التدفق الكبير للمعلومات وبالتالي فهي عامل مؤثر في إنتشار ظاهرة أرق المعلومات من خلال:
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
  - البريد الإلكتروني.
  - نظم الدفع.
  - الأنترنت، الإكسترنات، الانترنات.
  - القنوات التلفزيونية وزيادة الإنتاج الفكري.
  - نظم المعلومات المعقدة.
- سياسات المنظمة، المهام والعمليات:** من المؤكد أن للمنظمة تأثير في ظاهرة أرق المعلومات وهذه بعض الحالات المتعلقة بالمنظمة وسياساتها:
- العمل متعدد التخصصات.
  - المركزية وإلغاء الوسائط.
  - البحث عن المعلومات يكون من قبل المستخدم النهائي بدل مهني المعلومات.
  - غياب استراتيجيات فعالية الاتصال الداخلي.
  - عدم فعالية إدارة التدريب والمعرفة.
  - تعقد المهام.
  - عدم وضوح الأهداف.
  - ضغط الوقت.
- خصائص المعلومات:** سمات وخصائص المعلومات نفسها تساهم في تفاقم الظاهرة، مثل:
- عدم اليقين من المعلومة (مشكل الاختيار بين المعلومة المطلوبة والمتاحة).
  - تنوع المعلومات وزيادة مجالات استخدامها.
  - غموض المعلومة في حد ذاتها.
  - درجة حداثة المعلومة.
  - درجة تعقيد المعلومة.
  - وفرة المعلومات واختلاطها بالمعلومات التي ليست ذات صلة بالموضوع.

- درجة الموثوقية بالمعلومة.
  - أما ما جاء في دراسة (عبد المجيد صالح بوعزة، 2009) فظاهرة أرق المعلومات أو المتلازمة جاءت نتيجة ل:<sup>1</sup>
  - **التزايد المستمر في الإنتاج الفكري:** حسب بعض التقديرات فإن المعرفة البشرية المنشورة تتضاعف كل خمس سنوات، وتعتبر إحصائيات نشر الكتب في العالم أن الكتب التي تنشر يومياً قد بلغت الألف عنوان في المتوسط.
  - **الازدياد الأسّي لكم المعلومات الرقمية:** من خلال مختلف الوسائط الرقمية وأهمها الشبكة العالمية الانترنت، بالإضافة إلى زيادة عدد المستخدمين لهذه الشبكة والذي يتزايد عدده يومياً بنسبة %2,5.
  - **البريد الإلكتروني:** درج البريد الإلكتروني السنوات الأخيرة كأداة اتصال على مستوى الأفراد والمؤسسات، قد ينقل الفرد الواحد المئات من الرسائل الإلكترونية من داخل المؤسسة وخارجها بما يتجاوز قدرته على الإطلاع عليها وبالتالي إهمال أغلبها حتى لو كانت مهمة ومستعجلة قد لا يلاحظها إلا بعد فوات الأوان.
- مشكلة عدم تماثل المعلومات:**

يعد أول من أشار لمفهوم عدم تماثل المعلومات هو G.AKERLOF سنة 1970 باستخدامه لمثال سوق السيارات حيث وجد أن هناك أربعة أنواع من السيارات جديدة، مستعملة، جيدة ورديئة لكن المشترين غير قادرين على التمييز بين هذه الأنواع فتطرح بالسوق بنفس السعر ما يتيح إمكانية مبادلة سيارة رديئة بسيارة جديدة، أو شراء سيارة رديئة بسعر الجديدة... الخ، ومن هنا جاءت فكرة عدم تماثل المعلومات كون البائعين لديهم معلومات أكثر بنوعية السيارة مقارنة بالمشتريين.<sup>2</sup>

تحدث مشكلة عدم تماثل المعلومات عندما يمتلك طرفاً واحداً في المعاملة معلومات أفضل أو أكثر من الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى، أي عندما يمتلك البائع مثلاً معلومات عن المنتج أكثر مما يمتلكه أو يعرفه المشتري، أو يعرف المقترض أكثر من المقرض حول جدارته الائتمانية، والمديرين التنفيذيون يعرفون أكثر من المساهمين حول أرباح الشركة ومستقبلها، وزبائن التأمين يعرفون أكثر من شركة التأمين حول مخاطر حوادثهم، والمستأجرين يعرفون أكثر من أصحاب الأراضي حول ظروف الحصاد وجهود عملهم الخاص وهكذا، فتفتقر نظرية عدم تماثل المعلومات أن هناك على الأقل طرف واحد في المعاملة يمتلك معلومات مناسبة ووثيقة الصلة في حين الطرف (أو الأطراف) الأخرى لا تمتلك

<sup>1</sup> عبد المجيد صالح بوعزة، مرجع سابق، ص161

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة (2019)، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، المؤتمر الدولي الخامس: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بعنوان: أداء المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة ورقلة، الجزائر،

تلك المعلومات، وتحدث المشكلة في العادة لما إدارة الشركات تمتلك عن الشركة معلومات تفوق ما لدى المستثمرين وقد يحدث فشل في السوق إذا ما استخدمت الإدارة ما لديها من معلومات في تضليل المستثمرين، إن نشر المعلومات التي لم يكن مفصح عنها من قبل بشكل عام، يخفض التباين في المعلومات المتاحة للمتعاملين في السوق مما يترك تأثيرا واضحا على عنصر الاختيار الغير ملائم.<sup>1</sup>

ويرتبط هذا المفهوم حاليا بالمجال المحاسبي والسوق المالية ويقصد بها عدم إلمام أحد أطراف الصفقة بالمعلومات الكافية عن الطرف الآخر في تلك الصفقة مما يمنعه من اتخاذ قرار سليم، وقد يترتب عن هذه الظاهرة مشكلة من اثنان إما مشكلة الاختيار السيئ والتي تكون بعد إتمام الصفقة، أو مشكلة مخاطر سوء النية والتي تترتب عن عدم الثقة في المعلومات المتاحة وهذه المشكلة تحدث قبل إتمام الصفقة، وبذلك تعبر مشكلة عدم تماثل المعلومات عن حالة عدم تأكد.

حيث توجه الإدارة الإفصاح الاختياري بعوائد الأسهم لمصالحها الذاتية، بنشرها المعلومات الخاطئة، ويشار أن التوقيت المناسب هو أحد المتغيرات المؤثرة في الإفصاح الاختياري بعدم تماثل المعلومات، ويعتبر التوقيت المناسب أحد الدعائم الهامة لتحقيق الملائمة للمعلومات والتي تعد إحدى مؤشرات جودة المعلومات المحاسبية والتي تساهم في ترشيد القرار المالي، حيث أن إتاحة المعلومات قبل أن تفقد قيمتها التأثيرية على القرارات هو أحد العوامل التي تقلل من عدم التماثل وتساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار، ويمكن القول بوجود علاقة بين توقيت الإفصاح وعدم التماثل المعلوماتي وعوائد الأسهم وأن نفعية معلومات التقارير المالية ترتبط عكسيا بفترة إعداد وإصدار التقارير المالية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يعتبر مشكل عدم التماثل في المعلومات من المشاكل التي تزيد من حدة متلازمة أرق المعلومات، حيث أن عدم التماثل أو عدم الإفصاح هو مسبب رئيسي من مسببات متلازمة أرق المعلومات والتي حددها josef w.kayany كمشكلة الوقت المتاح، وجودة المعلومات وحجمها حيث عدم الإفصاح يؤدي إلى مواصلة البحث وبالتالي استقبال عدد أكبر من المعلومات الغير مهمة والتي تعتبر بدون فائدة طالما أن المعلومات في البيئة هي معلومات غير متماثلة.

<sup>1</sup> محمود رجب يس غنيم(2011)، دور الإفصاح الإلكتروني في الحد من عدم تماثل المعلومات وانعكاس ذلك على كفاءة سوق رأس المال المصري، جامعة بنها، القاهرة، مصر، ص2-3

<sup>2</sup> أحمد محمد شكري حسم سمعان(2018)، المتغيرات المنظمة لعلاقة الإفصاح الاختياري بعدم التماثل المعلوماتي في سوق الأوراق المالية المصرية، جامعة الزقازيق، مصر

### المطلب الثالث: آثار ومظاهر متلازمة أرق المعلومات والحلول مقترحة للحد منها

#### أولاً: آثار ومظاهر متلازمة أرق المعلومات

لمتلازمة أرق المعلومات جملة آثار ومظاهر تنعكس على الفرد كما على المؤسسة وتتمثل في:

#### 1. آثارها على الفرد وصحته:

تظهر بعض ملامح متلازمة أرق المعلومات على الفرد في شكل إجهاد، قلق، تعب، ارتباك، توتر، وتشويش الذهن والاكنتاب والإرهاق مما يسبب له في عدة أمراض أهمها مرض القلب، جلط الدماغ نتيجة عدم تحمل هذا الكم الهائل من المعلومات التي تفوق قدرته على الاستيعاب، وضعف التركيز، ارتفاع ضغط الدم، اضطرابات الجهاز الهضمي والصداع وآلام المعدة، الآلام في العضلات وتشنجهما، ضعف الرؤية، ومرض العجلة (أي أن الفرد يظن أنه يجب أن يسرع باستمرار لانجاز الأعمال والتخلص منها مع عدم الاكتراث بالنتيجة، المهم عنده التخلص من عبء العمل وبسرعة)، وهذا ما جعل الأخصائي النفسي ديفيد لويس يطلق عليها تسمية "متلازمة أرق المعلومات"<sup>1</sup>.

#### 2. آثاره على المنظمة ومنتخذ القرار:

تتسبب متلازمة أرق المعلومات للمنظمة في:<sup>2</sup>

- تدهور الوضع النفسي لعمالها وموظفيها بسبب آثار متلازمة أرق المعلومات على الفرد العامل؛
  - توتر العلاقات بين أفراد المنظمة وفرق العمل؛
  - يؤثر سلباً على أدائهم، فقد يلجأ العامل إلى السرعة في إنجاز عمله وإهمال المعالجة الفعلية والدقيقة للمعلومات أو قد يلجأ إلى التهرب وتأجيل العمل، وحتى في حال حاول العامل المعالجة الدقيقة والصحيحة لهذا الكم الهائل للمعلومات فسيؤدي ذلك حتماً لضياع الوقت والجهد؛
  - الحد من التعلم والإبداع داخل المنظمة فالعامل يلجأ في حله للمشكلات إلى ما يعرفه وإلى تجاربه السابقة بدلا من اعتماده على هذه الفوضى العارمة من المعلومات، رغم أن النتائج السابقة والتجارب لا تتناسب غالباً مع الوضع الحالي خاصة في حالة المحيط الديناميكي والتغيرات المتسارعة التي تعيشها المنظمات، وتتساءل المنظمات في هذا الحال لماذا التدريب والتطوير والتعليم، وتضييع المال والوقت والجهد في ذلك مادام الفرد سيعود لما يعرفه سابقاً في حل مشاكله؛
  - انخفاض أداء المنظمة وحجم الإنتاجية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- كما يؤثر أرق المعلومات في اتخاذ القرار فيجعل متخذ القرار يعاني من شلل في القدرة التحليلية، السطحية في التحليل، التردد في اختيار الحل المناسب وينعكس ذلك سلباً على كفاءة وفعالية القرارات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Lbid, & paul D.larson & Jack D.kulchitsky(2007), **information overload : too much of a good thing?** , 92<sup>nd</sup> annual in international supply management conference.

<sup>2</sup> Josef ruff, Previous reference, p.p 3-6.

<sup>3</sup>قائلة اليمين(2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة بكرة، ص144

وإذا أسقطنا ذلك على القرارات الإستراتيجية سينعكس ذلك سلبا على مستقبل المنظمة كون القرار الاستراتيجي يؤثر في مستقبل المنظمة واستمراريتها<sup>1</sup>.

### ثانيا: حلول ومقترحات للتقليل والحد من متلازمة أرق المعلومات:

قبل البحث في حل أي مشكلة يجب أولا الإدراك أننا في مشكلة ثم تحليلها لمعرفة أسبابها وأعراضها، لذلك على منظمات الأعمال العلم بوجود المشكلة وفي الوقت المناسب للتمكن في تفاديها أو التصدي لها، وفي ما يلي بعض الحلول المقترحة لتفادي هذه المشكلة والوقاية من الوقوع تحت تأثير المتلازمة:<sup>2</sup>

- يجب على المنظمات وضع إستراتيجية وقائية تكون كرد فعل في حال تم الوقوع تحت تأثير متلازمة أرق المعلومات ويمكن استعمال السيناريوهات في ذلك.
- يجب على متخذي القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاستفادة من التدريب على الكثير من المهارات التي قد تساهم في الحد من الظاهرة أهمها التدريب على الاستخدام الجيد والصحيح للتكنولوجيات الجديدة والمتطورة، التدريب على إدارة قواعد البيانات، التدريب على الطرق الصحيحة والفعالة في البحث عبر الانترنت، وأهم شيء التدريب على مهارات إدارة الوقت كون أهم عامل يسبب في الوقوع تحت تأثير متلازمة أرق المعلومات هو ضيق الوقت المحدد والمتاح لاتخاذ القرار.
- للحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات يفترض التقليل من استعمال وسائل الاتصال خاصة الحديثة منها والتي تتسم بالسرعة، كما يجدر بمتخذي القرارات استخدام مرشحات للقضاء على البريد المزعج وتحديد الرسائل المهمة في قائمة البريد الالكتروني للتمكن من الوصول إليها بسهولة، الابتعاد على البحث في محركات البحث عن المعلومات لأنها عادة ما تكون أقل دقة وأكثر تكرارا كما أنها غير موثوق من صحتها وذلك كون كل أفراد المجتمع باختلاف مستوياتهم لهم الحق في الكتابة والتعديل في المعلومات التي تضخ من خلال هذه المحركات، ويفضل الاستعانة بالمواقع الرسمية فتعتبر المعلومات فيها أكثر دقة.
- الاعتماد على اللامركزية والمشاركة في اتخاذ القرار لتقاسم عبئ معالجة المعلومات والاستفادة من أفضلية الزيادة، والاستعانة بالخبراء والمختصين في مجال المعلومات والتقنيات الجديدة.
- الاعتماد على الكفاءات البشرية أكثر من نظم المعلومات والأنظمة الخبيثة في جمع المعلومات ومعالجتها.

<sup>1</sup> Josef ruff, Previous reference, p5

<sup>2</sup> فالتة البمين، نورهان قرون (2018)، متلازمة أرق المعلومات، مصادرها ومظاهرها دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 14، مجلد2، باتنة، الجزائر.

- كما يمكن اعتبار ما يلي حلولا وقائية للحد من مظاهر المتلازمة ونتائجها:<sup>1</sup>
- التدريب على إدارة الوقت كونها من أهم مسببات الوقوع تحت تأثير ظاهرة أرق المعلومات.
  - محو الأمية المعلوماتية من خلال:
  - التدريب على البرمجيات والتكنولوجيات
  - تعزيز مهارات الاتصال التقليدية منها والرقمية
  - التدريب على القراءة السريعة
  - التدريب على التفكير العقلاني ومهارات اتخاذ القرار
  - التدريب في الاستذكار
  - التدريب على تنفيذ المهام عن طريق خطوات بسيطة وواضحة
  - وضع خطط ذات توجهها منطقيا، نابعة من دراسة الفجوى بين القدرة على استخدام التكنولوجيات الجديدة وموقف اعتمادية هذه التكنولوجيات.
  - اعتماد التعلم التنظيمي، وإرساء مبادئه كأحد أساسيات قيام المؤسسات بمختلف أنواعها ومجالاتها.
  - ينبغي على المنظمات التخطيط والإشراف على تنمية الموارد البشرية اللازمة، كما ينبغي أن تعكس الاستراتيجيات المختارة بصورة واقعية احتياجات المنظمات من كفاءات الموارد البشرية، ومن الضروري التخطيط من مرحلة مبكرة والقيام بذلك لدعم الإستراتيجية الدفاعية، والإستراتيجية الوقائية من الوقوع تحت تأثير هذه المتلازمة، وسيساعد التحليل الكمي والكيفي للموارد البشرية على تحديد الاحتياجات بدقة.

<sup>1</sup> نورهان قرون (2018)، تنمية وتدريب الموارد البشرية كإستراتيجية للتقليل من أثر ظاهرة أرق المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي دراسة حالة عينة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة، مؤتمر أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بجامعة بلبيدة 2، الجزائر، 2018.

## خلاصة:

جاء هذا الفصل للتعرف على ماهية متلازمة أرق المعلومات وما سبقها من تحول إلى مجتمع واقتصاد معرفي، بالإضافة إلى أهم مظاهر المتلازمة والتي تؤثر على الفرد بشكل خاص كما على المنظمات بصفة عامة، حيث بدأ تأثيرها واضحا من خلال الأدبيات والدراسات السابقة خاصة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويعود ذلك إلى الحجم الكبير من المعلومات بالإضافة إلى عامل الوقت والتسارع التكنولوجي، الكفاءات والخبرات في مجال التعامل مع المعلومات بمختلف أنواعها وأحجامها، ولقد حاولنا أن نضع حلول إن لم تكن نهائية فهي نسبة وأخرى وقائية للحد من مظاهر المتلازمة ومحاولة معالجتها والتخلص من تأثيرها السلبي على الفرد والمنظمة.

## الفصل الثالث:

الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية



**تمهيد:**

في محيط تنافسي تغيرت فيه قوانين المنافسة وقواعد اللعبة وأصبحت فيه المعرفة صناعة في حد ذاتها، أصبحت إدارة المعرفة تشكل تحديا كبيرا للمنظمات التي ترغب في التأقلم مع ديناميكية محيطها التنافسي وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة وأصبح الأمر يتطلب ردود سريعة في اتخاذ القرارات، والتي تؤثر في مستقبل المنظمة بصفة كبيرة، حيث يستوجب توفر المعلومات بصفة دائمة والتحديث المستمر لقواعد البيانات من خلال التحليل المستمر للمحيط. والتقيب عن البيانات قبل أن يصل إليها المنافسين. من هذا المنطلق ظهرت أهمية اليقظة الإستراتيجية كآلية لجمع وتحليل واستخدام البيانات، لأغراض التوقع والسبق والمرونة في مجال ردّ الفعل وما يتطلبه أيضا من تحليل محيط المنظمة على مستوى الإدارة الإستراتيجية.

وفي هذا الفصل نتعرف على هذه الآلية من مختلف مداخلها بالإضافة للتعرف على مفهوم التحليل الإستراتيجي وأهم أدواته والتي تحتاج لليقظة الإستراتيجية في جمع المعلومات المساعدة على التحليل، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** ماهية التحليل الاستراتيجي

**المبحث الثاني:** ماهية اليقظة الإستراتيجية

**المبحث الثالث:** أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها في متلازمة أرق المعلومات.

## المبحث الأول: ماهية التحليل الاستراتيجي

## المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية

اشتقت كلمة إستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية أستراتيجوس Strategos وتعني فن القيادة أو فن إدارة القوات والحروب من أجل اكتساب ميزة عسكرية تمكنها من الفوز على العدو،<sup>1</sup> امتدت ممارسات الإستراتيجية لتصل إلى مجال الأعمال وأصبحت محل اهتمام الباحثين حيث نظرا لأهميتها في اكتساب مزايا تنافسية. تعرف الإستراتيجية كونها "الطريقة التي من خلالها تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها ورسالتها"<sup>2</sup> أو بمعنى أوسع هي الطريق للوصول للنهايات. تتعلق النهايات بأهداف ورسالة المنظمة؛ أي أنها الاتجاهات بعيدة المدى التي تحقق المزايا باستغلال الموارد المتاحة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة.

الإدارة الإستراتيجية عملية نظامية تتكون من مكونات ومهام مترابطة تشكل إطارا عاما ومتكاملا لممارسة الإدارة الإستراتيجية، ولإعداد الخطط وتنفيذها. ويشتمل هذا الإطار على التحليل البيئي لبيئة المنظمة خارجيا وداخليا للوقوف على حقيقة خصائص نمط المؤسسة وما فيها من فرص أو قيود وتهديدات ونقاط القوة أو نقاط الضعف. وبشكل عام تحت مسمى الإدارة الإستراتيجية تتخذ المؤسسة كافة قراراتها وتصمم أنظمتها، وكذلك تبني وتنمي علاقاتها بما يساهم في تحقيق رسالتها وأهدافها، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون لدى المؤسسة مقومات تحقيق الأداء المتميز استنادا على استراتيجيات مناسبة تمكنها من التعامل الفعال مع حزمة الحقائق التي تتوصل إليها من مخرجات التحليل البيئي.<sup>3</sup>

يمكن القول أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية تقوم على 3 عمليات أو إجراءات مهمة وتتمثل في:<sup>4</sup>  
تحديد التسلسل الهرمي لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ( الرؤية، الرسالة، ثم الأهداف الإستراتيجية)،  
على أساس ذلك يتم التحليل الإستراتيجي للمحيط من أجل جمع المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، دعما لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ثم يتم صياغة الإستراتيجية وتنفيذ القرارات،

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص31

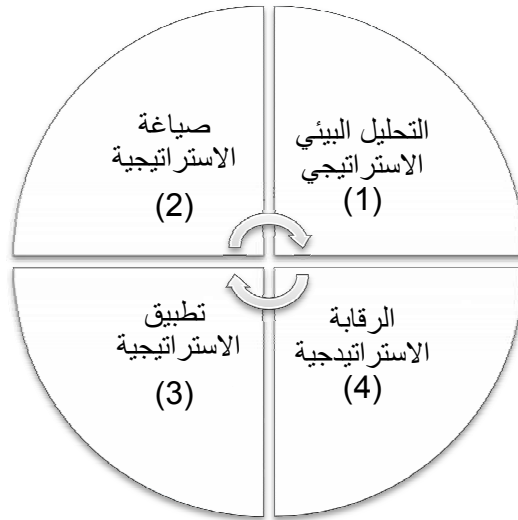
<sup>2</sup> منصور محمد اسماعيل العريقي (2011)، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، صنعاء، ص27

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص69

<sup>4</sup> Dess, Gregory G (2003), **Strategic management: creating competitive advantages**, Mass: McGraw-Hill/Irwin, Boston, P4-8

ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية عند التنفيذ بل تبقى عملية مستمرة ودورانية ويبقى التفاعل بين هذه العمليات الثلاثة قائماً كون البيئة في تطور وتحديث مستمر. ويعتبر هذا التقسيم لعمليات الإدارة الإستراتيجية من أبسط التقسيمات وأشملها فهناك من يقسمها إلى أربعة عمليات وربما أكثر، ويمكن عرض شكل توضيحي لعمليات الإدارة الإستراتيجية من منظور آخر كالتالي:

الشكل رقم (06): عمليات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي (2011)، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، صنعاء، ص 17

نعرض في الجدول رقم(01) بعض الاصطلاحات الأساسية التي يتكرر استخدامها عند دراسة وممارسة الإدارة الإستراتيجية:

الجدول رقم (01): مصطلحات ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية

المفهوم	مصطلحات
هي التوجه أو المسار العام الرئيسي الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينه، والتفكير والتصرف يتم على أساسها.	الرؤية
هي المبرر الأساسي لوجود المنظمة والتي تحدد مقومات بقائها نموها، وقبولها من الأطراف ذوي المصلحة، وعلى ضوءها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج والسياسات، القواعد والأنظمة، ومن أجلها يتم تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد.	الرسالة
تشير إلى المنافع والمكاسب النهائية كالربحية والنمو والتوسع وغيرها من الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وترتبط الغايات بالغرض أو الأغراض التي تعكس أنشطة المنظمة ومنتجاتها وتخصيص مواردها.	الغايات
هي الترجمة الرقمية والزمنية لرسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها في شكل نتائج عملية محددة تفصيلية واضحة ومقاسة، وهي تمثل محطات وصول محددة زمنياً ومستهدفة لتحقيق نتائج مخطط لها قابلة للقياس الكمي، ب تحقيقها تتحقق غايات المؤسسة ورسالتها.	الأهداف
تمثل البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو الممارسات التي تتحرك عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهي تعد توجهات تخطيطية عامة تضبط التفكير عند تحديد وصياغة السياسات والخطط والبرامج.	الاستراتيجيات
تتمثل في الضوابط العامة والقواعد الأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الإستراتيجية.	السياسات
تتمثل في مراحل أو مكونات التحرك اتجاه الأهداف وما يرتبط بها من أنشطة.	الخطط والبرامج

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في

المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص.ص 131-132.

## المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يقصد بالتحليل البيئي مراقبة وتقييم المعلومات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتقديمها للإدارة.<sup>1</sup> وعرف أنه " عملية إجراء البحوث على بيئة الأعمال التي تعمل ضمنها المنظمة وعلى المنظمة نفسها، من أجل صياغة الإستراتيجية."

وبذلك يعتبر التحليل الاستراتيجي نقطة انطلاق لمراحل الإدارة الإستراتيجية، يجب أن يسبق أية عملية من عمليات الإدارة الإستراتيجية منذ صياغة الاستراتيجيات إلى تنفيذها، وذلك لحاجة كل عملية منها إلى معلومات معينة يوفرها التحليل الاستراتيجي للبيئة. أثبتت الكثير من الدراسات أن العديد من الاستراتيجيات تفشل لأن متخذي القرارات في المنظمة يقومون بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات دون تحليل دقيق للأهداف الشاملة للمنظمة ودون الاعتماد على نتائج التحليل الاستراتيجي،<sup>2</sup>

يهتم التحليل الاستراتيجي بالبيئة الداخلية والخارجية في نفس الوقت بتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات فيها، أي العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر تنافسية واستمرارية المنظمة.<sup>3</sup> في هذا المجال اقترح الباحثين العديد من النماذج التي تساعد على التحليل الكلي أو الجزئي للبيئة من أهمها تحليل SWOT، تحليل القوى الخمسة لبورتر، تحليل حافظة الأنشطة... الخ، العنصر الموالي يعرض أهم هذه النماذج وطرق التحليل من خلالها، وقبل ذلك يمكن توضيح بعض المفاهيم الأساسية التي يتكرر استخدامها عند دراسة وممارسة التحليل الاستراتيجي:

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي (2011)، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، صنعاء، ص15

<sup>2</sup> Dess, Gregory G (2003), **Strategic management: creating competitive advantages**, Mass: McGraw-Hill/Irwin, Boston, P10

<sup>3</sup> Ville Isoherranen (2012), **Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus**, University of Oulu, juneves print tampere, Oulu, Finland , P35

الجدول رقم(02): مصطلحات التحليل الاستراتيجي

مصطلحات	المفهوم
التحليل الاستراتيجي	"هو المنهج المهني المستمر والمتواصل للتعرف على البيئة الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو قيود أو تهديدات حالية أو مرتقبة أو ممكنة، وكذلك للتعرف على حقيقة أوضاعها وإمكاناتها الداخلية وما بها من نقاط قوة أو نقاط ضعف قائمة أو مرتقبة أو ممكنة".
البيئة الخارجية	تشمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المؤسسة ولا تخضع (وإن كان هذا ممكناً) بدرجة كاملة لسيطرة المؤسسة، كما تؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
الفرص	تشمل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وبرامجها، في حالة قدرة المؤسسة على استثمارها لصالحها مثل (خروج منافس قوي من السوق، أسواق جديدة للتصدير، سياسات الإعفاء الجبائي...)
التهديدات	تشمل كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو تعيق تحركها وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات مثل دخول منافس جديد للسوق، فرض ضرائب جديدة على النشاط...الخ.
البيئة الداخلية	تشتمل على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، وتتحدد بناء على قراراتها، وتتفرّد إدارة المؤسسة بصلاحيّة تحديدها مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانيات الفنية والبشرية والتسويقية التي تدخل تحت ملكية المؤسسة. وهذا لا يعني أن كل خصائصها تخضع بالكامل للإدارة الإستراتيجية.
نقاط القوة	تتمثل في النواحي الإيجابية الداعمة للمؤسسة وتميزها عن غيرها، ويمكن للمؤسسة عند حسن استغلالها أن تحقق لها مكاسب معينة مثل(كفاءة البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، والموارد البشرية المتميزة، ومناخ عمل إيجابي، حداثة المعدات، والقدرة على ضبط التكلفة...الخ) وكلها يمكن أن تدعم قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها إذا ما نجحت في ترميتها والاستفادة منها.
نقاط الضعف	تتمثل في النواحي السلبية التي تقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة وغيرها من الجوانب التي يتطلب الأمر معالجتها لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة .

المرجع: مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار

## المطلب الثالث: نماذج التحليل الاستراتيجي

تعددت الأساليب والنماذج التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تحليل بيئتها أهمها تحليل SWOT، تحليل القوى لـ بورتر وغيرها، اهتم الكثير من الباحثين في وضع هذه النماذج وتطويرها ليقى على المنظمات اختيار المناسب منها رغبة في دعم عملية اتخاذ القرار تأخذ بعين الاعتبار كل ما يجري في بيئتها الداخلية كانت أو الخارجية، وفي ما يلي نعرض بعض هذه النماذج:

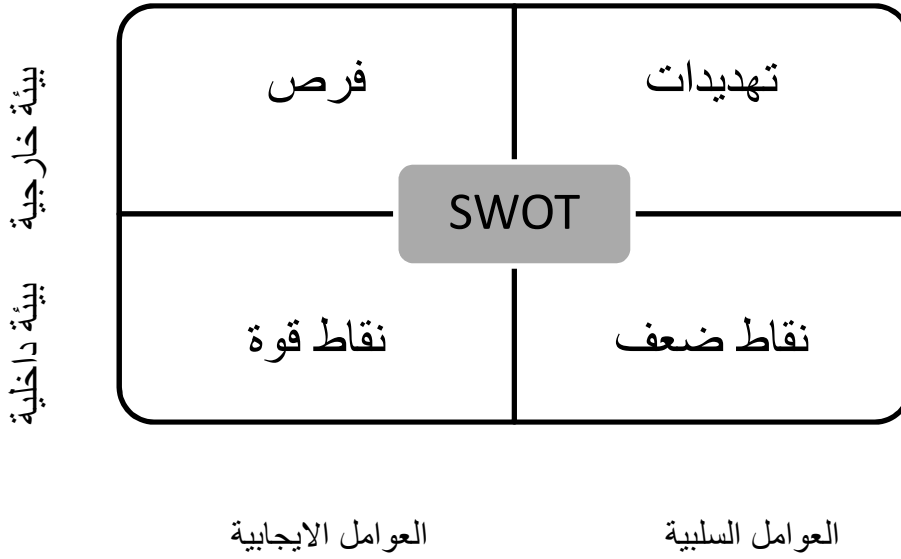
## أولاً: نموذج تحليل SWOT

تحليل SWOT هو اختصار لـ S.O.W.T وتعني (strengths, weaknesses, opportunities, threats) وهي آلية من آليات التحليل الاستراتيجي للبيئة والأكثر تداولاً، ظهر تحليل SWOT نتيجة أبحاث معهد هارفارد للأعمال خلال الستينات من القرن العشرين من طرف البرت همفري وآخرون، يعتبر هذا النموذج الأكثر تداولاً واستعمالاً كونه يهتم بتحليل كل من البيئة الداخلية باستهدافه لنقاط القوة والضعف فيها. والبيئية الخارجية باستهدافه للفرص والتهديدات فيها، في حين تستهدف بعض النماذج الأخرى البيئة الخارجية أو الداخلية فقط.

الهدف من هذا التحليل هو تحديد وتقييم الموقف الاستراتيجي للمنظمة؛ أي لتحديد الوضعية التي يتواجد عليها حالياً أو من المحتمل أن تكون في المستقبل القريب، الافتراض الأساسي للتحليل هو مواءمة الأنشطة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمنظمة مع المتغيرات الخارجية (الفرص والتهديدات)، لتحقيق نتائج تساعد في اتخاذ قرار فعال ووضع إستراتيجية تنافسية أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ville Isoherranen (2012), **Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus**, University of Oulu, juneves print tampere, Oulu, Finland , P28

الشكل رقم (07): نموذج SWOT



Source : M jasiulewicz-kaczmarek, A Stachowiak(2016), **Maintenance Process Strategic Analysis Maintenance Process Strategic Analysis**, ModTech International Conference - Modern Technologies in Industrial Engineering IVAt, Iasi, Romania, p03

ثانيا: مصفوفات التحليل الاستراتيجي ( تحليل حافظة الأنشطة ) :

تشير حافظة الأنشطة إلى مجموعة وحدات، كل من هذه الوحدات للنشاط الإستراتيجي للمؤسسة تخدم سوق معين أو منتج معين، ويعبر عن هذه الحافظة في شكل مصفوفة أو شبكة بحيث توزع وحدات النشاط داخل خلايا المصفوفة على محورين وهما وسيلة لتقييم أعمال المنظمات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة وفي أسواق مختلفة وذلك بهدف صياغة أفضل إستراتيجية ممكنة وتوجيه وإدارة موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، لتحليل موقف المؤسسة وحجمها في السوق أيضا تحديد الموقع الاستراتيجي لكل DAS (مجال النشاط الاستراتيجي لكل وحدة أعمال) وتقييم الوضعية الكلية لحافظة وتساهم في دعم اتخاذ القرار المناسب بخصوص تخصيص الموارد واختيار الإستراتيجية التي تتناسب الظروف البيئية المحيطة .

#### 1. نموذج جماعة بوسطن الاستشارية ال BCG :

قامت مجموعة بوسطن الاستشارية بتطوير وتبسيط نموذج متعدد الأعمال ، يدعى مصفوفة (معدل النمو وحصص السوق ) وتعتبر من أهم النماذج المتفق على كفاءتها في دعم صنع القرار استراتيجي الذي



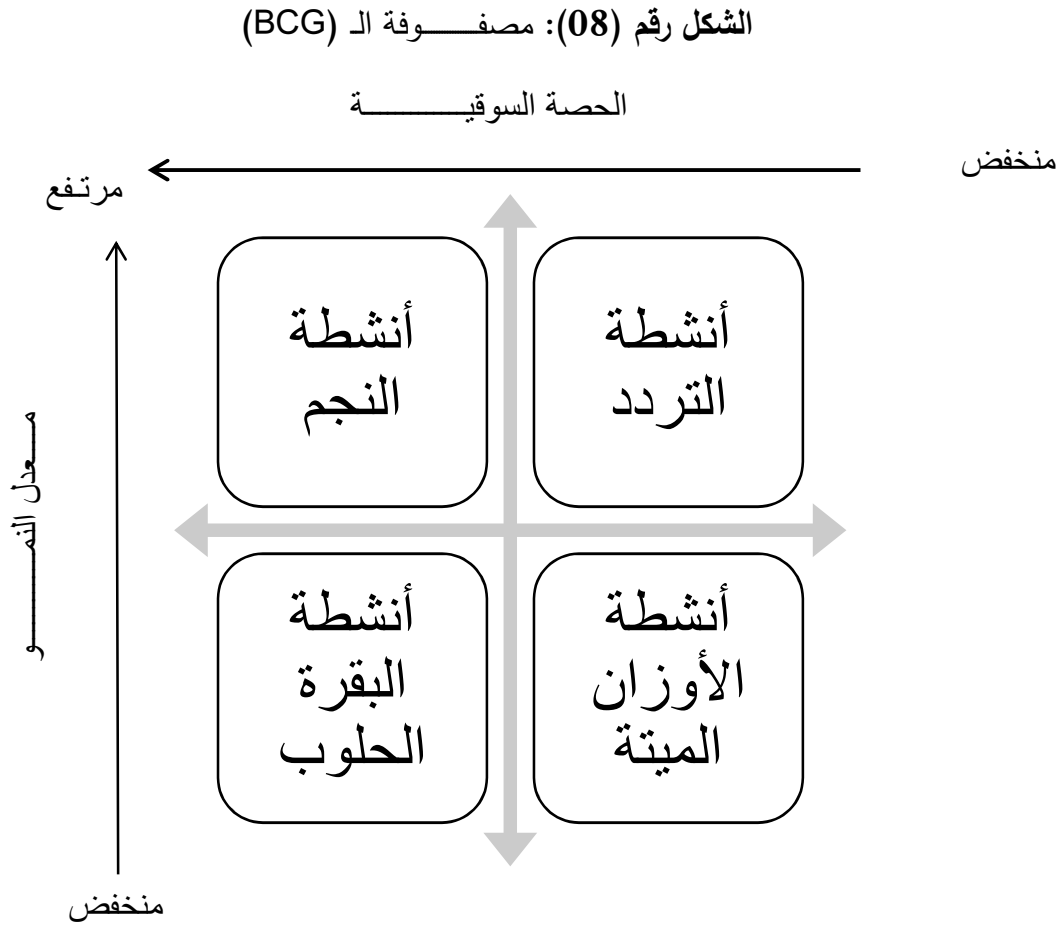
يتعلق بمنتج أو مجموعة معينة من المنتجات، حيث تعتمد المصفوفة على بعدين أساسيين هما: معدل النمو والحصة السوقية، وتقسّم إلى مستويين المرتفع والمنخفض لكلا البعدين لتشكل لنا مصفوفة ذات أربع خانات وأربعة أنواع من الأنشطة يتحدد موقعها بدائرة مركزها الثنائية (معدل النمو/الحصة السوقية) وتتمثل هذه الأنشطة في:

أولاً: أنشطة التردد (علامة الاستفهام) وغالبا ما تكون الأنشطة جديدة ومعدل نموها مرتفع. أما عن الحصة السوقية فتكون منخفضة ما يدل على ضعف المركز التنافسي للمنظمة مقارنة بغيرها. وعلى هذا الأساس فإن الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجية التركيز التي تساعد على تخطي موقف انخفاض الحصة السوقية والاستفادة من معدل النمو في النشاط، كما يمكن أيضا إتباع إستراتيجية النمو والتوسع.

ثانياً: أنشطة النجم وتكون فيها درجة النمو مرتفعة ولحصة السوقية بدورها أيضا مرتفعة وهذا ما يدل على أن المركز التنافسي للمؤسسة قوي مقارنة بالمنافسين مما يؤهلها لأن تكون في مركز الريادة وقيادة النشا، وتكون الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجية النمو والتوسع للمحافظة على المركز التنافسي والزيادة في الاستثمارات.

ثالثاً: أنشطة البقرة الحلوب حيث تكون حصة المؤسسة في السوق عالية بينما درجة النمو منخفضة و أن المركز التنافسي في هذه الحالة قوي أما عن معدل النشاط فهو متدهور، والإستراتيجية الواجب إتباعها في هذه الحالة هي إستراتيجية التوزيع.

رابعاً: أنشطة الأوزان الميتة (الكلاب) وفي هذه الحالة تكون كل من الحصة السوقية ومعدل النمو منخفضة، وفي مثل هذه الظروف تتبع المؤسسة إما الانكماش أو الاستسلام (التصفية وبيع الأصول) بدلا من الاستمرار في النشاط.



Source : BCG History , The History of Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com>,  
Vu :september 2018 .

## 2. نموذج ADL

سُمي هذا النموذج نسبة للباحث الذي قام بتطويره، وهو Arther.D.Little , ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لتطبيق إستراتيجية المحفظة، حيث تعتبر مصفوفة ADL بمثابة تطوير لمصفوفة BCG، حيث أنها مصفوفة ADL انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط، ذلك أن هذا الأخير يخضع لمجموعة كبيرة من العوامل الكمية والنوعية وبالتالي يجب اعتباره على الأقل أحد العوامل المفتاحية منها، ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف للدلالة على جاذبية الصناعة أو جاذبية مجال النشاط لأنها مرتبطة بدورة حياة المنتج؛ أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي هو عليها الآن

(انطلاق، نمو، نضج، تدهور). ولكل مرحلة خصائصها ومميزاتها، سواء من حيث تدفقاتها النقدية أو من حيث استراتيجياتها.<sup>1</sup> ومن هنا اعتمد نموذج ADL على بعدين هما:<sup>2</sup>

**أولاً: ودرجة نضج النشاط** تتحدد درجة النضج من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياة المنتج إما انطلاق، نمو، نضج أو تدهور، حيث يتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل متمثلة في معدل النمو، الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، انتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.

**ثانياً: الوضع التنافسي** والذي يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم، إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلاً. وقد تتحدد الوضعية التنافسية للمؤسسة بكونها مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

وطبقاً لنموذج ADL فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بخصائص معينة، فالأنشطة في مرحلة البدء والنمو تكون الاستثمارات الكبيرة فيها مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية وذلك لإمكانية التمويل الذاتي أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التخلي عنها، والأنشطة الناضجة أو المتقدمة عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد خطر الصناعة عليها.

وكما هو مبين في المصفوفة الموضحة أدناه هناك ثلاثة خيارات إستراتيجية يمكن للمؤسسة اللجوء إليها وهي:

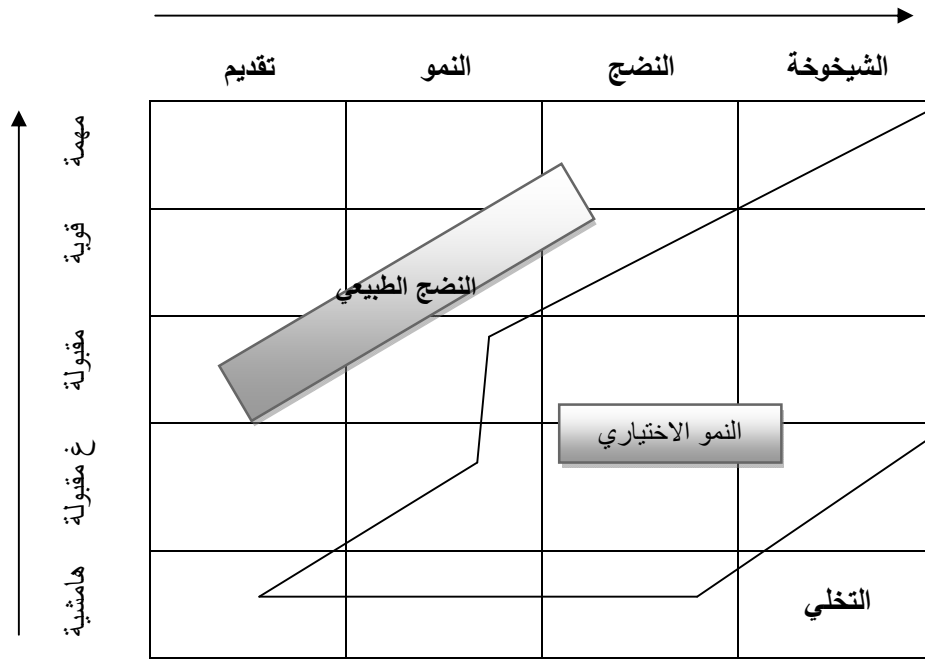
**النمو الطبيعي** : تتمتع المؤسسة بقدرات تنافسية عالية، فتتبع هذه الإستراتيجية من أجل الحفاظ على الوضعية التنافسية ومواصلة الاستثمارات، وهذا المجال يبين مدى النمو المكثف في جميع الأسواق وحتى الأسواق التي في بداية دورة حياتها.

<sup>1</sup> رحيب حسين (2008)، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 116.

<sup>2</sup> صقر محمد الفقيه (2013)، التحليل الاستراتيجي دراسة حالة الكساد الداخلي لشركة المدى بالمدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصاة/النمو، مذكرة ماجستير، الجامعة العربية المفتوحة الدانمارك، المدينة المنورة، ص 87.

**النمو الاختياري:** في هذا الاختيار لا تترك المؤسسة جميع الأنشطة تتطور بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية الانتقاء، وبالتالي تركز المؤسسة على النشاطات المفضلة والمربحة. **إعادة التقويم والتوجيه:** المؤسسة في هذا الاختيار تتمتع بتنافسية ضعيفة أو غير مرغوب فيها، وعليه هذه النشاطات تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها قصد زيادة الحصة السوقية.

الشكل رقم (09): مصفوفة الـ (ADL)



Source : samir Z & others (2009) application of ADL matrix in developed industrial companies, article, <https://www.researchgate.net>, seen : september 2018

### نموذج Mc Kinzey.

ظهر هذا النموذج في بداية السبعينات، وقد تم تطويره من طرف Mc Kinzey بالتعاون مع شركة جنرال الكتريك، ولذلك يسمى أيضا بنموذج GE/Mckinzeي وعلى غرار BCG و ADL تقوم أيضا مصفوفة Mc Kinzey على بعدين مختلفين، وهما جاذبية الصناعة، وتتحدد من خلال معايير متعددة يتم اختيارها من قبل إدارة المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية. والوضعية التنافسية، وهي تعبر عن قوة مجال النشاط، وتخضع لعوامل النجاح الأساسية بالمقارنة مع المنافسين الأساسيين، ويتم تقدير كلا البعدين على أساس ثلاث درجات: ضعيف، متوسط وقوي.

وبذلك تتشكل تسع خانات تتموضع في إطارها مجالات الأنشطة.<sup>1</sup> ولتطبيق النموذج ، يتعين انتقاء واختيار المعايير ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، وذلك على ضوء الأهداف المسطرة. تخضع عملية تقييم كل من جاذبية النشاط والمركز التنافسي لمجموعة من الخطوات، حيث يتم في البداية إعطاء نقطة لكل معيار من المعايير لكلا البعدين ( الجاذبية والمركز ) وذلك حسب أهميته بالنسبة لأولويات المؤسسة: قوي جدا، قوي، متوسط، ضعيف نسبيا، ضعيف، ضعيف جدا وذلك من صفر إلى ستة، مع ترجيح هذه النقاط بأوزان حسب مساهمة كل معيار في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث يكون مجموع الأوزان الترجيحية يساوي الواحد الصحيح. ثم يتم ضرب النقاط في أوزانها وحساب مجموع الأوزان المرجحة للحصول على تقدير عام لجاذبية النشاط أو قوة المركز التنافسي، ويتم في الأخير رسم وضع المنتج أو النشاط على المصفوفة حسب الثنائية (الموقع التنافسي ، جاذبية النشاط ) كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (10): مصفوفة (McKenzy)

		مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	
جاذبية الصناعة	مرتفعة	A	A	A	مرتفعة
	متوسطة	B	B	C	متوسطة
	ضعيفة	B	C	C	ضعيفة
		الوضعية التنافسية			

Source : McKinsey quarterly(2008), enduring Ideas : the GE Makinsey nine–box Matrix,

[www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), seen : september 2018

<sup>1</sup> رحيب حسين، إستراتيجية المؤسسة، مرجع سابق، ص 121.

### ثالثاً: نموذج القوى الخمسة لبورتر M.Porter:

تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضاً البيئة التنافسية، وقد تؤثر هذه المتغيرات سلباً أو إيجاباً على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي، قدرتها على جذب العملاء... الخ، لذلك يعتبر M.Porter أن أهم ما يشغل المنظمة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى، أطلق عليها القوى التنافسية الأساسية، حيث كلما ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمنظمات في بيئة التنافس وتتمثل القوى التنافسية حسب بورتر في:<sup>1</sup>

#### - المنافسون في الصناعة:

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات التي تنشط في الصناعة/القطاع، والتي تكون عادة متقاربة من حيث الحجم والإمكانات، تنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد ولتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.

#### - المنافسون المحتملون(الداخليين الجدد):

إن إمكانية دخول منظمات جديدة منافسة إلى نفس الصناعة يشكل تهديد للمنظمة، لما يترتب عن دخول هذه المنظمات من زيادة الطاقة الإنتاجية والرغبة في الحصول على حصة معينة في السوق... الخ، لذلك تلجأ الجهات المنافسة في القطاع لخلق عوائق دخول.

#### - المنتجات البديلة:

تعتبر المنتجات البديلة قوة ضاغطة فتلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبى احتياجات الزبائن الحاليين أو المحتملين للمنظمة هي تهديد لها وتلبية لاحتياجات زبائنها.

#### - القوة التفاوضية للموردين:

المورد هو الذي يقوم بتوريد المنظمة بمختلف احتياجاتها من المدخلات وذلك لضمان استمرارها في العملية الإنتاجية والوفاء بالتزامها اتجاه زبائنها، وقد يشكل الموردون تهديداً حال توقفهم عن إمدادها

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص.ص 21-22

بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة... الخ، ولذلك يجب أن تكون المؤسسة في وضع تفاوضي قوي اتجاه المورد خاصة في حالة الموردين المحتكرين للصناعة.

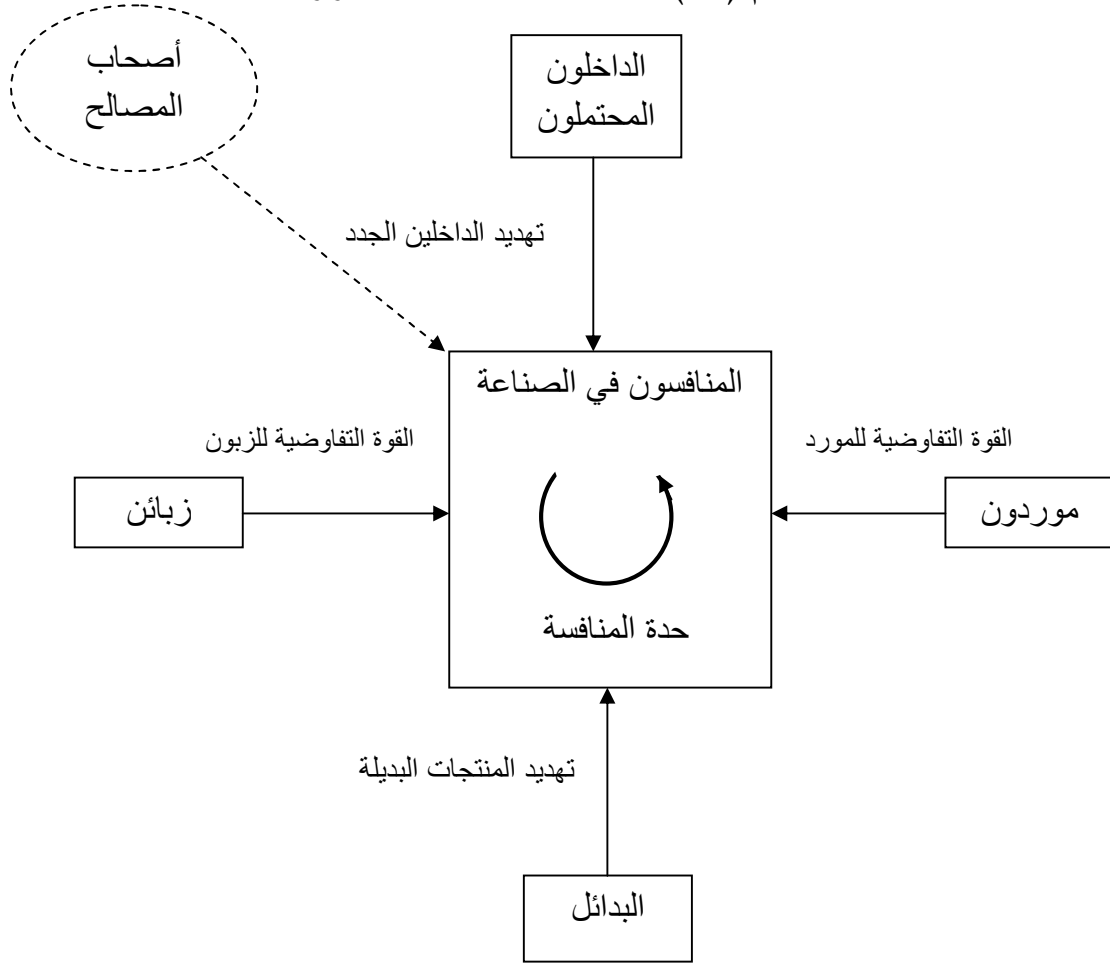
#### - القوة التفاوضية للزبائن:

العميل أو الزبون هو سيد السوق، لذلك هو محل استهداف المنظمات المتنافسة في الصناعة، ويمكن للزبون أن يتم قوة تفاوض في تحريك الأسعار خاصة إذا كان في سوق احتكار تام من طرف الزبون أو سوق منافسة تامة أو احتكارية أين يجد الزبون بدائل لسلعة المنظمة قد تتال رضاه، لذلك بقي على المنظمات أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع الإستراتيجيات الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم... الخ، كما يعتبر الزبون أحد القوى التنافسية إذا كان يحتكر سوق النشاط احتكار تام فالمؤسسة هنا ملزمة بالتعامل مع نفس الزبون وبالتالي يملك الزبون هنا قوة تفاوضية وقد تهدد قراراته المنظمة لذلك هي مطالبة بأن تقوي قوتها التفاوضية نحو زبائنها.

كما أوصى "فريمان" بإضافة قوة سادسة إلى القوى الخمس وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرون (الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقترضين، غرف تجارية... الخ)<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح مختلف القوى التنافسية:

<sup>1</sup> شين فيروز (2015)، محاضرات في الإستراتيجية، غ منشورة، ص20

الشكل رقم (11): القوى التنافسية الخمسة لبورتر



Source : Michael E. Porter (1980), **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, Michael E. Porter.P. cm.Originally published: New York: Free Press, p04 (بتصرف)

#### رابعا: نموذج سلسلة القيمة لـ Porter:

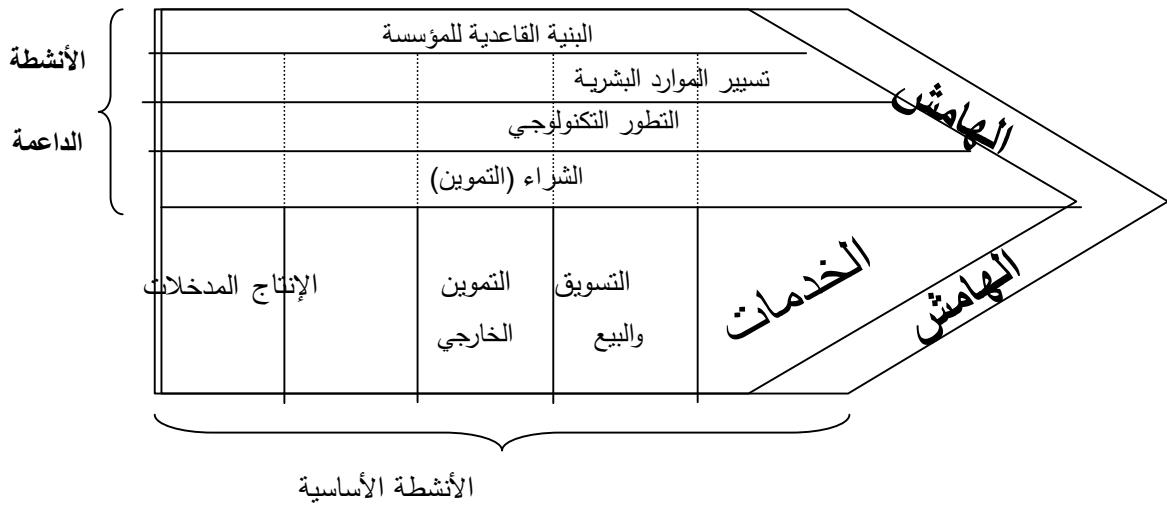
ناقش مايكل بورتر فكرة "سلسلة القيمة" في كتابه "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (1985)، من منظور المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتنوعة والمتكاملة فيما بينها، وسلسلة القيمة نموذج يجمع مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي تؤثر في تنافسية المنظمة، تعمل هذه الأنشطة متحدة لتقديم منتج أو خدمة ذات قيمة حسب رغبة وحاجة الزبون، حيث يعمل هذا النموذج على البحث عن منابع الميزة التنافسية وأصولها على مستوى كل أنشطة المنظمة، بالنظر والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المنظمة كل نشاط على حدا ثم



الأنشطة مجتمعة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية وذلك بتجزئتها إلى أنشطة رئيسية وأنشطة الدعم:<sup>1</sup>

- الأنشطة الرئيسية: وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع.
- الأنشطة الداعمة: الأنشطة المساعدة وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها.

الشكل رقم (12): سلسلة القيمة لـ بورتر



Source : Michael E. Porter (1985), **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A., free press, p37

هدف المنظمة هو تحقيق قيمة لزيائنها أعلى من التكلفة التي تتحملها، وكلما كان الفرق منسجما أكثر كلما كان هامشها أكبر، لأن " القيمة تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة". بورتر بهذا النموذج كان يسعى إلى معرفة وزن كل نشاط على مستوى المنظمة، ومقدار ما يحققه من قيمة، كون الأنشطة هي المسببة الرئيسة في خلق التكاليف، وهذا سيسمح لها برسم استراتيجياتها، كأن تقوم بأخرجة بعض الأنشطة التي لا تحقق قيمة معتبرة لها. المتفق عليه هو أنه ليس هناك نموذج عام ومحدد لسلسلة القيمة، بل أنها تختلف من منظمة لأخرى في تشكيلة المنتجات أو

<sup>1</sup> Thuong Nguyen(2017), **Applying strategic analysis in business strategy to enhance competition and innovation – A case study in a small construction company**, arcada, International Business, n°15450, p14

المناطق الجغرافية، وحتى في قنوات التوزيع، "ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية".<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: اتخاذ القرارات الإستراتيجية

#### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

اختلف الباحثون في تعريف عملية اتخاذ القرار، كما اختلفوا في تسميتها فهناك من يطلق عليها عملية صنع القرار وهناك من يسميها عملية اتخاذ القرار.

فتعرف عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار للوصول واختيار القرار الأنسب والأفضل<sup>2</sup>. وتعرف على أنها: "أنها عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة"<sup>3</sup>.

و تتكون من سبعة عناصر أساسية تتمثل في: الموقف(المشكلة) والتي تقوم لأجلها عملية اتخاذ القرار، متخذ القرار والذي له سلطة اختيار البديل الأمثل والنطق به، الهدف والذي يعبر عن النتيجة المرجوة والمنظرة، البدائل والتي تمثل الحلول الممكنة، قواعد الاختيار وهي كل ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار كثقافة المنظمة والمجتمع... الخ، وأخيرا القرار باعتباره " أفضل بديل لحل المشكلة"<sup>4</sup>؛ ويمكن القول أن القرار هو البديل الأنسب بين مجموعة من البدائل (بديلين أو أكثر) والذي يمثل أفضل الطرق للوصول للأهداف المسطرة أو لحل المشكلة أو لعلاج انحراف معين. وتتنوع القرارات بتنوع مجالاتها وأهدافها ومستوى اتخاذها فينظر للقرار من زوايا مختلفة ويدرس من عدة مداخل وبذلك تعددت تصنيفاته ومن أهمها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> قوفي سعاد (2017)، مرجع سابق، ص 79

<sup>2</sup> بيالة سميرة(2004)، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص135

<sup>3</sup> محمد الصيرفي(2006)، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي(الاسكندرية)، مصر، ص11

<sup>4</sup> أحمد ماهر(2008)، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، ص 21

<sup>5</sup> عيد الله حمود سراج(2005)، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة

اليمن، العدد4، ص.ص129-130

- على أساس الوظيفة: تصنف إلى قرارات إدارة حسب وظائف المدير (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة ورقابة) أو حسب وظائف المنظمة (إنتاج، تسويق، أفراد، وتمويل).
- على أساس هيكلية القرار: وتقسّم إلى قرارات مهيكلة وهي القرارات المبرمجة والروتينية مثل قرارات المخزون، وأخرى غير مهيكلة زهي غير روتينية ولا المتكررة والتي يصعب توقعها ومعالجتها لنقص المعلومات حولها، كما توجد قرارات شبه مهيكلة أو شبه مبرمجة وهي التي يمكن توقعها و تسهل معالجتها نوعا ما.
- وفقا للمستويات التنظيمية: وتقسّم إلى قرارات إستراتيجية، قرارات تكتيكية وأخرى تشغيلية. نقصد بالقرارات الإستراتيجية القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا والتي لها علاقة برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وهي قرارات غير متكررة، تتعلق بمستقبل وكيان المنظمة على المدى البعيد، أما عن القرارات التكتيكية فهي قرارات تتعلق بالأمر التنظيمية المتعلقة بالهيكل وتحديد السلطة والمسؤولية وأخرى متعلقة بتوفير الموارد اللازمة لإكمال المهام كالموارد المالية والبشرية وغيرها. وفي ما يخص القرارات التشغيلية فهي مرتبطة بالمستوى التنفيذي فهي القرارات الروتينية التي تتمثل في حل المشاكل التشغيلية وتتطلب السرعة والدقة ولا تتطلب مهارات بل تتطلب معرفة بمجال العمل قد يتخذها مديري المستوى التنفيذي أو أي عامل بسيط.
- وفقا لدرجة توفر المعلوم لدينا القرارات في حالة تأكد، قرارات في حالة مخاطرة، وقرارات في حالة عدم التأكد:<sup>1</sup>

نقصد بالقرارات في حالة التأكد هي التي تتخذ في ظروف التأكد التام حيث تكون المعلومات متاحة حول طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة في عملية صنع القرار. وبالتالي نتائج القرار وآثاره تكون معروفة مسبقا. والقرارات في حالة المخاطرة هي التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع ، وبالتالي فإن على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها، أما القرارات في حالة عدم التأكد فهي تكون في الحالات التي يصعب فيها تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات بالكمية والنوعية المطلوبة وبالتالي صعوبة توقع بالنتائج.

<sup>1</sup> محمد موسى فرج الله (2011)، دور المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية في ظل ظروف عدم التأكد، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص21.

## ثانياً: مفهوم القرارات الإستراتيجية

## 1. تعريف القرارات الإستراتيجية

"هي قرارات استثنائية ذات درجة عالية من الأهمية من ناحية تأثيرها في المنظمة على المدى الطويل، وتتصب على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، كما تتطلب مهارات عالية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية".<sup>1</sup>

ويعرفها "Johnson" بأنها "تلك القرارات التي تؤثر بعمق في مستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة"<sup>2</sup>

وتعرف على أنها "القرارات التي تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وأن قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب مستويات الإدارة التي تتخذها، فعند الإدارة العليا تكون عالية الأهمية وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين في حل المشكلة لضمان صنع القرار السليم والفعال".<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس يمكن وصفها بالقرارات الاستثنائية التي تتخذ في فترة محددة وتستمر نتائجها على فترات زمنية طويلة، وهي قرارات ذات أهمية بالغة كونها تحدد مسيرة المنظمة واتجاهها العام في ظل المتغيرات البيئية المتوقعة وغير المتوقعة. وتتخذ في ظل حالة عدم التأكد والدرجة العالية من المخاطرة كونها قرارات غير مهيكلة ولا هي متكررة.

## 2. مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات بحكم خصوصية القرارات الإستراتيجية فقد استوجب إضافة مرحلتين؛ متمثلة في تحديد الموقف الاستراتيجي كأول مرحلة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية وهي تلي مرحلة تحديد المشكلة، كما تختلف المراحل الأخرى من حيث محتوى العملية في نقاط بسيطة، ونلخص مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد هاني محمد (2014)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014، ص 171

<sup>2</sup> السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط4، ص 247

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهيوي وآخرين (2013)، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 219

<sup>4</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص 197-212

- **تحديد الموقف الاستراتيجي:** يقصد بالموقف الاستراتيجي تحديد المركز التنافسي للمنظمة، ويجب التأنى في دراسة واستخلاص الموقف الاستراتيجي بدقة واستيضاح معالمه لأنه يؤثر في النتيجة النهائية للقرار الاستراتيجي.
- **تحديد المشكلة:** كلما كانت البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة صحيحة ومتكاملة كان التعرف على المشكلة وجوانبها واضحاً أكثر، حدد بيتر دراكر ثلاثة اجراءات أساسية للتعامل مع المشكلة، أولاً تصنيف المشكلة (روتينية أو جديدة) وهل يمكن معالجتها، ثم التعرف على المشكلة منحها التفسيرات المناسبة بمعرفة أسبابها وجوهر مفتاحها، وأخيراً تحديد المعلومات اللازمة لحلها والهدف الذي يجب الوصول إليه.
- **تحديد الأهداف الإستراتيجية:** يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية تبعاً للموقف الاستراتيجي بحد ذاته حيث تساعد عملية تحديد الأهداف في توجيه عملية اتخاذ القرار بكاملها، بدءاً من تحديد البدائل وتحليلها كما تفودنا لتبرير الخيار النهائي.
- **جمع المعلومات:** تعد المعلومات من المقومات الأساسية لترشيد اتخاذ القرار الاستراتيجي، ولا بد من توافر المعلومات التي تخص كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كما يجب أن تتصف المعلومات بصفات معينة كالشمولية، الموضوعية، الملائمة، المواءمة، الدقة، الموثوقية... الخ.
- **توليد البدائل الإستراتيجية:** تبدأ بتحديد البدائل ثم تحليلها وتحتاج إلى أساليب تؤمن لها القدرة على ذلك وتتمثل هذه الأساليب في التجربة، الملاحظة، الحدس، أسلوب دلقي، أسلوب السيناريوهات وبحوث العمليات بالنسبة للمعطيات الكمية وأسلوب النماذج الرياضية و غيرها من الأساليب التقليدية والحديثة في دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- **اختيار البديل الأمثل:** يأتي ذلك بعد تحليل البدائل وتقييمها، ويتم اختياره على أساس التكلفة المترتبة عليه، تناسبه مع الموارد المتاحة، مدى توافقه مع أهداف المنظمة، درجة المخاطرة المتوقعة من البديل... الخ.
- **التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقويمه:** وتعتبر آخر مرحلة قبل التغذية العكسية وهي مرحلة إعلان القرار رسمياً ومن ثم تنفيذه ومتابعة نتائجه وتحديد الفجوة بالمقارنة بين المخطط و النتائج ثم محاولة وضع حلول في حال وجود أي مشكل.

### 3. فعالية القرارات الإستراتيجية

نقصد بفاعلية القرارات الاستراتيجية قدرتها على تحصيل النتيجة المطلوبة والمبتغاة والمتوقعة منها ويمكن تحديد فعالية القرارات الإستراتيجية من خلال ثلاثة عوامل وهي:<sup>1</sup>

- **قبول القرار:** ويكون القبول من قبل العاملين في المنظمة للقرار أو ذوي المصالح أيضا قبول المجتمع للقرار وخاصة المتأثرين بالقرار سلبا أو إيجابا. فالمنظمة تتأثر ببيئتها وبالتالي ففاعلية قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها.
- **جودة القرار:** يتم الحكم على جودة القرارات من مدى توافر المعلومات بالكمية والنوعية المطلوبة والتي تضمن صياغة بدائل واختيارات عديدة لحل المشكلة، مع إمكانية خلق الأفكار الجديدة وتقويمها، ألا يتأثر القرار بالنزعة الشخصية، أن يُنظر للمشكلة وحلها من وجهات نظر مختلفة كما تعتبر المشاركة أهم المعايير المساهمة في جودة القرار.
- **ملائمة القرار:** نعتبر القرار الاستراتيجي فعال عندما يأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة الداخلية والخارجية للمنظمة نقصد بذلك أنه يأخذ كل من نقاط القوة والضعف كما الفرص والتهديدات، موارد المنظمة وامكانياتها، كذلك أهداف وخطط المنظمة المسطرة كجزء من عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

### 4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تتأثر عملية اتخاذ القرار سلبا بعدة عوامل تتسبب في الحد من فعاليتها ومن رشادة القرارات أو إيجابيا فقد تسبب في تحسين فعاليتها وتقسّم هذه العوامل إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية:

#### العوامل الخارجية:

- **توافر المعلومات ودقتها:** استطاع "برنارد" أن يحدد أهم العوامل التي تؤثر في فعالية عملية اتخاذ القرار، منها مدى توافر المعلومات لمتخذ القرار، لكونها تعطي الصورة الواضحة عن طبيعة البيئة ذات السمة الديناميكية، وتكشف حقائق الموضوع. كما تتوقف فعالية عملية اتخاذ القرار على دقة المعلومة، حيث يندفق سيل كبير من المعلومات الناتج عن تنوع المصادر في ظل ثورة وتكنولوجيا

<sup>1</sup> سلوى هاني السمرائي (2011)، عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، م18، ع69، ص102

المعلومات ما يسبب في الارتباك من هذه الزيادة والتراكم الذي يحد من الفهم ويزيد من الحيرة لدى منظومة اتخاذ القرار ويتطلب ذلك أقصى درجات الانتباه في التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات.<sup>1</sup>

- **العوامل الاقتصادية والسياسية:** يؤثر كل من النظام السياسي والمشاكل والأزمات الدولية على اتخاذ القرار حيث يجب دراسة العوامل السياسية بدقة، كما يؤثر النظام الاقتصادي خاصة في ما يخص الدول النامية حيث يجب مواكبة التطورات التكنولوجية لتحديث أجهزة المنظمات العامة وأساليبها وسياساتها للتوافق مع النظام الاقتصادي الدولي.<sup>2</sup>

- **الإعلام والدعاية:** يمثل الإعلام والدعاية روح ثورة المعلومات الذي نعيش فيه، ويشمل كل أشكال الاتصالات بكل وسائلها المطبوعة والمسموعة والمرئية، كونها تقوم بنقل الأنباء والأفكار بين الأمم والشعوب عبر الحدود الإقليمية والدولية وقبل اتخاذ أي قرار يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كل ما قيل ونشر وما يمكن أن ينشر من طرف وسائل الإعلام خاصة في حالة المؤسسات الكبيرة ومتعددة الجنسيات.<sup>3</sup>

#### العوامل الداخلية:

**العوامل النفسية والشخصية:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بالجانب النفسي و بشخصية متخذ القرار، أفكاره ومعتقداته، ميولاته وطموحاته، حيث لا يمكن للفرد أن يتخذ قرار قد يتعارض مع معتقداته وميولاته، كما يتأثر بالحالة المزاجية لمتخذ القرار كالتوتر، الاضطراب، الحيرة أو التردد وبالعوامل الذاتية كالمؤهل العلمي، الخبرة، ودرجة الذكاء، فضلا عن طبيعة شخصية متخذ القرار إن كان متجنب للمشاكل أو متردد في حلها، مخاطر، منطقي، عاطفي أو غير ذلك.<sup>4</sup>

بالإضافة إلى العوامل النفسية والشخصية نذكر<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص.ص 193-194

<sup>2</sup> فيحان محيا علوش المحيا العتيبي(2004)، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص.54

<sup>3</sup> فيحان محيا علوش المحيا العتيبي(2004)، نفس المرجع، ص.54

<sup>4</sup> عباس فرحات(2009)، المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة

<sup>5</sup> السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص.ص 240-242

**توقيت اتخاذ القرار:** يعتبر الزمن عاملا مهما في عملية اتخاذ القرار ويتمثل في توقيت اكتشاف المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها من جهة، وفي حل المشكلات العاجلة التي تواجه عملية صنع واتخاذ القرارات من بصفة عامة، كما يعتبر مراعاة التوقيت المناسب لإعلان القرار أمراً ضرورياً لتفادي المعارضة والمشاكل الداخلية وضمان التطبيق في الوقت المناسب.

**المشاركة في عملية اتخاذ القرار:** إن المركزية وعدم التفويض في عملية اتخاذ القرار يضعف روح المسؤولية لدى المستويات الإدارية الوسطى والعاملين ويزيد من رفض التغيير، كما يحد من تحسين نوعية القرار، فالمشاركة تضمن اشتراك الفئات المختصة مما يؤدي إلى رفع درجة كفاءة القرارات ويضمن تمكين العاملين وشعورهم بروح المسؤولية وبأهميتهم داخل المنظمة.

**عوامل البيئة الداخلية للمنظمة:** نذكر منها حجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي، الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، العلاقات التنظيمية بين الأفراد في مختلف المستويات داخل المنظمة ومدى وضوح الأهداف الأساسية لها.

### المبحث الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية

#### المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية *la veille stratégique*

##### أولاً: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

مفهوم اليقظة كغيره من المفاهيم الاقتصادية يلقى صعوبة في تحديد تعريفه بدقة، رغم أن المصطلح ليس حديث النشأة، ومع ذلك لا يختلف الباحثون كثيراً على كثرتهم واختلاف توجهاتهم في تحديد مجال اليقظة الإستراتيجية وهدفها.

كان الاستخدام الأدبي لمصطلح اليقظة كمفهوم لأول مرة سنة 1998، في مجلة IBM في مقال بعنوان "A BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEM" للباحث لوين luhn على أنه نظام آلي مطور لمعالجة تشفير البيانات الداخلية والخارجية وخلق معلومات لكل وحدات المنظمة.

وأشارت pirrtimaki أن أولى ممارسات اليقظة ترجع إلى المجال العسكري الحربي، وأن الجديد في الأمر هو ظهور المصطلح على مستوى الأعمال وهذا خلال الستينات، وأكدت sietovirta أن البداية



الفعالية لممارسات اليقظة بمختلف أنشطتها ترجع إلى الثمانينات بالتركيز على تحليل هيكل الصناعة وإقامة وحدات رسمية لتنفيذ أنشطة ووظائف اليقظة.<sup>1</sup>

وأورد الباحثين مجموعة تعاريف وان اختلفت من حيث الاستعمال الاصطلاحي فهي لا تختلف من حيث المبدأ، فاليقظة كمصطلح هي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigilia* والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين.<sup>2</sup>

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام معلومات استراتيجي يقظ، حيث تميزت نظم المعلومات التقليدية لفترة من الزمن بدورها الفعال في دعم العديد من نشاطات المنظمة، إلا أنها لم تعد مؤهلة مع تطور بيئة الأعمال المعاصرة، فلم تعد المنظمات قادرة على تحديد التغيرات ورصد الاتجاهات حتى أصبحت مجرد بنية تحتية للمنظمة، ومنه ظهر هذا النوع الجديد من نظم المعلومات الذي يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة، وسمي بنظام اليقظة الإستراتيجية حيث تتميز بنمو قدرات البرامج والآليات المستعملة في النظام، والتي تؤدي إلى حقائق مؤكدة ومتجانسة. وتتميز هذه النظم بقدرتها على توفير ما يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة بالتحليل متعدد الأبعاد والمتكامل للكّم الهائل من البيانات، ومن مختلف المصادر والأنواع، وعلى نطاق أوسع من النظم التقليدية. تقوم من خلالها المنظمة باكتشاف ومعالجة الإشارات التي تحذر من المستجدات البيئية والتي من المحتمل أن تؤثر على تنافسها وتُمكنها من خفض حالة عدم اليقين.<sup>3</sup>

وعرفت اليقظة الإستراتيجية أنها عملية البحث عن المعلومة بصفة دورية ومراقبة دائمة للبيئة، بهدف خلق الفرص والتقليل من حالات عدم التأكد، بهدف الحد من معيقات تطور بيئتها الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية... الخ.<sup>4</sup>

ويشبه كل من (PEARCE & CHAPMAN & DAVID 1982 and LESCA 1986)؛ اليقظة الإستراتيجية بالرادار الذي تستطيع المؤسسة من خلاله أن تراقب بيئتها الإستراتيجية، بغرض تزويد

<sup>1</sup> بومدين يوسف(2012)، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة المواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافس، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف

<sup>2</sup> عبد الفتاح بو خمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة، الملتقى الدولي حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص6

<sup>3</sup> LESCA Humbert, SCHULER Maria (1995), *Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations?*, Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France, Grenoble 2, p02.

<sup>4</sup> فالنتا المين(2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص 48

صناع القرار بالبيانات الأساسية وذات الصلة، لتمكنهم من تفسيرها وفهمها واستغلالها للتصرف بسرعة وفي الوقت المناسب.<sup>1</sup>

ونظرا لارتباطها المباشر بالمعلومات ومعالجتها عُرفت اليقظة الإستراتيجية: "أنها عملية جمع ومعالجة المعلومات المخصصة (فيما يتعلق بالمؤسسة) والاستعانة بها في الأنشطة الإستراتيجية وشبه الإستراتيجية"<sup>2</sup>، حيث تستخدم اليقظة الإستراتيجية وما تستقطبه من إشارات ضعيفة من البيئات العلمية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتنافسية خاصة في دعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>3</sup> وقد أكد H.Lesca أن الإشارات الضعيفة تساعد على الإدراك المسبق للفرص والتحذير من التهديدات في البيئة التنافسية للمؤسسة ما يسهل على المنظمة اختيار الأساليب والأنشطة والإستراتيجيات التي تحسن وضع المؤسسة في السوق.<sup>4</sup>

وصفة الإستراتيجية في اليقظة تشير إلى أن مهمتها هي تزود متخذي القرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة أو التي لها تأثير كبير على تنافسية وبقاء واستمرار المنظمة بالمعلومات الإستراتيجية.

كما أخذت صفتها الإستراتيجية كونها عبارة عن نشاط داعم لأنشطة إستراتيجية المؤسسة، كالتخطيط، والاستجابة، وصنع القرار، والابتكار، والاستكشاف والترقب، في بعض الأحيان كل من هذه العمليات في نفس الوقت<sup>5</sup>، أيضا لاستهدافها المعلومات الإستراتيجية السوداء بدل المعلومات الرمادية أو البيضاء في محيطها التنافسي.

وبالتالي تعتبر اليقظة الإستراتيجية عملية منظمة تشمل البحث والتحليل والاختيار المناسب للمعلومة، التي تمكن المنظمة من الحصول على مزايا تنافسية، كما أنها عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبحث العادي للمعلومة التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أو هي تلك العملية الإعلامية التي تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليص مستوى التهديد الوارد من المحيط الخارجي للمؤسسة، وتعتبر اليقظة أيضا تلك العملية

<sup>1</sup> Sid Ahmed Gozim(2016), **Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion,Aix-Marseille, p09

<sup>2</sup> M. Abdelbaqi AGRAR (2011), Réalisé par: Asmae EL ABED, **Trace écrite du cours de la veille stratégique**, Matière : veille stratégique, semestre 9, Université Mohamed premier Ecole nationale de commerce et de gestion, Oujda, p03

<sup>3</sup> R. Rohrbeck(2007), **Veille stratégique en entreprise multinationale: Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG**, XVIe Conférence internationale de management stratégique,Montréal, Canada, p04

<sup>4</sup> Lesca, H. (2004), **Veille stratégique : La méthode L.E.SAnning: Management et Société (EMS)**

<sup>5</sup> Sid Ahmed Gozim(2016), déjà étulé, p09

التي تمكن متخذ القرار من ملاحظة المحيط الخارجي واستيعاب ما يحدث فيه من تحولات، وبالتالي فهي العملية التي تسمح بإجراء عمليات المراقبة الروتينية على محيط المنظمة كما تسمح بجمع واستخدام المعلومات السوداء (غير الرسمية).<sup>1</sup>

### ثانيا: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة

يتقارب مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع عدة مفاهيم أخرى من أهم هذه المفاهيم الذكاء الاستراتيجي، ذكاء الأعمال، والذكاء الاقتصادي ولتتميز هذه المفاهيم عن بعضها نتعرض في ما يلي إلى ما ورد في مختلف الأدبيات:

#### 1. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

يعبر الذكاء عموما على قدرة الإنسان/الشخص وسرعته في الفهم، الاستيعاب والربط بين الحقائق المختلفة، وهو أكثر ارتباطا باستخدام الفرد لهذه القدرات لإدارة المواقف والأوضاع والخروج بحلول فعالة ونتائج جيدة.<sup>2</sup>

ويعرف الذكاء الاستراتيجي على أنه :<sup>3</sup>

- ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين).
- ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة، وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات الملائمة للسبق والتميز.
- وأنه عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تتخذ القرارات والإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

ويعرف انه عبارة عن نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل تحديد الفرص والتحديات. كما أنها

<sup>1</sup> فالتةاليمين(2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، ص.ص 44-47

<sup>2</sup> محمد كنوش (2017)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس مؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر، ص3-2

<sup>3</sup> سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، ص17

ترتكز على المعلومات الإستراتيجية، بمعنى كل الأفعال التي تهدف للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها لاحتوائها معلومات عن المنظمة في ميدان استراتيجي معين.<sup>1</sup>

## 2. الذكاء الاقتصادي:

أول تعريف له كان في (wilenky , 1967) وقد عرف على أنه " نشاط لإنتاج المعارف لخدمة الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمنظمة، والتي تم جمعها وإنتاجها في إطار قانوني، ومن مصادر مفتوحة". وعرفه (alain juillet,2005) المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا على أنه "يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي، أمن المؤسسات، تعزيز سياسة التأثير.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح أبعاد أو عناصر الذكاء الاقتصادي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(13): أبعاد الذكاء الاقتصادي



المصدر: إعداد الباحث بناء على دراسات سابقة

## 3. التفرقة بين اليقظة الاستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي والذكاء الاقتصادي

يظهر من خلال مفهوم الذكاء الاقتصادي أنه يتضمن اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاده أو آلياته ويتعدى ذلك بالاستفادة من هذه الآلية وحماية ما تنتجه من معلومات إستراتيجية لاستغلال هذه المعلومات في التأثير على المحيط الخارجي ويظهر هذا من خلال الشكل رقم (13)، وكما جاء عن & marti marinet فإن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن رادار يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما لاستشعار خطر قادم، أما عن الذكاء الإستراتيجي فهو يقوم على المتابعة فإن أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام

<sup>1</sup> محمد كنوش (2017)، مرجع سابق، ص10

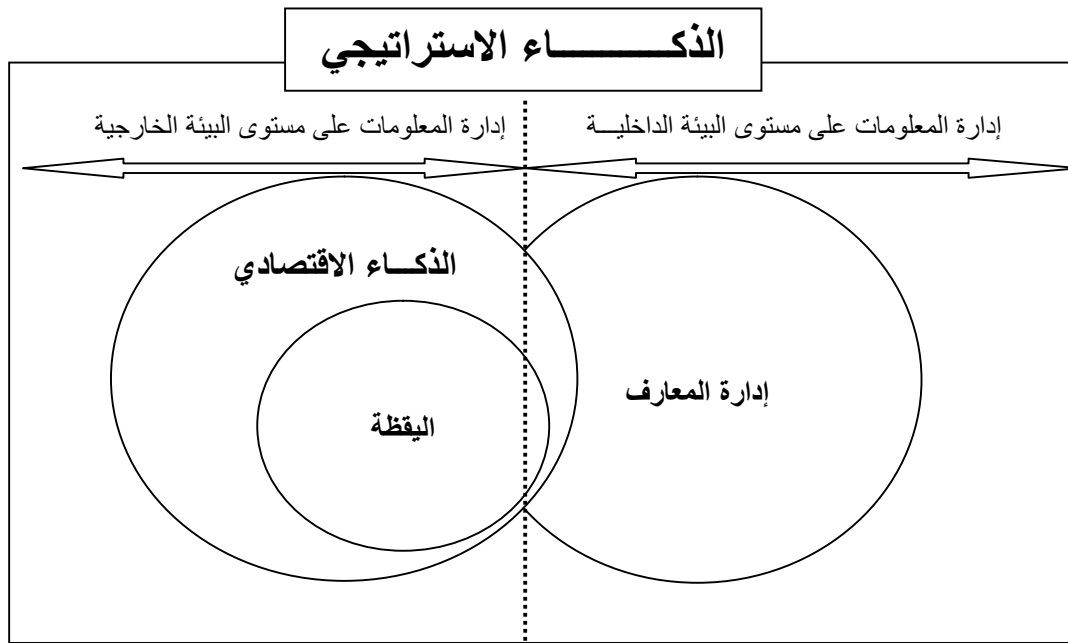
<sup>2</sup> سراج وهيبية (2012)، مثلث الذكاء التنافسي، التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية

المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف، ص3

الرادار الثاني يتتبع مصدر الإنذار و تخطيه،<sup>1</sup> بالإضافة إلى أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة من حيث المستوى المستهدف فإذا كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف المستوى الجزئي كمنظمة معينة فالذكاء الاقتصادي يتعدى ذلك بهدفه السامي والذي يصل إلى مستوى اقتصاد دول. وبالتالي فهو يستهدف المستوى الكلي، ورغم اهتمامه بالنطاق الكلي فهو يختلف عن الذكاء الاستراتيجي فهذا الأخير يتعدى في مفهومه الذكاء الاقتصادي اتساعا وشمولا، ونستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف الداخلية مع الإشارة إلى أن اليقظة تعد أحد أبعاد الذكاء الاقتصادي ضمنا هي محتوى في الذكاء الاستراتيجي، رغم اعتبار البعض أن الذكاء الاستراتيجي هو المصطلح الأنجلوسكسوني لمفهوم اليقظة.

و يمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم(14): اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاستراتيجي والاقتصادي



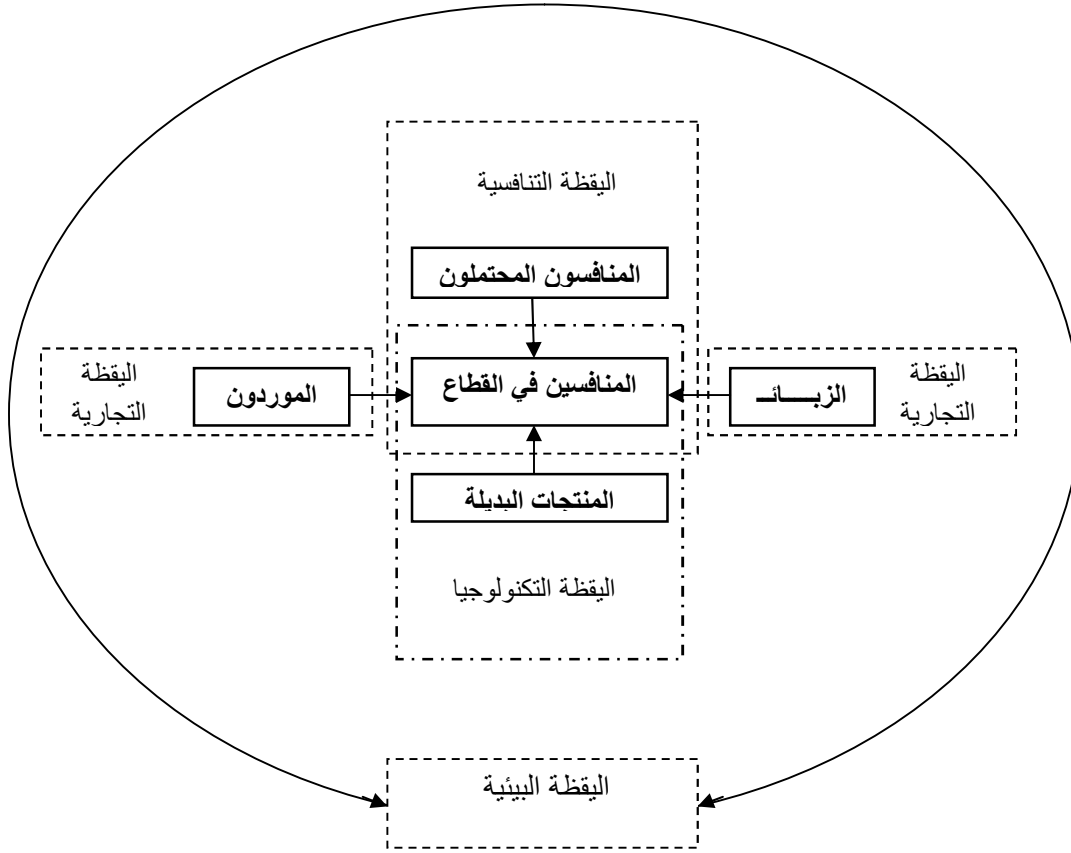
Source : cetisme partnership (2002), economic intelligence : A guid for beginners and practioners, european commission, p19

<sup>1</sup> Daniel Bretonès, Antoine Saïd(2006) , « intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique », Colloque « En route vers Lisbonne », p19.

### المطلب الثاني: أشكال اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عبارة عن مفهوم واسع يتفرع عنه مجموعة من الأبعاد أو الأنواع المتكاملة فيما بينها، والتي تدرس وتستمتع للبيئة العامة للمنظمة، حيث تهتم بالبيئة التنافسية للمنظمة والمتكونة من خمسة عناصر أساسية حددها مايكل بورتر في كتابه "الميزة التنافسية"<sup>1</sup>، ويرتبط كل نوع من أنواع اليقظة بعنصر أو أكثر من القوى التنافسية الخمسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(15): الترابط بين أشكال اليقظة والقوى التنافسية الخمسة لبورتر



المصدر: منصف بن خديجة (2018)، اليقظة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص187 (بتصرف)

وفي ما يلي محاولة التفصيل في كل نوع أو شكل من أشكال اليقظة على حدا:

1. **اليقظة التنافسية:** "هي العملية الإعلامية التي تمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مختلف مصادرها وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تسمح لها بالتعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين، وكل ما يؤثر على موقعها ومكانتها التنافسية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منصف بن خديجة (2018)، اليقظة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص194

<sup>2</sup> قالتها اليمين(2013)، مرجع سابق، ص89

وتركز اليقظة التنافسية على المنافسين الحاليين والمرقبين للمنظمة، حيث تضع تقارير دورية لأهم المنافسين، فتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديدة ووضعياتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم وأسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم... وكل ما يغذي نظام اليقظة التنافسية ويدعم الاستماع المسبق للمحيط التنافسي الحالي والمستجدات المرتبطة<sup>1</sup>، بما يسمح لها بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، أداهم الحالي والمرقب..، ولا يتوقف عملها في هذه النقطة بل يتعدى ذلك لاستشراف التغيرات والسلوكيات المتوقعة للمنافسين، وتعتبر الإشارات الضعيفة أهم المعلومات الإستراتيجية التي تستهدفها ككونها تلعب دورا هاما في تحديد الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة، كما تقوم اليقظة التنافسية على التتبع المستمر لتغيرات السوق وليس فقط المنافسين، ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الإستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار إليها ومواجهة المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد المحتمل.<sup>2</sup>

**2. اليقظة التكنولوجية:** تهتم اليقظة التكنولوجية بمتابعة التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية في البيئة التنافسية، والتي قد يكون لها تأثيرا على تنافسية المؤسسة وعلى أصحاب المصلحة فيها، ويكون التردد دقيق ومسبق للإشارات الضعيفة للتمكن من سبق الإبداعات التكنولوجية والاستثمار فيها في الوقت المناسب، لذلك عرفها Jakobiak على أنها: "عملية ملاحظة وتحليل التطورات العلمية، الفنية، والتكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المنظمة"، كما أنها أكثر من كونها أداة للملاحظة وتحليل محيط المنظمة، بل هي أيضا: "عملية رصد للمحيط، والذي يتبع بالبحث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها ومعالجتها، بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن اليقظة التكنولوجية تمر بمجموعة من المراحل تبدأ من ملاحظة المحيط العلمي والتكنولوجي ومتابعة مستجداته، ثم تحليل المعطيات والإشارات التي تم رصدها، تليها مرحلة بث المعلومات المعالجة للمستويات العليا ومشاركتها مع متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسة. وتواجه اليقظة في شكلها التكنولوجي تحديات التطورات التكنولوجية المتسارعة، فهذه العملية إذن مطالبة بالرصد السريع والدوري للإشارات الضعيفة المتجددة باستمرار.

**3. اليقظة التجارية:** يرى "بيتر دراكر" أن الهدف الأول والأخير لكل المنظمات هو جذب زبائن جدد والاحتفاظ بزبائنهم الحاليين؛ أي أنه يجب الإهتمام بإرضاء الزبائن بمعرفة حاجاتهم ورغباتهم وكيفية

<sup>1</sup> منصف بن خديجة(2018)، اليقظة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص 195

<sup>2</sup> قالته اليمين(2013)، مرجع سابق، ص 90

<sup>3</sup> قالته اليمين(2013)، مرجع سابق، ص 88

إشباعها، وبالتالي، فعلى المؤسسات قبل أن تشرع في الإنتاج، أن تعرف زبائنها جيدا وتتعرف على أنواعهم لتكون في مستوى تطلعاتهم فتستطيع تبني الإبداع والابتكار وإنتاج سلع توافق حاجاتهم ورغباتهم. وتعرف اليقظة التجارية على أنها: "العملية التي تتمكن المؤسسة عن طريقها من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وسلوك المستهلكين والزبائن الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذا الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي كذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمؤسسة بينها وبين مورديها وزبائنها، ومن خلالها يمكن أن تراقب المؤسسة أجزاء السوق، وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع مورديها وزبائنها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين والإطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق".<sup>1</sup>

إذن على المنظمة تفعيل اليقظة التجارية كأداة لجمع البيانات والإشارات الضعيفة ووسيلة اتصال دائم مع الزبائن، ولا تستهدف اليقظة التجارية فقط زبائن المنظمة بل أيضا تهتم بمورديها فالمنتجات أو السلع المنتجة والتي يجب أن تحظى بإعجاب الزبون تحتاج إلى مواد أولية أي أن السوق الخلفية تُسبق بسوق أمامية. وبالتالي فالمنظمة مطالبة بمتابعة تطورات مورديها وعروضهم، وعليها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بمورديها الحاليين وبالموردين المحتملين والتي قد تتعامل معهم في حال كانت عروضهم أفضل.<sup>2</sup>

#### 4. اليقظة البيئية والاجتماعية:

تعرف باليقظة الشاملة، وتضم باقي المتغيرات البيئية والتي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الاجتماعية والسياسية والقانونية...، وتسعى إلى المراقبة المستمرة لجمع المعلومات المتعلقة بالتطورات والأحداث التي تطرأ في مختلف الميادين الاقتصادية، السياسية، القانونية والثقافية والتطورات الجبائية والمالية.. الخ، ولا تقل اليقظة البيئية أهمية عن بقية الأنواع الأخرى<sup>3</sup>

كما يمكن تلخيص مفهوم كل نوع من أنواع اليقظة ضمن الجدول التالي:

<sup>1</sup> فالتة اليمين(2013)، نفس المرجع ، ص 92

<sup>2</sup> علاوي نصيرة (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، ص112

<sup>3</sup> علاوة نصيرة (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليز، رسالة ماجستير، تلمسان، الجزائر،



الجدول رقم(03): أشكال اليقظة الإستراتيجية

نوع اليقظة	الأطراف المستهدفة	أهم المعلومات المطلوبة (الإشارات الضعيفة)	الغاية من المعلومات
اليقظة التنافسية	تقييم المنافسين المباشرين وغير المباشرين الحاليين والمحتملين	- سياسات التسعير - اختيار الموردين - الزبائن - استراتيجيات الأعمال - المنتجات والمنتجات البديلة	- أداة للمقارنة - التقييم والصيانة والتقييم - إدامة الميزة التنافسية - تعزيز المكانة التنافسية - الخ...
اليقظة التكنولوجية	الابتكارات والمستجدات التطورات العلمية والتكنولوجية	- المستجدات التقنية - براءات الاختراع - الإبداعات - البحوث والدراسات	- مواكبة المستجدات - أخذ السبق التكنولوجية
اليقظة التجارية	الزبائن والموردين الحاليين والمحتملين	- احتياجات الزبائن الحاليين والمحتملين (المعلنة وغير المعلنة) - مزايا الموردين والعروض المقدمة من طرفهم	- الحفاظ على العلاقة مع الموردين والزبائن الحاليين - جذب موردين وزبائن جدد - تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة
اليقظة البيئية والاجتماعية	القوى الضاغطة / الدولة	- المعلومات الاجتماعية - المعلومات الثقافية - المعلومات السياسية - المعلومات القانونية - المعلومات المالية - الخ...	- حماية المنظمة مالياً، وقانونياً... الخ.
اليقظة الإستراتيجية	جميع جوانب المحيط	- معلومات المحيط الداخلي - معلومات عن الزبائن - معلومات عن الموردين - معلومات عن الداخلين المحتملين - معلومات عن المنافسين في القطاع - معلومات عن المنتجات البديلة - معلومات عن القوى الضاغطة	- تحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية للمنظمة

المصدر: إعداد الباحث.

ومن خلال التصنيف لأشكال اليقظة، تستطيع المنظمة أن تختار مجال اليقظة الذي تحتاج في فترة معينة الاستعلام عليه، فقد تفعل المنظمة خلية يقظة لمجال واحد أو لأكثر حسب حاجتها من المعلومات. كما قد تفعل خلية اليقظة الإستراتيجية للاستعلام العام وهذا قد يكون مكلف جدا ويصعب تطبيقها في بعض المنظمات الصغيرة، لذلك عندما تكون منظمة في حاجة للاستماع لبيئتها يجدر بها أن تطرح السؤال إلى ماذا نريد الاستماع أو على ماذا نريد الاستعلام؟<sup>1</sup> والإجابة عليه من خلال الفجوات المعرفية في المنظمة، إلى أن المنظمات الكبيرة والتي تسعى للاستباق والمحافظة على مركزها التنافسي يفترض بها أن تبقى متيقظة لبيئتها العامة الداخلية والخارجية لتكون السبابة في رصد أي إشارة ضعيفة في مختلف المجالات لتقوم بالفعل أو رد الفعل في الوقت المناسب، وتقوم المنظمة بالاستماع لبيئتها في حالتين أو بآليتين اثنتين إما التحكم أو الاستعلام:<sup>2</sup>

1. **آلية التحكم:** وتستخدم هذه الآلية التي تستعمل للتحكم في وضع معين، أن تفعل خلايا اليقظة استجابةً للطلب السريع من المسؤولين في حال حاجتهم العاجلة للتفتيش والبحث عن معطيات معينة.
2. **آلية الإنذار:** وتعني هذه الآلية بأن التفتيش عن الإشارات الضعيفة مستمر من طرف ممثلوا اليقظة، بحث يقوم هؤلاء الممثلون بتنبيه المسؤول الأول بناء على تنبيه آخر يصلهم يدل على وجود إشارات ضعيفة تدوا مهمة، فيتم إنذار متخذوا القرارات في المنظمة بوجود فرصة أو خطر يهددهم على سبيل المثال.

### المطلب الثالث: معلومات اليقظة

قبل التطرق لمعلومات اليقظة نذكر أهم المعلومات التي يتحتم على المنظمات الاهتمام بها وهي كالتالي:<sup>3</sup>

1. **معلومات التحكم:** والتي أنتجت داخل المنظمة لأغراض داخلية.
2. **معلومات التأثير:** والتي تستعملها المنظمات للتأثير على جهات خارجية (داخلي كان مصدرها أو خارجي).
3. **إشارات الإنذار المبكر:** وهي معلومات تأخذ فيها المنظمة السبق في الرصد بغرض أخذ الأولوية في اقتناص الفرص وتخطي التهديدات لضمان بقائها ومحافظةها على مركزها التنافسي.

<sup>1</sup> LESCA Humbert, SCHULER Maria (1995), déjà étudisé, p 02

<sup>2</sup> بومدين يوسف، مرجع سابق، نقلا عن Humbert LESCA, Autre, *L'utilité de la method L.E.Scanning 'CERAC Grenoble'*,

<http://veillestrategique.org>

<sup>3</sup> سعيد كرومي، أحمد عمرستي (2012)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية، ص5

مما سبق يتضح أن **معلومات اليقظة الإستراتيجية** تنتمي للنوع الثالث لأنها "معلومات إستباقية إستشرافية من نوع الإشارات الضعيفة تسمح للإدارة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها".<sup>1</sup>

و كما يطلق عليها معلومات الإنذار المبكر والتي تحمل الاعتقاد أنه يمكن أن يبدأ حدث ما من المحتمل أن يكون له منفعة أو خطر على المنظمة، فكلما كانت علامة الإنذار توقعية، كلما كانت علامة ضعيفة الشدة، ويمكن التعبير عنها بالإشارات الضعيفة كما سماها Ansof.<sup>2</sup>

كما يقسم الباحث معلومات اليقظة حسب أنواعها إلى:

1. **معلومات تنافسية:** وهي المعلومات التي تستقطبها اليقظة التنافسية، وتشمل جميع مجالات المنافسة المتعلقة بالمنافسين المباشرين وغير المباشرين والمنافسين المحتملين.
2. **معلومات تكنولوجية:** وهي المعلومات التي تستهدفها اليقظة التكنولوجية، الخاصة بكل المستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية.
3. **معلومات تجارية:** وهي المعلومات التي تستهدفها اليقظة التجارية، وتتمثل في كل ما يخص الزبائن والموردين الحاليين والمحتملين.
4. **معلومات بيئية والاجتماعية:** وهي المعلومات التي تستهدفها اليقظة البيئية والاجتماعية، وتهتم بكل من المعلومات الاجتماعية، السياسية، القانونية... الخ.
5. **معلومات إستراتيجية:** وهي كل المعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية، وكل الإشارات الضعيفة ذات البعد الاستراتيجي في مختلف جوانب بيئة المنظمة .

المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية، تشخيصها وأهميتها

المطلب الأول: مراحل وطريقة عمل اليقظة الإستراتيجية

أولاً: مرحلة عملية اليقظة حسب نموذج L.E.SCAning Méthode

كأية عملية أخرى، فإن عملية اليقظة الإستراتيجية لها طريقة عمل ومراحل محددة تمر بها للوصول إلى الهدف المنشود منها ، يبدأ هذا السياق المعلوماتي بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها في سياقها من أجل أن تكوّن المنظمة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. يتطلب هذا

<sup>1</sup> عيسى بوراوي، عمار ميلودي (2017)، التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية-دراسة حالة الجمارك الجزائرية -، مقالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، الجزائر، ص 715.

<sup>2</sup> بلعزوز بن علي، فلاقة صليحة (2012)، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 10



حسب هذا النموذج تنطلق عملية اليقظة من مرحلة اختيار مجال التطبيق أو التردد إلى مرحلة استغلال كل ما تم جمعة من بيانات ومعلومات ثم عملية المتابعة (من 1 إلى 13). وفي ما يلي بعض الملاحظات التي يمكن أن تساهم في قراءة النموذج:1

1. بالنسبة للأسهم التي تذهب ثم تعود في بعض المراحل أو بالنسبة للأرقام التي تكررت في الشكل، يمكن تفسيرها بالتغذية العكسية لهذه المراحل، فالاستهداف يحتاج إلى التشارك من أجل اختيار الهدف، كذلك بالنسبة لعملية التعقب فقد يقدم المتعقب معلومات ولكنها تحتاج إلى مزيد من التوضيح والبحث، ونفس الشيء بالنسبة للمراحل الأخرى.

2. مرحلة تحليل المعلومات أو كما تسمى "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة Validation على المعلومات.

3. عملية التردد عبارة عن نظام معلومات مفتوح على البيئة.

4. عملية اليقظة تمثل سيرورة مستمرة، ولا تنتهي بمجرد استخدام المعلومات المحللة من طرف المسؤولين.

يتم في الخطوة الأولى (1) عملية الاستهداف (Ciblage) والذي عرفها H. Lesca على أنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد المساحة الخارجية التي تريد المنظمة وضعها تحت المراقبة الاستباقية، أي ما هو مطلوب منها لتركيز الانتباه عليه."<sup>2</sup> وتجيب هذه المرحلة على السؤال أي نوع من المعلومات نحن بصدد البحث عنها؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وتعتبر هذه الخطوة مهمة جدا خاصة أن المحيط أصبح يتسم بتخمة المعلومات أو كما وصفها (shenk) ضباب المعلومات مما يصيب الفرد المتلقي بحالة شلل في التحليل أو أثناء المعالجة، حيث أنه في لحظة ما يتلازم زيادة حجم المعلومات بعدم القدرة على معالجتها<sup>3</sup>، لذلك أصبح مطلوب من المنظمات التعامل مع هذا الحجم الكبير منها بحذر أكبر.

تأتي في الخطوة رقم (2) كما هو موضح في الشكل مرحلة التعقب (Traque)، وهي العملية الاستباقية التي يحصل من خلالها المتيقظون على الإشارات الضعيفة في المحيط المستهدف، ثم تخضع المعلومات للانتقاء (3) (Selection) وهي عملية حساسة تعتمد أيضاً على جوانب من شخصية الفرد

<sup>1</sup> سعيد كرومي(2013)، التردد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد3، ص29

<sup>2</sup> LESCA, H. (1997), OP.Cit, p8

<sup>3</sup> Angela emunds & Anne moris (2002), The **problem of information overload in business organizations**, International Journal of Information Management 20, Loughborough University, pp 17-28

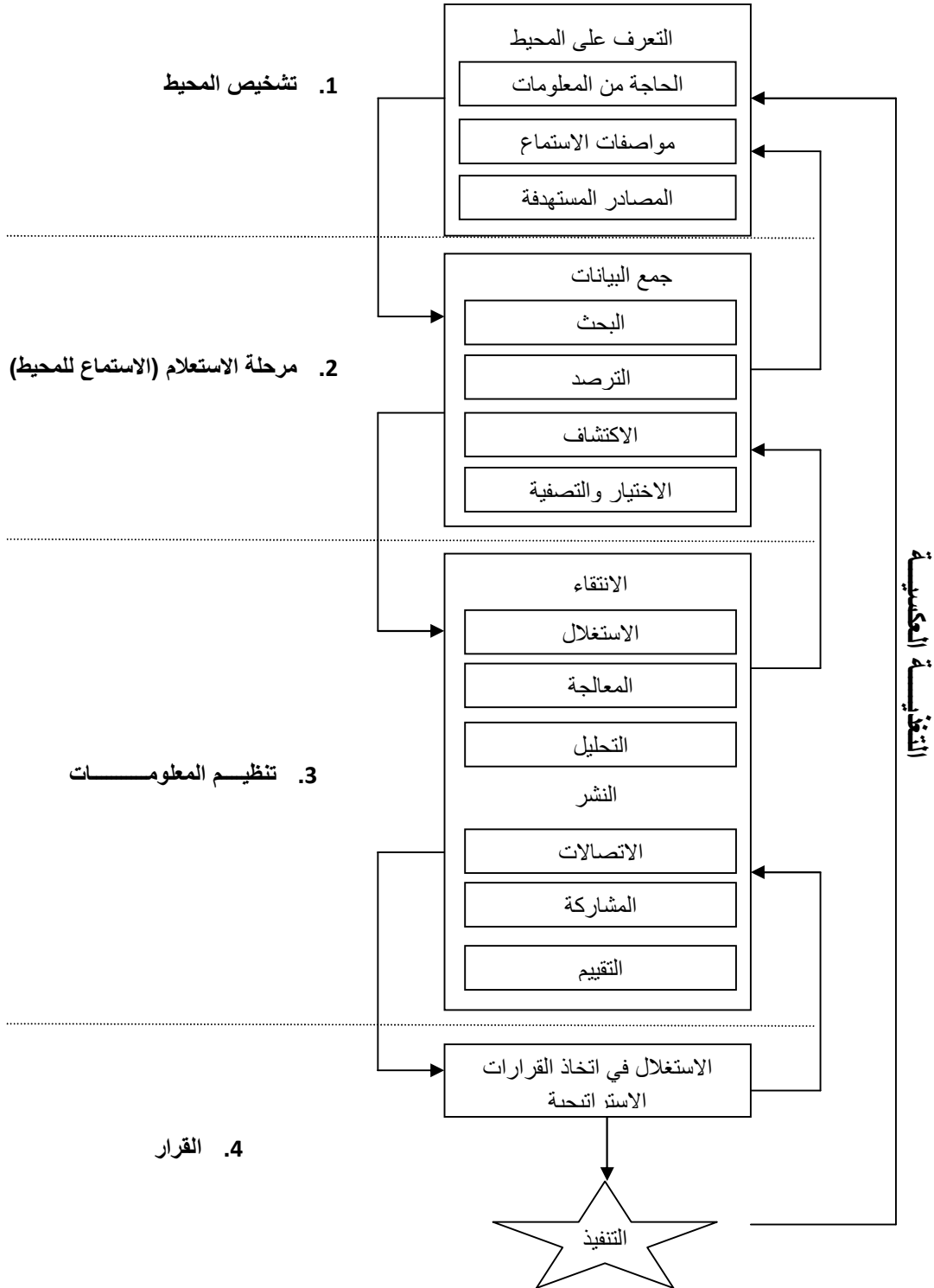
الذي ينتقيا لذلك يمكن أن تكون نفس "البيانات" مهمة للشخص، وغير مهمة لغيره في نفس المنظمة، بعدها يتم رفع (Remontee) ما تم اختياره من معلومات وهي العملية التي تضمن انتقال المعلومات من المتعقبين إلى الشخص أو الأشخاص (المعنيين بها) غالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات. ونلاحظ من خلال الشكل أن الاختيار جاء على خطوتين، فرديا ثم جماعيا كمرحلة عودة (3back) للاستفادة من خبرات مختلفة كنوع من المشاركة في اتخاذ القرار، بعد الاختيار المحكم للمعلومات ومعالجتها تأتي خطوة أخرى مهمة وهي عملية التخزين "Mémoires" يتم تخزين المعلومات في قواعد بيانات المنظمة<sup>1</sup>، ثم يستمر التداول والخلق الجماعي للمعنى (Creation Collective De Sens) أي إعطاء معنى لهذه الإشارات والمعلومات المخزنة جماعيا. قبل تداولها وتخزينها مرة أخرى، ونشرها (Diffusion) إلى المستوى الاستراتيجي ولتخذي القرارات فيه (8) لاستغلالها والتصرف من خلالها.

#### ثانيا: مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب نموذج AMBILE

بالنسبة (amabile,1992) فقد قارن بين العديد من الدراسات التي تعرضت لمراحل اليقظة، (الفرنسية خصوصا والأوروبية عموما) وحتى دراسات باحثي أمريكا الشمالية التي تعرضت لمراحل اليقظة، ثم حاول دمج مساهمات هذه الدراسات المختلفة وتلخيصها في مجموعة من المراحل وأخرجها في شكل مخطط، كما هو مبين في الشكل التالي:

<sup>1</sup> Lesca, H., Mancret, G. (2007), *Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI: retours d'expérience*. In: *Management, systèmes d'information et connaissances tacites*. Ouvrage collectif sous la direction de Nicolas Lesca, Hermès Lavoisier, pp 4-5

الشكل رقم(17): مراحل اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج AMBILE



Source : Serge Amabile(1999), **De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile**, Systèmes d'Information et Management, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA, p03

من خلال الشكل يظهر أن Ambile قسم عملية اليقظة إلى خمسة مراحل تتضمن كل مرحلة مجموعة من العمليات:<sup>1</sup>

1. **المرحلة الأولى:** مرحلة التعرف على المحيط (التشخيص)، نظرا لاتساع بيئة المنظمة وتعدد جوانبها فإنه يجب تحديد المجال الذي يتم الترصد له بدقة وبتحديد مصادر المعلومات وفقا للاحتياجات منها، حدود اليقظة وأشكالها تنافسية كانت، تكنولوجيا أو غيرها... الخ، لتوجيه الاستماع مباشرة إلى الهدف، والغرض من هذه المرحلة هو التنسيق بين إستراتيجية المنظمة وحاجاتها وأنشطة المراقبة واستهدافاتها. وهي نقطى الإنطلاق في التفكير الاستراتيجي كما وصفها Ambile.
  2. **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة الاستعلام، بعد التنسيق وتحديد الهدف في المرحلة الأولى، يبدأ النشاط الفعلي لعملية اليقظة من هذه المرحلة بالترصد والاستماع الفعلي للبيئة المستهدفة، لاكتشاف الإشارات الضعيفة وجمع البيانات واختيار الأقرب منها لحاجة المنظمة.
  3. **المرحلة الثالثة:** مرحلة تنظيم المعلومات، تنقسم هذه المرحلة بدورها إلى مرحلتين مهمتين: أولها "خلق المعنى" يتم من خلالها معالجة البيانات وتحليلها لتصبح معلومات ذات معنى (واختيارها مرة أخرى) لتحديد المعلومة الأهم في دعم القرار. ثانيا، "نشر المعلومات" بالتواصل وتداول ونشر المعلومات لدمجها في نظام المعلومات خاصة أنظمة دعم القرار بالمنظمة.
  4. **المرحلة الرابعة:** مرحلة اتخاذ القرار، يتم استغلال ما جُمع من المعلومات الاستباقية، لدعم القرارات فقد يكون هذا القرار متعلق بفرصة يجب اقتناصها أو بخطر يجب تخطيه، بتحديد الإستراتيجيات والأهداف الجزئية أو الإستراتيجية للمنظمة.
- كما يتم تزويد هذه المراحل الأربعة بمرحلة التغذية العكسية، بإعادة تحديد مواصفات الاستماع للبيئة مرة أخرى في دورة متكاملة.

حسب النموذجين السابقين وغيرهما، نستنتج أنه وإن اختلفت الخطوات والمراحل فإن المضمون لا يكاد يختلف، ما دام الهدف واحد وهو التقاط الإشارات الضعيفة واستغلالها في دعم إستراتيجية المؤسسة واتخاذ القرار، ولبلوغ الهدف المنشود. ولذلك يمكن أن نلخص سيرورة أو عمل اليقظة الإستراتيجية في أربعة مراحل مهمة تهتم الأولى بالمحيط والترتيبات التي تسبق عملية الترصد، وتهتم المرحلة الثانية ببناء

<sup>1</sup> Serge Amabile(1999), **De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile**, Article, Systèmes d'Information et Management, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA, pp1-3



المعلومة انطلاقاً من التردد وجمع الإشارات الضعيفة، وفي المرحلة الثالثة يتم معالجتها ونشرها وأخيراً مرحلة استغلال هذه المعلومات، ويمكن تلخيصها كالتالي:

1. **مرحلة ما قبل التردد:** يتم في هذه المرحلة تشخيص المحيط، تحديد الجهة المستهدفة بدقة، وتجهيز كل ما يعزز من عملية التردد؛ أي إرساء نظام التردد الاستراتيجي والذي يتطلب عدة وسائل. ويمكن عرض أهمها في ما يلي:<sup>1</sup>

- **الوسائل البشرية:** والتي تعتبر أهم الوسائل في التردد الاستراتيجي ، لأنها المحرك الأساسي له، وهم ممثلو اليقظة ونقصد **بممثلو اليقظة الإستراتيجية** كل الأفراد المنتمون لخلايا اليقظة والمساهمون في فعالية عملية اليقظة وهم كالتالي:<sup>2</sup>

- **الموظفون:** فكل أفراد المؤسسة مسؤولين على نقل ونشر وتبادل المعلومات، فهم مطالبون بالتيقظ.
- **المتيقظون:** مهمتهم جمع المعلومات، أي الاستماع الجيد للإشارات الضعيفة في محيط المنظمة.
- **المشاركون:** دورهم نشر المعلومات باعتبارهم همزة وصل بين متخذي القرارات والمتيقظون.
- **الخبراء:** يهتم الخبراء بتحليل وفرز المعلومات خاصة في ظل ثورة لذلك مهمة الخبراء هي تصفية المعلومات من الشوائب لتفادي وقوع متخذي القرارات في لبس وتعرضهم للإجهاد والتعب جراء معالجتهم لذلك الكم الهائل منها.
- **متخذو القرارات:** ومهمتهم استغلال المعلومات (مخرجات عملية اليقظة) بذكاء من أجل قرارات فعالة.

- **الوسائل المادية:** بالإضافة إلى الموارد البشرية نحتاج لتفعيل عملية اليقظة موارد مادية المادية منها والتقنية ومن أهم الموارد التقنية نذكر على سبيل المثال:

**الشبكات:** من الانترنت والتي تمكن مستويات المنظمة من تبادل المعلومات والتنسيق فيما بينها، ومن ناحية أخرى على الصعيد الخارجي فهي تمثل نافذة للمنظمات على بيئتها الخارجية بهذا الشكل فإن المنظمة تستطيع عن طريق الانترنت الإحاطة بكل المتغيرات والمستجدات، و**الإنترنت** وهي عبارة عن شبكة معلومات داخلية، تقوم المنظمة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي، فهي تساعدها على انتقال المعلومات بين سائر أقسام المنظمة بسرعة وسهولة، وهذا ما يساعد خلايا التردد الثلاث من تبادل المعلومات، سواء كانت معلومات خام أو جاهزة للاستغلال، بالإضافة إلى الانترنت والانترنت قد تكون

<sup>1</sup> سعيد كرومي(2013)، مرجع سابق، ص23

<sup>2</sup> Damien Derouet & Fabien Lepoivre, **veille, processus et méthodologie**, Copyright nevaconseil, 2005, p 04.

المنظمة بحاجة للاكسترنات في حالة كانت عبارة عن مجموعة من المؤسسات المترابطة فيما بينها كالمجمعات أو العناقيد الصناعية.

- وسائل التحليل والتخزين: ومن أهمها أجهزة الإعلام الآلي، وما تحتوي عليه من قواعد بيانات وبرامج مختلفة، تساعد على تحليل المعلومات وتبويبها وترتيبها وتخزينها، الأمر الذي يسهل على ممثلي الترصد الاستراتيجي من التحكم الجيد في المعلومات.

2. **مرحلة الترصد:** يتم خلال هذه المرحلة تفعيل خلايا اليقظة واستهدافها لجهة معينة أو لعدة جهات يتم تحديدها من قبل، لتعقب المعلومات الاستباقية والتنقيب على الإشارات الضعيفة، وذلك باستغلال الموارد البشرية والمادية.

3. **مرحلة خلق المعنى:** يتم في هذه المرحلة فرز ما تم تجميعه من معطيات وانتقاء المهمة منها في المقابل يتم التخلي على المعلومات الزائفة، والمعلومات غير المهمة والتي لا يحتاجها متخذي القرارات في المؤسسة ليتم تخزينها في قواعد البيانات المنظمة والرجوع إليها عند الحاجة.

4. **مرحلة الاستغلال:** يتم نشر المعلومات المخزنة أو تداولها على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، لاستغلال ما تم تجميعه من معلومات في الوقت المناسب، باستغلال نقاط قوتها في اقتناص فرصة أو لنقادي خطر. كما قد تساعد هذه المعلومات في معالجة نقاط ضعف المنظمة، والتي تعتبر خطر قد يهددها داخليا. لذلك تفعل خلايا اليقظة داخليا وخارجيا. فالبيئة الداخلية للمنظمة لا تقل أهمية عن بيئتها الخارجية، ربما هي أكثر وضوحا لكنها رغم ذلك قد تحوي على ثغرات وإشارات مبهمة يجدر الترصد لها وتحليلها لمواجهتها في الوقت المناسب.

#### المطلب الثاني: تشخيص اليقظة الإستراتيجية

حسب (منصف، 2018، ص182) فإن وضع خلايا والقيام بعملية اليقظة مرورا بمراحل معينة لا يكفي، بل يجب إلحاق ذلك بعملية المتابعة المستمرة حتى تستطيع معرفة الفجوة بين التخطيط والأداء الفعلي لجهاز أو نظام اليقظة.

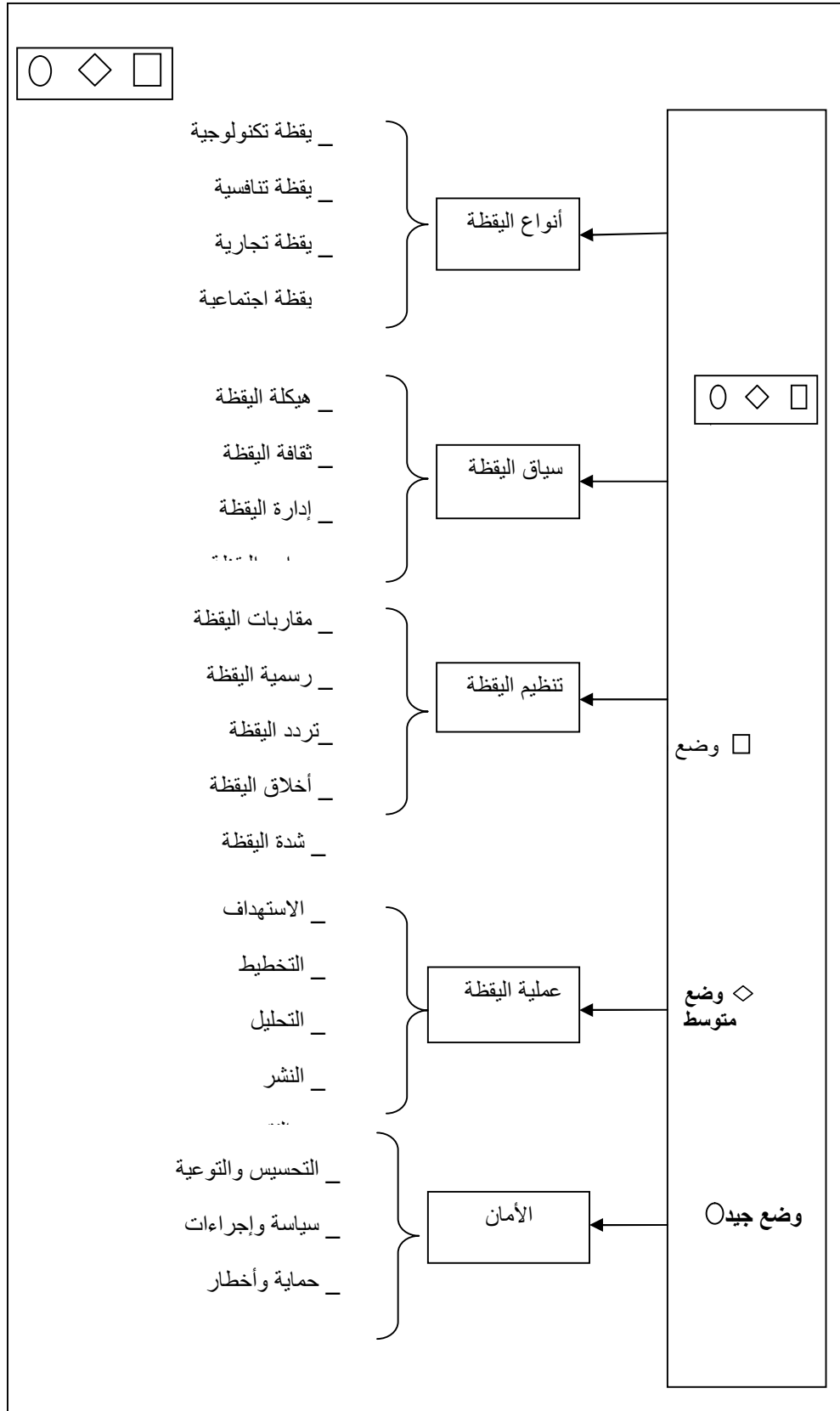
وقد وضع (brouard, 2007,p24) مخططا يحتوي عدة عوامل لتشخيص اليقظة (الشكل رقم 18)، أهمها أنواع اليقظة، سياق اليقظة، تنظيم اليقظة، مراحل اليقظة وأضاف الأمان كأحد أهم العوامل في التشخيص. تبين نتيجة تشخيص هذه العوامل الوضع العام لليقظة الإستراتيجية بالمنظمة أكان في وضعه الجيد، المتوسط أم أن وضعه سيء ويستدعي لإعادة الرسلكة.

ويحتوي المخطط أو النموذج مجموعة من الرموز في شكل إشارات المرور وألوانها (الأخضر، الأحمر والأصفر) كرموز للإنذار والتي تدل على مستوى تبني النظام، وقد وضع النموذج أولاً لدراسة ممارسات اليقظة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم تم تطويره وقد طبق هذا التشخيص على مؤسسات كندية متوسطة الحجم وتم تطويره من قبل 33 خبيراً في المجال.<sup>1</sup> ويعتبر هذا التشخيص بمثابة التيقظ لعملية اليقظة لمعرفة جوانب القصور فيها.

---

<sup>1</sup> brouard françois(2007), **une recherche-action pour diagnostique les pratique de veille stratégique des PME**, revue internationale P.M.E, V20, N 1, p22

الشكل رقم (18): نموذج "françois brouard" لتشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية



Source : brouard françois(2007), une recherche-action pour diagnostique les pratique de veille stratégique des PME, rvue internationale P.M.E, V20, N 1, p24

## المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات

للإجابة على السؤال الأول للدراسة ما أهمية اليقظة الإستراتيجية في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات؟ نذهب لتحليل الإطار المفاهيمي للدراسة وإستخراج أهم المواطن التي قد تساهم فيها اليقظة الإستراتيجية للحد من متلازمة أرق المعلومات وذلك من خلال تحليل كل مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية وما قد تساهم به في الحد من المتلازمة.

لقد أشار "ألفين توفلر" في كتابه صدمة المستقبل وتحت عنوان "الإرهاق من القرارات" إلى تأثير متلازمة أرق المعلومات على القرارات بصفة عامة والقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة وهو ما أطلق عليه القرارات غير المتكررة واللامُنهجة، وإن أهم ما لاح إليه في ذلك هو أن تعريض الأفراد لأحمال زائدة من المعلومات يؤثر سلبا في سلوكهم بما يُفرض عليهم، وأن القرارات التي تكون في بيئة متسارعة التغيير تتطلب من الأفراد قرارات أسرع وأكثر تعقيدا، لأن الاحتياجات الجديدة والأزمات المستجدة تتطلب استجابات سريعة، وهنا يظهر مشكل التناقض المفروض التعايش معه أو كما أسماه "توفلر" الصراع الخفي الذي يدور في حياتنا اليومية بين ضغوط التسارع وضغوط الجدية كون أننا من جهة مرغمون على أن نتخذ قرارات أسرع ومن جهة أخرى مجبرون على اتخاذ قرارات أصعب وأدق وبالتالي فنحن بحاجة إلى الوقت، ويزداد القلق الناتج من هذا التصادم بفعل اتساع التنوع، فزيادة عدد الاختيارات والبدائل المتاحة أمام الفرد يتطلب حتما زيادة حجم المعلومات التي ينبغي معالجتها في حال أراد الانتقاء من هذه المجموعة من البدائل، وإن هذا التشابك بين هذه المطالب المتضاربة (الدقة، السرعة وحجم المعلومات) ينتج عنه ما سماه بأزمة صنع القرار في المجتمعات المتقدمة تكنولوجياً، ويذكر أن هذا التصادم هو ما يجعل الأفراد والمنظمات تقع في عجز عن صنع مستقبلهم ويعتبرون أنفسهم مسيروا لا حول لهم أمام هذه الظروف، كما أن هذا التسارع المطلق العنان للتغير العلمي والتكنولوجي والاجتماعي يدمر قدرة الفرد على اتخاذ قرارات معقولة وفعالة فيما يتعلق بمصيره ومستقبله كذلك بالنسبة للمنظمات.<sup>1</sup>

وجاء في دراسة فالتة اليمين (2013) أن متخذ القرار أصبح يعاني ويشكو من أن الفضاء المعلوماتي قد أصبح اليوم سوقا مفتوحة يجد فيها المعلومات أفضلها وأساءها وانجر عن هذا الوضع أن يقع في متلازمة الأرق المعلوماتي ويعاني من التأثير السلبي على مقدرته على تحمل ذاك الكم الهائل من المعلومات كونه بذلك سيستغرق وقتا طويلا في فرزها ومعالجتها وبتها، وفي تحديد أهمها وأفضلها لاستئصال ما هو غير ذلك، لكي لا يتشتت الذهن وبضيع الوقت والجهد، والنتيجة هو شلل التحليل بسبب الإرهاق والتردد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Alvine tofler, pervious reference, p.374-377

<sup>2</sup> فالتة اليمين، مرجع سابق، ص.ص 143-144

لا شك في أن لليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة في التعامل مع المعلومات خاصة الاستباقية منها والإشارات الضعيفة التي أصبحت هم ومبتغى منظمات الأعمال، ولكن ماذا عن أهميتها في ما تسببها الحجوم الكبيرة من المعلومات من أرق نابع من عدم القدرة عن معالجتها واستغلالها.

أولاً: ممارسات اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات:

لم تعد اليقظة ترتبط بتحدي جمع المعلومات في ظل تخمة المعلومات وسهولة جمعها، بل أصبح تحديها يتمثل في معالجتها وانتقاء الأفضل منها لاستغلالها، والجدول الموالي يظهر التطور في مفهوم اليقظة وممارساتها.

الجدول رقم(04): تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية من خلال ممارساتها

ممارسات اليقظة سابقا	ممارسات اليقظة حاليا
وظيفة متخصصة	نهج عام
الإستراتيجية تأتي من المعلومة	من الإستراتيجية تأتي المعلومات
جمع أكبر قدر من المعلومات	جمع المعلومات المهمة للمؤسسة
اكتساب المعرفة	المساعدة على اتخاذ القرار
تجميع المعلومات	إعداد المعلومات
الكثير من المعلومات البيضاء والمتكررة	معلومات رمادية إلى سوداء ومتنوعة
معلومات ذات صفة ثابتة	معلومات ذات صفة ديناميكية
تقنية الملاحظة والتوقع	التموقع الاستراتيجي والهجوم القانوني

Source : bekaddour hassen(2014), veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes, mémoire de magéster, unéversité de tlemcen, Algérie, p43.

من خلال الجدول يظهر أن اليقظة مرت بتطورات في ممارساتها فذهبت من كونها وظيفة متخصصة أو وسيلة ترقب خاصة بالمواقف الحرجة إلى كونها عملية دورية بل مستمرة ونهج عام بالمنظمة، حيث يتم الترقب والبحث عن الإشارات الضعيفة باستمرار بمختلف أقسام المنظمة وفي أغلب عملياتها، كما أصبحت وسيلة مهمة جدا داعمة ومساعدة في اتخاذ القرار بكل أنواعه ومستوياته.

ومن أهم التطورات في عملية اليقظة الإستراتيجية هو طريقة التعامل مع المعلومة، حيث تمثلت مهمة اليقظة الإستراتيجية سابقا في جمع أكبر عدد من المعلومات لتقتصر حاليا على جمع المعلومات المهمة للمنظمة فقط، أما عن نوع المعلومة فبعد ما كانت مهمتها تشمل البحث والتقيب على مختلف المعلومات في المحيط حتى البيضاء منها والمتكررة اقتصرت بمفهومها الجديد على الإشارات الضعيفة؛ المعلومات الرمادية والسوداء والغير متكررة؛ والمعلومات ذات الصفة الدينامكية، فاليقظة الإستراتيجية أخذت تتموقع استراتيجيا في عملياتها للبحث والتقيب على الإشارات الضعيفة كما تعتمد على الهجوم

القانوني على بيانات ومعلومات المنافس ومعلومات المحيط بصفة عامة بعد ما كانت تعتمد على الملاحظة والتوقع في جمعها للمعلومات.

إذن لا شك في أهمية اليقظة الإستراتيجية بالنسبة متلازمة أرق المعلومات خاصة وأن اليقظة الإستراتيجية عرفت كأداة لمعالجة المعلومات وبدعمها لاتخاذ القرارات الإستراتيجية ولكن إذا عدنا للتحدث عن خصائص المعلومات، فإن اهتمام اليقظة الإستراتيجية بالمعلومات الاستباقية سيساهم حتما في التحسين من خصائص المعلومات والتقليل من حجمها الزائد وغير المرغوب فيه، أما في ما يخص اهتمامها البالغ بترصد الإشارات الضعيفة فقد يؤدي بمتخذي القرارات ربما لبعض الارتباك حول صحة تلك الإشارات خاصة كونها ضعيفة فهي غير موثوق ولا متأكد من صحتها، ويتطلب التأكد من صحتها واستغلالها جمع معلومات أكثر حول الإشارات الضعيفة في حد ذاتها، وبالتالي اهتمام اليقظة الإستراتيجية بهذا النوع من المعلومات والتي لا شك في أهميتها في الاستباق واقتناص الفرص سيؤدي غالبا إلى تعزيز بعض من مظاهر متلازمة أرق المعلومات. فاليقظة بذلك قد تكون ذات تأثير ذو اتجاهين في ما يخص مظاهر متلازمة أرق المعلومات.

#### ثانيا: مراحل اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات:

وكما سبق وذكرنا تمر اليقظة الإستراتيجية بمراحل وعمليات محددة لتحقيق تلك الأهداف، أي أنها تنظم عملية جمع ومعالجة المعلومات، فإما ترى ما هو تأثير مراحل اليقظة الإستراتيجية في متلازمة أرق المعلومات.

#### 1. أهمية مرحلة تشخيص للمحيط في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات

يتم خلال هذه المرحلة التعرف على المحيط وتحديد أبعاد التردد بدقة لعدم تشتيت الجهود، حيث يتم تحديد الجهات المستهدفة من الاستماع بالإجابة على السؤالين أي نوع من المعلومات نحن بصدد البحث عنها؟ تخص من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ . فمثلا يتم الاستماع للبيئة التنافسية نظرا للخطط والأهداف التنافسية المسطرة فيتم استهداف البيئة التنافسية بترصد المعلومات من المصادر الغير رسمية للمنافسين في الصناعة، أي أن عملية التشخيص وبعد معرفة المحيط والاحتياجات من المعلومات تقوم بتجزئة البيئة واختيار مصادر معينة لحل مشكلة العشوائية في جمع المعلومات.

يتم أيضا في هذه المرحلة من مراحل اليقظة توفير الموارد المادية من وسائل وتجهيزات والموارد البشرية وتحديد أدوارها بدقة لتسهيل عملية التردد، وقد يساهم ذلك في تجاوز مشكلة معالجة المعلومات التي تسبب في متلازمة الأرق من خلال توفير التجهيزات من وسائل وشبكات اتصال تسهل ربط المتقظون بالبيئة المستهدفة، بالإضافة إلى الطاقات والكفاءات العالية التي تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب الخبرات الذين اعتادوا على التعامل معها.

## 2. أهمية مرحلة الاستماع للمحيط في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات

يتم خلال هذه المرحلة الاستماع الجيد للمحيط بالتنقيب عن المعلومات والإشارات الضعيفة للإطلاع الدائم على المحيط ومستجداته، حيث تهتم بمعلومات الجهات التي تم استهدافها وتحديد مواصفاتها ومصادرها في المرحلة السابقة، إن هدف اليقظة الأول وهو الإطلاع الدائم والمستمر أو الدوري على المحيط يساهم حتما في جعل المنظمة أكثر معرفة وخبرة بالمعلومات الصحيحة والأقرب للثقة، لذلك قد تساهم هذه المرحلة في التحسين من نوعية وجودة المعلومات المجمع، والتقليل من تلك الخاطئة والغير موثوق في صحتها، كما أن الدورية والاستمرار بهذه العملية قد تساهم في تعزيز عملية الاستغلال واتخاذ القرار الذي هو بحاجة إلى ضخ معلومات حديثة وجديدة للخروج ببدايل أفضل وللتمكن من دراستها والمقارنة بينها واختيار أفضلها.

ما يميز عملية الاستماع أنها لا تكتفي بالمصادر العادية والالكترونية للمعلومات، بل تشمل أيضا المصادر البشرية ما قد يحسن من نوعية المعلومات المجمع كون المصادر البشرية أكثر ثقة وصدق ومعلوماتها واضحة وغير متكررة،<sup>1</sup> كما يميزها أن اليقظة تبحث عن المعلومات في شكل منظم التنافسية لوحدها والاجتماعية لوحدها والتجارية والتكنولوجية كل على حدها، وهذا أيضا شكل من أشكال التنظيم والذي يسهل عملية سحب المعلومة المراد استغلالها بكل سهولة ويسر.

## 3. أهمية مرحلة تنظيم المعلومات في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات.

مرحلة التنظيم أو كما سماها LESCA "تكوين المعنى جماعيا" تعتبر قلب العملية، فهي التي تضمن المصادقة على المعلومات من خلال مرحلة خلق المعنى، ثم التخزين والنشر، مما لا شك فيه أن فرز المعلومات والبيانات، ترميزها وتبويبها ثم تحليلها وخلق المعنى منها بهذا التسلسل والتنظيم يساهم في الحد من مشكلة صعوبة فهم واستيعاب المعلومات، والتي تستنزف جهد متخذي القرارات وتسبب في إضاعة الوقت وتأجيل قرارات وإلغاء بعض المواعيد المهمة وبالتالي التذليل من مشكلة أرق المعلومات الناتجة عن صعوبة المعالجة الفعلية للإشارات الضعيفة، كما أن اليقظة الإستراتيجية ومن خلال هذه المرحلة تقوم بنشر المعلومات الجاهزة للتداول والاستغلال والتي تعتبر مرحلة متقدمة من مراحل اتخاذ القرار تبنتها حاليا اليقظة، والتي تساهم في مساعدة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات أسرع وأبكر باستغلالهم وقت معالجة المعلومة في توظيفها.

## 4. أهمية مرحلة القرار في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات.

تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية وهي مرحلة الاستغلال والتي تعتبر

<sup>1</sup> Veille strategique comment traiter les informations issues des sources humaines, <https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille>, vu le 02/02/2020 à 12 :16 .



نتائجها حل للإشكالية المطروحة، فإذا كانت اليقظة الإستراتيجية نظام داعم لاتخاذ القرار وفعال في إنجاح هذه المرحلة فهي حتما حل من حلول مشكلة أرق المعلومات، إن أهم ما تسعى إليه اليقظة الإستراتيجية خلال هذه المرحلة هو تماما ما ينتج عن تقاوم متلازمة أرق المعلومات، الغاية هنا تقابلها المشكلة من الجهة المقابلة.

إن ما يجعل من المتلازمة ظاهرة مرضية مؤثرة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وفي أدائها، هو ضبابية المحيط وصعوبة تحديد ملامحه بدقة الناتج عن عدم القدرة على المعالجة الفعلية لمعطياته، والذي يسبب في ضياع العديد من الفرص وإلغاء إمكانية صنعها، كما يسبب في الاصطدام بمخاطر المحيط دون الوعي بها واتخاذ الاحتياطات أو تجنبها، اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة فضلا عن إصدارها في غير وقتها وغالبا يكون متأخرا، في المقابل تعرف اليقظة الإستراتيجية بقدرتها على اقتناص الفرص، تجنب المخاطر، دعم المنظمة لاستغلال نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف بها، كما تعرف بدعمها لاتخاذ القرارات بالمنظمة، إذن فاليقظة غالبا هي حل لمعالجة مشكلة المتلازمة المتمثلة في عدم القدرة على استغلال المعلومات واتخاذ قرارات فعالة.

##### 5. أهمية مرحلة التغذية العكسية في الحد من مظاهر متلازمة أرق المعلومات.

هذه المرحلة تجعل المتيقظون أكثر خبرة بالنتائج التي تعطيها وبدراسة المعلومات الصحيحة من الخاطئة ربما هذه المرحلة أيضا تنقص الضغط والأرق في المراحل السابقة كونها تساهم في دراسة الفجوة وتحدد الخطأ بإعادة تحديد مواصفات الاستماع للبيئة مرة أخرى، ومما سبق ذكره أن أحد العوامل المساهمة في تقاوم مظاهر المتلازمة هو كفاءة وصفات الأفراد المتعاملين مع المعلومات وهذه المرحلة قد تساهم إذن في تعزيز خبرتهم والرفع من كفاءتهم في التعامل مع المعلومة.

## خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل بالتحليل النظري لمفهوم التحليل الإستراتيجي وأهم نماذجه وأدواته بالإضافة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، والتعرف على أهم أبعادها ومؤشراتها، بما يقيس ويشخص ممارساتها، من أشكال، مراحل ونماذج تشخيصها، كما تم التطرق لأهم غاياتها ألا وهي معلومات اليقظة الإستراتيجية، والتي تتمثل في المعلومات الرمادية والسوداء كمعلومات استباقية بالإضافة للإشارات الضعيفة والتي تعتبر هدف منظمات الأعمال لما تلعبه من دور في تميزها واستبقائها في اقتناص الفرص وصنعها، كما شمل هذا الفصل الطرح الافتراضي للعلاقة الخفية التي تربط مظاهر ونتائج متلازمة أرق المعلومات بممارسات ومراحل اليقظة الإستراتيجية، والتي تداخلت في الكثير من الأبواب ما جعلنا نعتبر اليقظة الإستراتيجية آلية من آليات تحدي متلازمة أرق المعلومات بالحد من مظاهرها وتفادي نتائجها.

الفصل الرابع:  
الإطار التطبيقي للدراسة

**تمهيد**

يعتبر هذا الفصل محاكاةً للفصول النظرية للدراسة حيث يجب على إشكالية الدراسة انطلاقاً من الإسقاط الميداني، وقد تم تقسيم الفصل إلى خمسة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** مفهوم المجمع بمختلف صفاته القانونية، الاقتصادية، المحاسبية والجبائية، والتعريف بالمجمع محل الدراسة، نشاطاته، وأهدافه.

**المبحث الثاني:** تصميم الدراسة تم فيه عرض نموذج الدراسة بما يتبعه من أسئلة وفرضيات بنيت عليها الدراسة.

**المبحث الثالث:** سياق الدراسة والتي يتم فيه التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها بالإضافة لخصائص العينة.

**المبحث الرابع:** تحليل نتائج الدراسة بدءاً بنتائج الدراسة الاستطلاعية وهي الدراسة التي تسبق الدراسة الحقيقية حيث يتم التأكد من خلالها من توافر الشروط المطلوبة لاختبار فرضيات الدراسة، ثم نتائج الدراسة الإحصائية بما فيها اختبار الفرضيات

**المبحث الخامس:** عرض نتائج الدراسة، مناقشتها وتفسيرها حيث تم فيه عرض نتائج الدراسة باختصار بالإضافة إلى تحليل وتفسير هذه النتائج.

## المبحث الأول: مفهوم المجمع الصناعي والتعريف بمجمع الدراسة

## المطلب الأول: ماهية المجمع الصناعي

يطلق على المجمعات قانونيا مجمع الشركات ويعرف من الناحية القانونية: المجمع عبارة عن مجموعة شركات لكل منها شخصية معنوية خاصة بها، وموحدة فيها بينها من خلال روابط مالية أو قانونية، مؤهلة من قبل المجمع "الشركة الأم" وهذه الأخيرة تطبق رقابة مستمرة على باقي الشركات.<sup>1</sup>

يعرفها المشرع الجزائري: بموجب المادة 976 من المرسوم التشريعي 93-08 المتعلق بتأسيس مجمع شركات كما يلي: "يجوز لشخصين معنويين أو أكثر أن يؤسسوا فيما بينهم كتابيا، ولفترة محدودة طبعا تطبيق كل الوسائل الملائمة لتسهيل النشاط الاقتصادي لأعضائها، أو تطويره، وتحسين نتائج هذا النشاط الاقتصادي وتميمته."<sup>2</sup>

كما تنص المادة 797 من المرسوم التشريعي السالف الذكر على: أن يحدد عقد التجمعات تنظيم التجمع، مع مراعاة أحكام هذا القانون ويتم إعداده كتابيا، وينشر حسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم ويتضمن لا سيما البيانات التالية:<sup>3</sup>

- تسمية المجمع؛
- الشكل القانوني وإذا اقتضى الأمر رقم تسجيل كل عضو في التسجيل التجاري؛
- المدة التي أنشئ لأجلها التجمع؛
- موضوع المجمع؛
- عنوان مقر المجمع.

المفهوم المحاسبي للمجمع: تناول النظام المحاسبي المالي الجزائري مجمع الشركات في الفقرة 132 من القرار المؤرخ في 26 جويلية 2008 الذي يحدد قواعد التقييم والمحاسبة، ومحتوى القوائم المالية، حيث نصت هذه المادة على "تهدف الحسابات المدمجة إلى تقديم الممتلكات والوضعية المالية والنتيجة الخاصة بمجموعة الكيانات كما لو تعلق الأمر بكيان واحد"، كما أن الفقرة (123-2) من نفس القرار المذكور أعلاه أشارت أن: "كل كيان له مقر أو نشاطه الرئيسي في الإقليم الوطني، ويراقب كيانا أو عدة كيانات، يعد وينشر كل سنة الكشوف المالية المدمجة للمجموع المتآلف من جميع تلك الكيانات."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن حملة سامي(2019)، تجمع الشركات التجارية كآلية للتركيز الاقتصادي في القانون الجزائري، مجلة الحقيقة، عدد 8 رقم 14، ص04  
<sup>2</sup> القانون التجاري في ضوء الممارسات القضائية، برتي للنشر، الطبعة التاسعة، 2014، ص378.  
<sup>3</sup> مقدمي أحمد (2006)، النظام المحاسبي والجبائي لمجمع الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجائر، ص08  
<sup>4</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009، ص14.

المجمع من الناحية الاقتصادية: أخذ المجمع عدة مفاهيم من الناحية الاقتصادية، أبرزها ما يلي: "مجمع الشركات هو مجموعة اقتصادية وتشريعية، مختلفة ومستقلة فيما بينها، ولكنها في الواقع خاضعة لوحدة قرار اقتصادية".<sup>1</sup>

ويعرفه François Goré على أنه: "مجمع الشركات عبارة عن مجموعة اقتصادية وتشريعية مكونة من شركة أم وشركائها مع وجود ثلاثة خصائص تجمعهم وهي:<sup>2</sup>

- وجود ذم وشخصيات تشريعية مختلفة خاصة بكل شركة تابعة؛
- تبعية الشركات التابعة للشركة الأم عن طريق وجود تقنيات المراقبة؛
- الطابع المالي للروابط بين الشركات، رابطة تسمى المساهمة.

من الناحية الجبائية:

بمفهوم أحكام المادة 138 مكرر من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة المنشأ بموجب المادة 14 من قانون المالية لسنة 1997، يُعرّف تجمع الشركات على أنه "كل كيان اقتصادي، مكون من شركتين أو أكثر ذات أسهم مستقلة قانونياً، تدعى الواحدة منها "الشركة الأم" تحكم الأخرى المسماة "الأعضاء" تحت تبعيتها بامتلاكها المباشر لـ: 90% أو أكثر من رأس المال الاجتماعي، والذي لا يكون رأس المال ممثلاً كلياً أو جزئياً من طرف هذه الشركات أو نسبة 90% أو أكثر من طرف شركة أخرى يمكنها أخذ طابع الشركة الأم".<sup>3</sup>

المجمع إذن بصفة عامة هو مجموعة الشركات المرتبطة في بينها اقتصادياً أو مالياً، تكون واحد منها مسيطرة على بقية الشركات التي تملك صفة التابع، وتكون المسيطرة تملك حق الرقابة واتخاذ القرار بصفة مركزية. حيث أن الشركات التابعة مستقلة من الناحية القانونية وتابعة اقتصادياً. ويتكون مجمع الشركات إذن من:<sup>4</sup>

**الشركة الأم:** هي المنشأة التي تملك غالبية أسهم واحدة أو عدة شركات تابعة.  
**الشركة القابضة:** والتي قد تحل محل الشركة الأم وهي الشركة التي تتولى التسيير المالي لمختلف الشركات المنتمية للمجمع في حين لا تمارس هي أي نشاط تجاري أو صناعي.

زرموت خالد (2011)، إدماج الحسابات في ظل النظام المحاسبي المالي الجديد، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، ص 04<sup>1</sup>

زرموت خالد (2011)، مرجع سابق، ص 05<sup>2</sup>

<sup>3</sup> موقع وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، جباية تجمع الشركات، تم الإطلاع عليه يوم 15 نوفمبر 2020، الساعة 51: 16،

<https://www.mfdgi.gov.dz>

خملول قايد بن قايد، أحمد قايد نورالدين (2020)، دور أهمية إعداد وعرض القوائم المالية المجمع وفق متطلبات المعايير الدولية للتقارير المالية دراسة مقارنة مع النصوص التشريعية والمحاسبية الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، المجلد 5، العدد 18، ص 288<sup>4</sup>

الشركة التابعة أو الفروع: وهي الشركات التي تسيطر عليها الشركة الأم أو الشركة القابضة، والتي يكون رأس مالها على الأقل 50% وهو ما يمكنها التحكم في التسيير والإدارة أي لا يمنع أن تكون شخصية معنوية مستقلة، فيوجد نوعين من الشركات التابعة التي تتميز بشخصية معنوية مستقلة والأخرى التي تعتبر فرع من الشركة الأم.

أما بالنسبة للمجمع الصناعي: فهو عبارة عن تجمع شركتين أو أكثر ذات أسهم تعمل في مجال الصناعة التحويلية، وإن كان المجمع يمارس إستراتيجية التنوع في الأنشطة الصناعية والخدمية فإن يضم وحدتين للصناعات التحويلية شرط من شروط تصنيفه كمجمع صناعي.

### المطلب الثاني: نبذة مختصرة عن المجمع محل الدراسة المجمع الصناعي عموري

تم اختيار المجمع الصناعي عموري بسكرة كونه يتميز بخصائص المجمعات الصناعية وإن لم يندمج قانونياً، كما أن أحد أسباب اختيارنا له كونه يستخدم مختلف التكنولوجيات وأجهزة الإعلام الآلي والوسائط الرقمية، ويتعامل أفرادها بشكل يومي مع مختلف وسائل الاتصال التقليدية والالكترونية ما يجعلنا نعتقد أنهم قد يقعون تحت تأثير متلازمة أرقالمعلومات، ويمكن التعرف على مجمع الدراسة من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

### أولاً: نظرة عامة على المجمع

كانت بداية مجمع الإخوة عموري عند دخوله السوق بمؤسسة الطوب الأحمر سنة 1991 والتي باشرت العمل سنة 1994،<sup>2</sup> إلا أن السيد عموري عموري الأب والمستثمر الأول كان قد دخل بمصنع للحصى بمدينة بسكرة وأخرى للمشروبات الغازية بكل من تقرت وباتنة وقد حصل على رخصة لوحدة صناعة الأجر سنة 1986 وقد انطلق أول خط إنتاج بعد وفاته بقيادة الإبن العموري لعروسي وإخوته سنة 1994،<sup>3</sup> لتصبح مجموعة شركات ومؤسسات تحت إسم مجمع الإخوة عموري ثم المجمع الصناعي عموري وهو تحالف صناعي لتصنيع الطوب الأحمر والذي يمثل النشاط الرئيسي إضافة إلى مجموعة من الأنشطة الأخرى التابعة، حيث ضم المجمع خلال سنة 2017 ستة عشر وحدة لتصنيع الطوب الأحمر تتوزع على سبعة ولايات (بسكرة، الجزائر، الواد، الأغواط، معسكر، باتنة، الجلفة)، قدرة إنتاجه الإجمالية للمجمع تفوق 4000 ك.طن سنوياً مع أكثر من 3000 عامل، يسعى المجمع لفرض وجوده في مختلف القطاعات وزيادة حصته في السوق من أجل تحقيق أهدافه، يتبنى إستراتيجية النمو من خلال

<sup>1</sup> المصدر: وثائق المؤسسة.

<sup>2</sup> عموري لعروسي (2016)، مداخلة بحصة ضيف الاقتصاد، قناة النهار tv،

<sup>3</sup> عموري لعروسي (2017)، مداخلة بحصة هذه حياتي، قناة الشروق tv، <https://www.youtube.com/watch?v=IsWtiTwgHHQ> تم الإطلاع عليه يوم 28 نوفمبر 2020، 21:23

<https://www.youtube.com/watch?v=RFd5PM-da3w>، قناة الشروق tv، الإطلاع عليه يوم 29 نوفمبر 2020، 16:45

اختراق السوق، وينعكس أداءه في المجال الصناعي من خلال النوعية الجيدة للمنتجات والخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى السعر التنافسي في كل من الجزائر والخارج، هذا التنوع الملحوظ في النشاطات والمتبع من قبل مجمع عموري هو إستراتيجية مدروسة ومتابعة من قبل المجمع كأداة للاستحواذ على السوق وفرض النفوذ وتحقيق النمو والاستمرارية وكذا تحقيق التنوع والخبرة.

### ثانيا: أهدافه المجمع

- الهدف الرئيسي للمجمع هو إحياء الاقتصاد.
- منذ نشأته، يتطلع مجمع عموري إلى التنمية الوطنية كنظرة عامة وتحقيق الاستمرارية و تعزيز وجوده ومبادراته.
- سنة 2017 خطط مجمع عموري للانتقال إلى مواقع أخرى بغية الوصول إلى الاكتفاء الذاتي للبلاد، وزيادة الطاقة الإنتاجية لتلبية هذا الطلب، والعمل في الوقت نفسه، للحد من الواردات دون إغفال الطموح لتصدير.

### ثالثا: أنشطة المجمع

بالإضافة إلى صناعة الطوب الأحمر، فان مجمع عموري توغّل في عدة نشاطات أهمها:

#### 1. الاستيراد

- المجمع متخصص في مجال الاستيراد مع شركتين:
- مؤسسة سوفراميمكس SARL SOFRAMIMEX، تأسست سنة 2009 في بسكرة
  - مؤسسة الإخوة الطير SARL FRERES TIR، التي أنشئت سنة 2012 في بسكرة على مدى السنوات الغنية بالخبرات فقد حقق مجمع عموري صورة رائدة في مجال الاستيراد، إضافة إلى رأس مال من الخبرة والتجربة معترف بها على نطاق واسع.
- منذ سنة 2000، تمكن مجمع عموري من أن يظهر كلاعب من اللاعبين الرئيسيين في مجال الاستيراد على المستوى الوطني كشريك اقتصادي فعال.

#### 2. النقل

- المجمع متخصص في قطاع النقل مع شركتين:
- مؤسسة أبناء عموري SARL FILS AMOURI TRANSPORT أنشئت سنة 2009 في بسكرة.
  - مؤسسة الإخوة عموري للنقل SARL FRERES AMOURI DE TRANSPORT تم إنشاؤها سنة 2008 في بسكرة.



مؤسسات مجمع عموري للنقل متخصصة أساسا في النقل الجامعي بنسبة تفوق 90% وهي تقع أساسا في الولايات التالية (بسكرة، البويرة، المدية، تلمسان)، وهذا بفضل حضيرة تتجاوز فيها 300 حافلة كبيرة وأزيد من 10 حافلات صغيرة ومركبات أخرى مختلفة. تخطط هذه المؤسسات لتوسيع نشاطها بأن تكون موجودة في جميع ولايات البلاد لتحقيق الشمولية والمحافظة على إستراتيجية النمو.

### 3. الترقية العقارية

ويقدم هذا النشاط من قبل:

- مؤسسة التعمير للترقية العقارية SARL PROMOTION TAAMIR التي أنشئت سنة 2014 في باتنة، وعملت على انجاز 645 مسكن.
- مؤسسة عموري لزھاري للترقية العقارية SARL PROMOTION IMMOBILIEREAMOURI LAZHARI، التي أنشئت سنة 2014 في بسكرة وعملت على إتمام مشروع 106 مسكن بمنطقة الكورس بسكرة.

### 4. التصنيع

استثمر مجمع عموري في المجالات التالية:

- تصنيع الكبسولات والشرائط البلاستيكية مع CAPSUPLAST SARL مؤسسة كابسوبلاست التي تأسست في عام 2014 في باتنة.
- إنتاج قطع الغيار لجميع مؤسسات تصنيع الطوب.
- تصنيع الاسمنت مع مؤسسة البسكية للاسمنت BISKRIA EL CIMENTRIE،
- إنتاج الزفت لأعمال الطرق وعوازل البناءات مع مؤسسة سوبريماك SOPREMAC SARL، أنشئت سنة 2009 في بسكرة.
- مصنع لتجميع الحافلات والشاحنات وآلات الأشغال العمومية في بسكرة.
- تصنيع الألياف الزجاجية مع ISOVERRLAN SARL مؤسسة ازوفيرلان سنة 2016 في جيجل.
- تصنيع الجبس مع مؤسسة عموري للجبس PLATRE AMOURI SARL في بسكرة.
- مصنع متخصص في المياه المعدنية ELKantra بسكرة مع توسيع مؤسسة قديلة SARL GUEDILLA قديلة للمياه المعدنية.
- النجارة العامة في بسكرة.

### 5. الخدمات

اقتحم عموري كذلك مجال الخدمات كمستثمر وهذا ما جسده من خلال:

- مستشفى الريان للتشخيص HOPITAL ERRAYEN DIAGNOSTIC TRAITEMENT ET FORMATION في بسكرة.
- فندق جوهرة الجنوب للسياحة Hôtel DJAOUHATAT AURES في باتنة.

ومن جهة أخرى كفاعل اجتماعي يعمل دائما على تطوير الولاية من خلال إسهاماته المختلفة في المشاريع التنموية رغبة منه في رفع المستوى المعيشي والثقافي للمواطن البسكري ومنه إلى باقي ولايات الوطن.

## 6. على الصعيد الخارجي

إن بصمة مجمع العموري لا تقتصر على الجزائر فحسب فتطلعات المجمع قفزت به إلى حد إنشاء مؤسسات خاصة أو الدخول في شراكات مختلفة مع عدة مستثمرين على الصعيد العالمي أهمها :

- مؤسسة البسكرية للتصدير والاستيراد SARL BISKRIA IMPORT EXPORT.
- CONSELHOS & SOCIETE TIJOLOS وهي مؤسسة تابعة 100% للمجمع ومتخصصة في بيع وتصنيع الطوب الأحمر في البرتغال.
- PLEINE SOCIETE DE FABRICATION DE TUILE ET LA BRIQUE وهي تابعة للمجمع بنسبة 50 % مع 50% للشريك البرتغالي.

المبحث الثاني: تصميم الدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضياتها

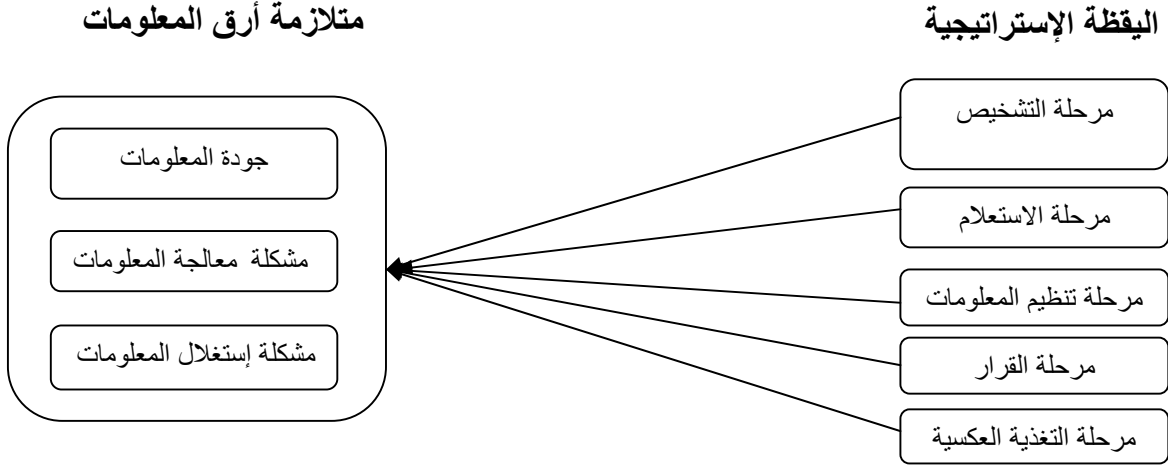
أولاً: نموذج الدراسة

هذه الدراسة تهتم بتوضيح أهمية وأثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، وذلك بإجابتها على السؤال الرئيسي لها والذي تمت صياغته كالتالي:

**ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات؟**

وللإجابة على هذا التساؤل سنقوم بقياس تأثير مراحل اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، وبالتالي فالدراسة الإحصائية تشتمل على متغيرين اثنين المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية بأبعاده المتمثلة في مراحل اليقظة الإستراتيجية من نموذج (amabile, 1992) وهي (مرحلة الاستماع للمحيط، مرحلة خلق المعنى، مرحلة الاستغلال ومرحلة التغذية العكسية) والمتغير التابع والذي يتمثل في متلازمة أرق المعلومات بمؤشرات (جودة المعلومات، مشكل المعالجة، ومشكل الاستغلال) والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (19): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

ثانياً: أسئلة الدراسة

من خلال نموذج الدراسة يمكننا صياغة الأسئلة التالية:

- ما هو أثر تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة؟
- ما هو أثر مرحلة الاستعلام (الاستماع للمحيط) على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة؟
- ما هو أثر مرحلة تنظيم المعلومات على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة؟
- ما هو أثر مرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة؟
- ما هو أثر التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

تدور فكرة هذه الفرضيات حول التحقق من أثر مراحل اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات وذلك من خلال أهمية وأثر مراحل اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.

1. الفرضية الإحصائية الأولى:

تختبر هذه الفرضية علاقة اليقظة الإستراتيجية بمتلازمة أرق المعلومات، ويمكن صياغتها على

النحو التالي:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تشخيص ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

**2. الفرضية الإحصائية الثانية**

تختبر هذه الفرضية وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، ويمكن صياغتها على النحو التالي:

H0: يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

وبندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة الاستعلام على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة الاستعلام على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الدراسة.

**رابعاً: نموذج الدراسة الاستطلاعية وتساؤلاته**

لجأت الباحثة لنموذج brouard, 2007 لتشخيص اليقظة الإستراتيجية والذي تم عرضه سابقاً (أنظر شكل رقم 18)، واستخدمت محاور النموذج ومؤشراته كأسئلة مقابلة مغلقة والتي يمكن الإطلاع عليها بملاحق الدراسة، وقد حددت الإجابة ب (جيد، متوسط، أو سيء) على مؤشرات كل محور من المحاور، وقسمت أسئلة المقابلة إلى خمسة محاور نظراً لما جاء في النموذج كالتالي:

- أسئلة تبحث في وضع تطبيق كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية بمؤشراته.
- أسئلة تبحث وضع توفر سياق اليقظة الإستراتيجية.
- أسئلة تبحث في وضع تنظيم اليقظة الإستراتيجية بالمجمع.
- أسئلة تبحث في وضع إتباع المراحل المطلوبة لعملية اليقظة الإستراتيجية.
- أسئلة تبحث في وضع الأمان لمخرجات نظام اليقظة الإستراتيجية كما مدخلاته.

**المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءاتها**

**أولاً: التوقع الاستمولوجي للدراسة**

من الجدير بالذكر أن البحث العلمي وخاصة في ميدان علوم التسيير يتطلب تحديد منهج علمي يتبع وتحترم خصائصه وأبعاده المحددة مسبقاً والمتفق عليها علمياً، إن الالتزام بمنهج وإطار استمولوجي معين قد يبدو تقييداً لحرية الباحث وأفكاره إلا أنه بعكس ذلك تماماً وكون الاستمولوجيا هي فرع من فروع الفلسفة فمن المؤكد أنها تتفق مع تعارض الأفكار وتسمح بحرية بناء المعرفة غير أنها تتطلب تحديد الوسيلة والمنطق المعتمد عليه في ذلك، فاختيار منهج معين إذًا يعطي الباحث نوع من الوضوح في اختيار طرق البحث، بناء فروضه والخروج بنتائج مبررة تحظى بدرجة من الثقة والقبول، لطالما سمحت إستمولوجيا التسيير بالتوقع الوضعي، التفسيري أو البنائي بانتهاج النهج الموضوعي بعيداً عن التحيز

الذاتي والخروج بنتائج واقعية من منطق استنتاجي أو اختيار الذاتية والاستعانة بالإدراك الشخصي وإطلاق أحكام نسبية، بانتماء علوم التسيير للعلوم الإنسانية يجد الباحث نفسه في مفترق الطرق بين هذه النماذج نظرا لطبيعة المجتمعات المستهدفة في الدراسة، حيث يأبى الباحث تصديق النتائج الكمية البحتة دون اللجوء للاستقراء والواقعية في البحث، ويبحث في إمكانية وجود درجة حرية تسمح بالجمع بين أكثر من نموذج، ويختلف في ذلك الباحثين فهناك من يعتبر أن التقيد بنموذج واحد ضرورة حتمية وهناك من يرشح التكيف بين الموضوعية والذاتية ويرى وجود إمكانية في التوفيق بينها عن طريق ما يعرف بالذاتية (العقلانية) والتي تقبل نموذج في وجود الثاني ويعتبر ذلك النموذج المتطور للنموذج الوضعي والذي يطلق عليه النموذج (بعد الوضعي).<sup>1</sup>

في بحثنا الحالي حاولنا الاستفادة من مزايا النموذجين الوضعي والبنائي في إطار مقارنة تكاملية، بالنسبة للنموذج الوضعي فالاختيار كان في إطار امتداده التطوري أو ما يعرف بالنموذج بعد الوضعي (le post positivisme) بحيث صار يقبل الذاتية العقلانية كنوع من التقارب مع النماذج التفسيرية والبنائية الكيفية- الاستقرائية. سعت الدراسة للدمج بين الأدوات الكمية والكيفية بحيث جاءت في إطار المنهج الوضعي أو ما يطلق عليه ابستمولوجيا الملاحظة وذلك بمحاولة دراسة أهمية اليقظة الإستراتيجية كأحد آليات الاستعلام ومعالجة المعلومات وأثرها على متلازمة أرق المعلومات وهي الحالة المرضية المنجزة عن الآثار السلبية للحجم الزائد من المعلومات، حاولنا بكل موضوعية وبعيد عن التحيز أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام إستبانة محكمة ومجربة للإحاطة بواقع كل من اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات واستنتاج العلاقة بينهما باختيار المجمع الصناعي عموري وذلك لاختبار مجموعة فرضيات قابلة للتأكيد أو الدحض والخروج بنتائج علمية من منطق استنتاجي، من ناحية أخرى قمنا بدمج أدوات المنهج البنائي لاسيما فيما يخص التحليل النظري ومحاولة فهم شبكة العلاقات فيما بين متغيرات الدراسة لاسيما من وجهة نظر الأفراد الذين يعيشونها ويتفاعلون ضمن مجالها، ولذلك فالبحت قد لا يخلوا من آثار التحليل الاستقرائي ضمن منطق عقلاني واقعي من أجل تبرير وتفسير نتائج البحث الكمي، تم ذلك بالاستعانة بالملاحظة والمقابلة وتحليل المضمون كأدوات كيفية للبحث والتحليل طالما أن الهدف هو ضمان تمثيل وتصور واقعي ومنطقي لحقيقة الظاهرة التي تمت دراستها.

<sup>1</sup> دبله فاتح (2017)، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير: حتمية الاختيار وتبرير الشرعية، يوم دراسي بعنوان "من دراسة المنهج إلى مرحلة العملياتية"، مجمل أعمال الأيام الدراسية في منهجة البحث العلمي، الطبعة الأولى، مخبر العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص5-23

## ثانياً: أداة الدراسة

**المقابلة:** استخدمنا المقابلة المهيكلية في الدراسة الاستطلاعية مع مسؤولين بمجمع الإخوة عموري من فروع مختلفة، لمعرفة مستوى تبني المجمع لليقظة الإستراتيجية هل هو في وضع جيد، متوسط أم أنه سيء.

**تحليل وثيقة:** دعماً لمقابلة الدراسة وتعزيزاً لنتائجها استعنا بمنهج تحليل وثيقة لتحليل مقالات ومدخلات الرئيس المدير العام للمجمع وهو منهج يعتمد على تحليل وثائق من خلال (تقديم الوثيقة، تحليلها ثم استخلاص مجموعة حقائق) ويستخدم بكثرة في مجال التاريخ تحت إسم تحليل وثيقة وفي علوم الإعلام والاتصال تحت مسمى تحليل خطاب ويطلق عليه في علوم التسيير تحليل المحتوى إذ يقتصر على الجانب الكيفي لتحليل المضمون وقد قمنا بمسح لمختلف الوثائق ذات الصلة بالمجمع والرئيس المدير العام للمجمع والمتمثلة في مقابلة مع السيد عموري لعروسي الرئيس المدير العام للمجمع بمجلة الشروق العربي بالإضافة إلى مجموعة مداخلات تلفزيونية له أيضاً.

**الملاحظة:** اعتمدنا على هذه الأداة من أجل جمع بعض البيانات عن طريق رصد سلوكيات المتقظون بالمجمع الصناعي عموري في تعاملهم مع التكنولوجيا الجديدة ومصادر المعلومات بصفة عامة وذلك لاختيار العينة المناسبة للدراسة والتي تستوفي الشروط والصفات التي تسمح بتطبيق الدراسة عليها.

**الاستبانة:** تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات الأولية حيث قسمت إلى ثلاثة أجزاء يحمل الجزء الأول العبارات الخاصة باليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل والمتمثلة في (مراحل اليقظة الإستراتيجية من مرحلة تشخيص المحيط، مرحلة الاستعلام، مرحلة تنظيم المعلومات، مرحلة القرار ومرحلة التغذية العكسية)، واهتم الجزء الثاني بالمتغير التابع والذي يتمثل في متلازمة أرق المعلومات بمؤشراته (جودة المعلومات، مشكل المعالجة، ومشكل الاستغلال)، كما يهتم الجزء الثالث والأخير بالمعلومات الشخصية للمبحوثين والجدول الآتي يوضح المحاور الرئيسية للإستبانة وعدد فقرات كل متغير:



جدول رقم (05): هيكلية استبانة الدراسة

عدد الفقرات	الأبعاد والمتغيرات
4	مرحلة تشخيص المحيط (X1)
4	مرحلة الاستعلام (x2)
4	مرحلة تنظيم المعلومات (X3)
7	مرحلة القرار (X4)
6	مرحلة التغذية العكسية (X5)
25	اليقظة الإستراتيجية (X)
5	جودة المعلومات (Y1)
6	مشكلة معالجة المعلومات (Y2)
7	مشكلة استغلال المعلومات (Y3)
18	متلازمة أرق المعلومات (Y)

المصدر: إعداد الباحثة

ولقد تم غلق الإجابات وتحديد الاختيارات بـ خمسة درجات حسب سلم ليكرت من (دائماً إلى أبدا) كالتالي:

جدول رقم (06): درجات الاختيارات للاستبانة

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة
1,8_1	2,6_1,8	3,4_ 2,6	4,2_ 3,4	5_ 4,2	الاتجاه العام (مجالات الإجابة)

المصدر: إعداد الباحثة بناء على دراسات ومعطيات سابقة

وحددت مجالات الإجابة كما يلي:

- حساب المدى  $4=1-5$ ، ثم قسمت الناتج على العدد 5،  $0,8=4/5$
- حساب الحد الأقصى للمجال الأول للإجابة كالتالي:  $1,8 = 1+0,8$ ، يصبح لدينا المجال الأول للإجابة وهو  $1,8_1$
- نضيف  $0,8$  كل مرة لنهاية المجال لتحديد نهاية المجال التالي لتصبح بقية المجالات كما هي مبينة في الجدول أعلاه.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

1. معامل الثبات Alpha Cronbach

من أجل التأكد من أن أداة الدراسة تقيس الظاهرة المراد قياسها، ومن أجل التأكد من صدقها قمنا

بحساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) ولقد كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم(07): معامل الثبات Alpha Cronbach

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
مرحلة تشخيص المحيط	4	,727	,852
مرحلة الاستعلام	4	,719	,847
مرحلة تنظيم المعلومات	4	,707	,840
مرحلة القرار	7	,754	,868
مرحلة التغذية العكسية	6	,718	,847
اليقظة الإستراتيجية	25	,685	,827
جودة المعلومات	5	,666	,816
مشكلة معالجة المعلومات	6	,702	,837
مشكلة استغلال المعلومات	7	,695	,833
متلازمة أرق المعلومات	18	,711	,843

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

ونلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أن معامل الثبات لجل متغيرات الدراسة يفوق الحد

الأدنى للنسبة المقبولة، وقد **معدل الثبات العام ب (73,1%)** وهي نسبة عالية تثبت استقرار المقياس

وتمكن من الاعتماد على نتائج الدراسة، كما قدر معامل الصدق ب **(85,49%)** وهي نسبة عالية

وبالتالي يمكن الحكم على مدى فعالية الاستبانة وتحقيقها الهدف من الدراسة ودقة قياسها لما وضعت من

أجلة.

2. الاتساق الداخلي

جدول رقم(08): الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة

مستوى الدلالة	معامل الاتساق	الأبعاد
,000	,626**	مرحلة تشخيص المحيط
,000	,657**	مرحلة الاستعلام
,000	,668**	مرحلة تنظيم المعلومات
,000	,612**	مرحلة القرار
,000	,508**	مرحلة التغذية العكسية
<b>اليقظة الإستراتيجية</b>		
,000	,713**	جودة المعلومات
,000	,747**	مشكلة معالجة المعلومات
,000	,873**	مشكلة استغلال المعلومات
<b>متلازمة أرق المعلومات</b>		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

الجدول السابق يبين أن جميع معاملات ارتباط أبعاد متلازمة أرق المعلومات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من المعنوية (0.01) فأقل، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0,508 و 0,668 وهي معاملات تبين أن الارتباط قوي وتعبر في نفس الوقت عن مدى اتساق هذه الأبعاد مع متغير اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لهذه الأبعاد.

وأن جميع معاملات ارتباط أبعاد متلازمة أرق المعلومات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى من المعنوية (0.01) فأقل، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0,713 و 0,873 وهي معاملات تبين أن الارتباط قوي وتعبر عن مدى اتساق هذه الأبعاد مع متغير متلازمة أرق المعلومات، وبالتالي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لهذه الأبعاد.

وبالتالي يمكن الاعتماد على أداة الدراسة أي الاستبانة كونها على درجة عالية من الصدق والثبات كما يمكن الاعتماد على الأبعاد الموضحة سابقاً كونها جديرة بدراسة الظاهرة.

### 3. اختبار طبيعة توزع البيانات

يتعين علينا أن نختبر طبيعة التوزيع لمعرفة إذا كانت بيانات الدراسة تتوزع طبيعياً وذلك لتحديد الأدوات الإحصائية التي يجب استخدامها للاختبار الفروق معلمية كانت أم لامعلمية ويمكن صياغة الفرضية كالتالي:

H0: تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

H1: لا تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً.

ويمان عينة الدراسة أقل من 50 سنستخدم اختبار (Shapiro–Wilk)

جدول رقم (09): اختبار طبيعة التوزيع: (Shapiro–Wilk)

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
مرحلة التعرف على المحيط	,861	45	,000
مرحلة الاستماع للمحيط	,868	45	,000
مرحلة خلق المعنى	,862	45	,000
مرحلة الاستغلال	,916	45	,003
مرحلة التغذية العكسية	,966	45	,198
اليقظة الإستراتيجية	,972	45	,353
جودة المعلومات	,962	45	,152
مشكلة معالجة المعلومات	,968	45	,241
مشكلة استغلال المعلومات	,930	45	,010
متلازمة أرق المعلومات	,932	45	,011

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يبدو من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية sig أقل من مستوى المعنوية 0,05 لأغلب

الأبعاد باختبار Shapiro–Wilk وبالتالي:

**النتيجة:** رفض الفرضية الصفرية القائلة أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وقبول الفرضية البديلة والقائلة لا تتوزع بيانات الدراسة توزيعاً طبيعياً، ويستلزم رفض الفرضية الصفرية استخدام الإحصاءات اللامعلمية.

## المطلب الثالث: سياق الدراسة

## أولاً: حدود الدراسة

وتمثلت حدود الدراسة في:

1. **الحدود البشرية:** تركز الحدود البشرية على المتعاملين مع المعلومات بإدارات مجمع الإخوة عموري والذي يعتبر عددهم قليل نوعاً ما كون أغلب العمال يتمركزون بالمصانع التابعة للمجمع والذي يرتبط عملهم بالمستوى التشغيلي.
2. **الحدود الزمنية:** وتمت هذه الدراسة نظرياً خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2017 إلى فيفري 2020 أما ميدانياً فقد تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة من سبتمبر 2019 إلى ديسمبر 2020.
3. **الحدود المكانية:** اقتصرت دراستنا على إدارات مجمع الإخوة عموري بسكرة وذلك كونها يتكون من الفئة المستهدفة من الدراسة أي الفئة المتعاملة مع المعلومات والقرارات الإدارية بصفة عامة والإستراتيجية بصفة خاصة.
4. **الحدود الموضوعية:** وقفت هذه الدراسة على واقع اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات بمجمع الإخوة عموري بسكرة.

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ممثلو اليقظة في المجمع الصناعي عموري بسكرة الذي يتعاملون مع التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة يوميا وبصفة دورية أي التعامل مع حجوم كبيرة من المعلومات ما قد يجعلهم عرضة لمتلازمة أرق المعلومات، كما أننا وبسبب بعض الظروف فرضتها البيئة الخارجية وأثرت على البحث قصدنا فقط المؤسسات التابعة لمجمع عموري والتي تتواجد بولاية بسكرة، وقد بلغ عدد المتعاملين مع المعلومات والمنتقظون فيها (103 فرداً) من كلا الجنسين.

أي أننا قد اخترنا أسلوب العينة القصدية الميسرة ولم يسعنا الوصول إلا إلى (52 فرداً) فقط نظراً لعدم توفر بقية أفراد العينة وامتناع بعضهم عن المشاركة وإبداء رأيهم بالإجابة على استبانة الدراسة، وقد تم توزيع (52 استبانة) استرجع منها (48 استبانة)، ثلاثة منها غير مستوفية لشروط التحليل، وبذلك خضعت للتحليل (45 استبانة)، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وفي ما يأتي عرض لخصائص عينة الدراسة.

جدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة بالمجمع محل الدراسة

عدد المتقنين في المجمع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل	
103	52	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المجمع محل الدراسة

1. العينة حسب الجنس :

جدول رقم(11): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
42,2 %	19	ذكر
57,8%	26	أنثى
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

من خلال الجدول السابق يتبين أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين ولكن بنسب متفاوتة حيث

بلغت نسبة الذكور 42,2 %، بينما الإناث فقد بلغت نسبتهم 57,8%.

2. توزيع العينة حسب العمر:

جدول رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
8,9%	4	أقل من 30 سنة
68,9%	31	من 31 إلى 40 سنة
13,3%	6	من 41 إلى 50 سنة
8,9 %	4	51 سنة فأكثر
100,0	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أن نسبة أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة هي نسبة صغيرة قدرت (8,9%) ، والذين تتراوح أعمارهم ما بين [31-40سنة] هي بحدود (68,9%) وهي أعلى نسبة وتعتبر مرتفعة مقارنة بغيرها من الفئات، ونستنتج من ذلك أن نسبة الشباب في العينة نسبة كبيرة نوعا ما ويفسر ذلك بنوعية الوظائف المستهدفة والتي تتطلب كفاءات في استخدام التكنولوجيا والتعامل مع

المعلومات وتميز فئة الشباب بالقدرة على التعامل مع هذه التقنيات، وأما بالنسبة للذين كانت أعمارهم ما بين [41-50 سنة] فنسبتهم قدرت ب (13,3%) وهي نسبة مقبولة، أما الذين تفوق أعمارهم ال 51 سنة فنقدر نسبتهم ب (8,9%) ما يقابل 4 من 45 مفردة ويعود ذلك أن الموظفين في هذا السن يتجهون عادةً للتقاعد ولذلك نسبتهم تعتبر قليلة.

### 3. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

#### جدول رقم(13): توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
22,2%	10	ثانوي فأقل
51,1%	23	ليسانس
24,4%	11	ماستر
2,2%	1	دراسات عليا
100,0%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

من خلال إجابات المبحوثين ظهرت لدينا أربعة مستويات الثانوي فأقل، ليسانس، الماستر والدراسات العليا، ولقد غلبت على العينة فئة الجامعي بنسبة 77,7% يتصدرها مستوى ليسانس بمعدل 51,1% يليه مستوى الماستر بمعدل 24,4% ثم الدراسات العليا بنسبة 2,2%، أما المتقنون دون المستوى الجامعي فيتواجدون بنسبة 22,2% وهي نسب متوسطة مقارنة بنسبة الجامعيين وهذا يعود لطبيعة المناصب والتي تتطلب الكفاءات وذوي الشهادات العليا كما تعتبر نسبة الجامعيين ذوي الدراسات العليا أقل نسبة بعينة الدراسة متمثلة في شخص واحد وهذا يعود لطبيعة العينة "الميسرة" كون الباحثة لم تستطع الوصول لأغلبية ذوي المناصب العليا.

## 4. توزيع العينة حسب الأقدمية:

جدول رقم (14): توزيع العينة حسب الأقدمية في المنصب

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
15,6%	7	أقل من 5 سنوات
64,4%	29	5-10
11,1%	5	11-15
8,9%	4	أكثر من 15
100,0%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

من خلال النتائج يتضح أن أغلبية أفراد العينة تقل خبرتهم عن 15 سنة في المنصب الذي يشغلونه حالياً حيث تقدر نسبتهم بـ 91,1%، وقدرت نسبة الذين خبرتهم أكثر من 15 سنة بـ 8,9%، وتمثلت أكبر فئة في الذين تتحصر خبرتهم ما بين الـ 5 و 10 سنوات والتي قدرت بـ 64,4% متمثلة في 29 مفردة، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة المتوسطة في المجال.

## ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

بهدف الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة واختبار فروضها وبعد جمع البيانات الأولية عن طريق استبانة الدراسة، استعنا بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS/v23) وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الثبات Alpha Cronbach، معاملات الارتباط Spearman، اختبار طبيعة التوزيع (Shapiro-Wilk)، اختبار Mann-whitney اللامعلمي البديل لاختبار T لعينتين مستقلتين، إلى جانب اختبار Kruskal-wallis اللامعلمي بديل اختبار One Way ANOVA لتحليل التباين.

استعنا أيضاً ببرنامج SMARTPLS وذلك باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة

في:

- كل من الثبات المركب (composite reliability) لتقييم الاتساق الداخلي (internal consistency) لتقييم النموذج القياسي الانعكاسي (reflective measurement models).



- ثبات المؤشر الفردي (individual indicator reliability) ومتوسط التباين المستخرج (Average variance extracted) لتقييم الصدق التقاربي (convergent validity).
- الصدق التمايزي (discriminant validity) باستخدامنا معيار Fornell-Larcker ، التشبعات المتقاطعة (cross-loadings)، وخاصة نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية (HTMT) (Ratio of Correlations) Heterotrait-Monotrait لفحص الصدق التمايزي.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية

أولاً: تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة

لمباشرة الإجابة عن إشكالية الدراسة كان علينا أولاً الإجابة عن السؤال هل يمارس مجمع الدراسة اليقظة الإستراتيجية؟ وذلك كون الدراسة تضحى بلا معنى في حال غياب المتغير المستقل فعليا بمجتمع الدراسة والذي نفترض تأثيره على متغير آخر، انطلاقاً من التساؤل الذي وضع والمبني أساساً على الدراسة التحليلية وحسب نتائج تحليل المقابلة فإن وضع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع كالتالي:

#### 1. وضع أنواع اليقظة بالمجمع:

يعتبر المجمع محل الدراسة متيقظاً تكنولوجياً، تنافسياً وتجارياً بدرجة جيدة في حين يعتبر تيقظه بيئياً متوسط نوعاً ما، حيث يهتم مسؤولي المجمع بمراقبة المحيط التكنولوجي خاصة في ما يخص التراخيص والعلامات التجارية الحالية والمرتبقة كذلك بالنسبة لمستجدات الأجهزة والتطبيقات التقنية، كل إبداع جديد في المحيط التنافسي له ومجال اهتمامه.

يهتم أيضاً وبدرجة كبيرة بدراسة السوق وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكثر ما يهتم به المجمع وبدرجة كبيرة هو كل ما يخص الزبون حيث يأخذ المجمع السبق في قراءة وتوقع سلوك زبائن المجمع وزبائن المنافسين.

كما يسهر على توقع احتياجات الزبائن الغير معلنة وتحقيق الاحتياجات المعلنة منها، يهتم أيضاً المجمع بجمع المعلومات التي تخص القدرات التعاقدية والتفاوضية للمنافسين في القطاع.

أما في ما يخص المعلومات البيئية فلا يسعى المجمع للتيقظ لها إلا في ما يخص المعلومات القانونية والسياسية، حيث يعتبر بقية المعلومات الثقافية من قيم، عادات وتقاليد، أنماط السلوك الاجتماعي... معلومات ثابتة كون المجتمع متمسك بعاداته وتقاليدته كما يعتبرها معلومات لا تأثر في مجال نشاطه وهذا ما جعلنا نقيم اليقظة البيئية بالمجمع بالوضع المتوسط، ليعتبر وضع بقية أنواع اليقظة بالمجمع جيدا.

## 2. وضع سياق اليقظة بالمجمع:

مما لا شك فيه أن نجاح آلية معينة يستدعي توفير الأرضية المناسبة له وتهيأت المحيط، وهو كذلك بالسنية لإرساء نظام اليقظة وتفعيله فيجب أن يتوفر سياق معين يسهل عملية سير النظام بما في ذلك:

هيكل اليقظة والتي نقصد بها شكل اليقظة الإستراتيجية، هل هي مركزية يهتم بها مسؤول بعينه أم أنها غير مركزية ويتشارك في إنجازها مختلف الموظفين في القسم، هل تعمل بصفته الرسمية أم أنها غير رسمية، هل هي منتظمة أو مستمرة وممنهجة؟ وقد أظهرت نتائج الدراسة أن وضع هيكل اليقظة هو وضع سيء حيث تعتبر اليقظة بالمجمع مجرد عملية غير رسمية تتمثل في جمع المعلومات التي يحتاجها الأقسام ومصالح المجمع بكل عفوية بدون تخطيط أي لا يأخذ هيكلتها بعين الاعتبار.

ثقافة اليقظة والتي تقاس من خلال درجة اطلاع المجمع على مصطلح اليقظة الإستراتيجية وكل من مصطلح الإشارات الضعيفة والاستباق...، وأهمية جمع المعلومات الإستراتيجية بالإضافة إلى درجة أهمية إرساء نظام اليقظة بالمجمع؟ وقد خلصت الدراسة الحالية بكون المجمع لا يزال لا يهتم بمصطلح اليقظة واتضح ذلك من خلال استغراب المبحوثين من المصطلح حين عرضه، ورغم أهمية الاستباق في جمع المعلومات والإشارات الضعيفة بالمجمع إلا أن المجمع لم يبدي نيته في أن ينتقل من اللارسمية للرسمية في ما يخص هيكل اليقظة ما يدعو للقول أن المجمع لا ينوي إرساء نظام يقظة حقيقي في الوقت الحالي.

أما في ما يخص موارد اليقظة فيمكن القول أن المجمع يمتلك تقريبا كل ما يلزم لإرساء نظام يقظة إستراتيجية فعال، من موارد بشرية خبيرة في مجال المعلوماتية والتي تستطيع تشكيل ممثلوا اليقظة من متيقظون، مشاركون، خبراء وموظفون والذين يلعبون دور هام في التيقظ، أيضا يتوفر على الأجهزة والتطبيقات الالكترونية، الشبكات الداخلية والخارجية... الخ والتي تساهم في التحليل والتخزين ثم في

النشر، إلا أنه وللأسف هذه الموارد لا تسخر لتطبيق اليقظة ولا لإدارتها بل المتيقظون بالمجمع هم المسؤولين عن المصالح وذوي العلاقات حيث تعتبر العلاقات مهمة جدا في جمع المعلومات أول بأول بالمجمع وهذا يأتي بنتائج جيدة في التردد رغم عدم رسميته.

### 3. وضع تنظيم اليقظة بالمجمع

فيما يخص مقاربات اليقظة يتبنى المجمع كل من المقاربة العسكرية والتي بنيت على حرب المعلومات والتجسس والمقاربة الاقتصادية لليقظة في حين يتجاهل كل من المقاربة الإدارية، الأخلاقية والإلكترونية والذي يجعل منها في وضع سيئ.

وكما ذكرنا سابقا فاليقظة بالمجمع تأخذ الصفة الغير رسمية، وتعتبر يقظة دائمة أي أنها لا ترتبط بمناسبة محددة كما تعتبر شاملة وتهتم بمختلف جوانب المحيط ما يجعلها في وضع جيد، كما تعتبر اليقظة متكاملة حيث أن المعلومات التي يتم جمعها مهما كان مجالها فهي تساهم في مجال آخر ما يجعل كل نوع من أنواع اليقظة يعتمد بشكل غير مباشر على الأنواع الأخرى ويرجع ذلك لتكامل نشاطات المجمع مع بعضها البعض.

### 4. وضع عمليات اليقظة بالمجمع

يتبنى المجمع بعض عمليات اليقظة أو مراحلها لكنه يهمل أهم مراحل عملية التيقظ وهي الاستهداف، التخطيط والتقييم، أما بالنسبة لجمع المعلومات، التحليل والنشر فهو يتبناها بشكل غير مقصود.

تعتبر عملية الاستهداف الخطوة الأولى في عملية التيقظ والاستماع للمحيط حيث يتم تحديد الجزء الذي يجب التركيز عليه والانتباه له من المحيط، تجيب هذه الخطوة على السؤال أي نوع من المعلومات نحن بصدد البحث عنه؟، ويغفل المجمع عن أهميتها حيث يستهدف كل المحيط والمنافسين في آن واحد ما يؤدي إلى تشتت عملية البحث وفقدان التركيز والتعرض إلى ما يدعى بتخمة المعلومات وبالتالي الشلل في التحليل.

أما بالنسبة لعملية التخطيط والتي تحدد طريق وأساليب البحث عن المعلومات بالإضافة إلى الموارد اللازمة لإتمامها، فهي الأخرى لا تحظى باهتمام المجمع والقائمين عليه رغم أنها بمثابة دليل المتقظون في البحث عن المعلومة وتحليلها ونشرها.

ينقل مسؤولي المجمع مباشرة لعملية الجمع ثم النشر وتعتبر هاتين العمليتين في وضعها الجيد ورغم ذلك فإن الوضع السيئ لعملية التقييم قد تعيق التغذية العكسية لما تم جمعه وتحليله والذي يساهم في تحديد مواصفات الاستماع للبيئة مرة أخرى كذلك للوقوف على الفجوات والانحرافات.

### 5. وضع أمن اليقظة بالمجمع

لم يرقى أمن اليقظة الإستراتيجية ورغم أهميته بعد للوضع الجيد بالمجمع، وذلك على مستوى كل الأبعاد، فقد أخذ التحسيس والتوعية الوضع السيئ من خلال إجابات المبحوثين حيث يفنقر مسؤولي المجمع لثقافة اليقظة ما يصعب مهمة نقلها للآخرين، في حين من المهم جدا نشر ثقافة سرية المعلومة لضمان سلامتها كما التعرف على الأخطار التي قد تواجه النظام الذي يعتبر خطوة في تفاديها.

تأخذ السياسات والإجراءات الوضع المتوسط وذلك كونها إجراءات غير مرتب لها، كما تأخذ الحماية والإخطار أيضا الوضع المتوسط فيعتمد المجمع على حماية المعلومات الداخلة والخارجة كما يعي جيدا مدى الخطر الناتج عن خروج أي معلومة غير مرغوب في نشرها ورغم ذلك فالحماية في المجمع لا تستهدف النظام بل المعلومة في حد ذاتها، ويجهل المجمع مدى أهمية حماية النظام والأجهزة الالكترونية المكونة له والتي قد تتعرض للقرصنة أو انتشار فيروس والناتج عن بعض الرسائل الالكترونية المجهولة والغير مرغوب فيها أو عن تثبيت برامج غير محمية ما يؤدي لحذف المعلومات المخزنة في النظام.

### ثانيا: تحليل مضمون وثائق وملفات متعلقة بالمجمع

تم تحليل مداخلات الرئيس المدير العام للمجمع الصناعي عموري السيد عموري لعروسي حيث استهدفنا من محتواها أهم ما قد يثبت أو ينفي أن المجمع يجسد أو يتبنى اليقظة الإستراتيجية.

### 1. تحليل مضمون مداخلة عموري لعروس الرئيس المدير العام للمجمع الصناعي عموري بمجلة

الشروق العربي 2016:

- من خلال المداخلة اخترنا بعض الجمل عن المتحدث عموري لعروسي التي تدل جليا أن المجمع يقظ في مجاله نعرضها في ما يلي مع الإشارة لمجال التيقظ:<sup>1</sup>
- قمنا بدراسة الموقع بلدية البرانيس واختيرت العينات وكانت النتائج ممتازة. (يقظة بيئية)
  - إن النقص الكبير في مادة الإسمنت دفعنا للتفكير في القضاء على هذه الندرة في التنمية الوطنية وتطوير الاقتصاد. (يقظة تجارية)
  - ستحقق الجزائر الاكتفاء من مادة الاسمنت في آفاق 2017 خاصة مع انطلاق مصانع التوسعة التي تقوم بها الدولة بكل من سطيف والشلف. (يقظة تنافسية)
  - الندرة هي السبب الأول للمضاربة وهي من العوامل التي جعلت مجمع "عموري" يتجه نحو الاستثمار في هذا المجال. (يقظة تجارية)
  - بعد قرار الدولة بوقف الاستيراد أصبحت الكمية لا تكفي وهو ما سبب ارتفاع السعر. (يقظة تجارية)
  - كون السوق يحكمها قانون العرض والطلب. (يقظة تجارية)
  - اليوم يتكفل المجمع بتوصيل الكميات المطلوبة إلى ورشات البناء ومختلف ربوع الوطن حتى المناطق الصحراوية كبشار وغرداية وبأسعار جد منافسة لا تتجاوز 14 دج. (يقظة تنافسية)
  - سبق ووجهت رسالة للدولة الجزائرية لدراسة مشروع استخدام الاسمنت في ميادين كثيرة، كتعبيد الطرقات مثلما هو الحال في ألمانيا والصين وكذلك في تهيئة الحظائر ووقوف زحف التربة. (يقظة تجارية، تنافسية)

## 2. تحليل مضمون مداخلة عموري لعروس الرئيس المدير العام للمجمع الصناعي عموري بحصة "ضيف الاقتصاد" بقناة النهار TV أوت 2016:

مدة المداخلة 38:05 وكان أهم ما جاء فيها بما يخدم الموضوع كالتالي:<sup>2</sup>

- إجابة السيد عموري لعروسي على ما هي عوامل عوامل النجاح للاستثمار في الجنوب:
- الجزائر أرض خصبة للاستثمار، الإستثمارات في الجزائر مربحة، وهي سوق واعد. (يقظة تجارية)

<sup>1</sup> عموري لعروسي (2016)، مركب البسكرة للإسمنت هو أكبر مشروع اسمنت في أفريقيا، مجلة الشروق العربي، العدد 1027، ص20-21  
<sup>2</sup> عموري لعروسي (2016)، مداخلة بحصة ضيف الاقتصاد، قناة النهار tv،  
<https://www.youtube.com/watch?v=IsWtiTwgHHQ> تم الإطلاع عليه يوم 28 نوفمبر 2020، 21:23 (مرجع سابق)

- التحفيزات التي وضعتها الدولة الجزائرية بالجنوب أكثر من الشمال. (يقظة تجارية، بيئية)
- الامتيازات الجبائية وشبه الجبائية في الجنوب. (يقظة تجارية، بيئية)
- اليد العاملة المتوفرة في الجنوب. (يقظة تجارية)
- إجابة السيد العموري لعروسي عل ما هي عراقيل الاستثمار في الجنوب:
- البيروقراطية. (يقظة اجتماعية)
- الجنوب يعاني من ناحية التسويق بسبب الكثافة السكانية. (يقظة اجتماعية)
- كما صرح السيد عموري العروسي:
- ولاية بسكرة رائدة في الجزائر في الاستثمار. (يقظة تجارية)
- يجب التنوع في الاستثمار وترك الاتكال على الربيع البترولي. (يقظة تجارية)
- يجب الذهاب للثلاثية الصناعة، الفلاحة، السياحة. (يقظة تجارية)
- مدينة بسكرة رائدة في الصناعة في مجال الإسمنت، الجبس، الحصى، الأجر، رائدة أيضا في الفلاحة فبسكرة ووادي سوف يشكلان ما يقرب 45% فلاحيا في الجزائر. (يقظة تجارية، بيئية)
- الجزائر تستورد ثلاثة مليون طن بقيمة 300 مليون دولار وهي عملة صعبة تخرج من الجزائر. (يقظة تجارية)
- سعر الإسمنت في السوق يقدر ب 750 دج الى 1000 دج للكيس الواحد، والذي يفترض أن لا يفوق سعرها 350 دج للكيس. (يقظة تجارية)
- بولاية بسكرة يوجد مصنع للإسمنة للشركة الفرنسية lavarge سيدخل الإنتاج حوالي شهر أوت، لتصبح قدرة بسكرة الانتاجية ثلاثة مليون طن اسمنت وهو الرقم الذي تستورده الجزائر أي أنها ستصل للاكتفاء الذات. (يقظة تجارية)
- الدولة تقوم بتوسعة بعين الكبيرة بإثتان مليون طن وبالشلف أيضا ب اثتان مليون طن، بالإضافة إلى أربعة مليون طن توسعة للبسكرية، أي ستصل ل ثمانية مليون طن حوالي سنة 2018 ما يجعلنا نفكر في كيفية تصدير الفائض من الإسمنت. (يقظة تنافسية)
- توجد تعليمة تلزم أصحاب المشاريع بشراء المادة الأولية من مصانعها. (يقظة بيئية)
- بالنسبة للمادة الأولية فالجزائر تتوفر على كل من مادة الكالكير والطين، وهي المواد المستخدمة في صنع الاسمنت بنسبة 70% كالكير و 25% طين. (يقظة تجارية)

- الدول المتقدمة تستخدم الاسمنت في وضع الخرسانة للطرق والحضائر والمطارات، إذا اتبعنا نفس الإستراتيجية سنتخلص من الفائض من الاسمنت باستخدامه. (يقظة تجارية)

### 3. تحليل مضمون مداخلة عموري لعروسي الرئيس المدير العام للمجمع الصناعي عموري بحصة "هذه حياتي" بقناة الشروق TV فيفري 2017:

مدة المداخلة 56:38 وكان أهم ما جاء فيها وما صرح به السيد عموري العروسي بما يخدم الموضوع كالتالي:<sup>1</sup>

- التكنولوجيا بمؤسسة البسكرية للاسمنت تحاكي التكنولوجيا الأوربية. (يقظة تكنولوجيا)
- منتج البسكرية للاسمنت هو المنتج الأحسن جودة على مستوى الجزائر ولا يباع أي منتج آخر بتوفر منتج البسكرية للاسمنت. (يقظة تنافسية)
- بعد وفاة الوالد أخذت على مسؤوليتي مواصلة العمل بالمشروع، وقد واجهتني العديد من العراقيل كالبيروقراطية، تغيير النظام بالجزائر من الاشتراكية إلى الرأس مالية، اقتصاد السوق الحرة، وقد خلف ذلك ذهنيات لم تتغير ولم تساير الموكب الإقتصادي. (يقظة اجتماعية)
- يعتبر العموري الأول جزائريا وإفريقيا في مجال الأجر الأحمر. (يقظة تنافسية)
- نغطي حوالي 20 الى 22% من الطاقة الإنتاجية على مستوى الوطن. (يقظة تجارية)
- إن سوق الاسمنت في الحقيقة محتكرة من قبل مجمع GICA التابع للدولة والذي أعطى رخصة لمصنع ORASCOM المستثمر المصري بمسيلة والذي شيد مصنع بقدرة إنتاجية 2 مليون طن وأضاف توسعة ب 2 مليون طن، بالإضافة لمصنع للاسمنت الأبيض، وقد قام المستثمر المصري ببيع مصانعه لشركة lavarge الفرنسية والتي دخلت في شراكة مع GICA ثم مع الإخوة سواكري بولاية بسكرة بتأسيس شركة سيلاس الجزائرية-الفرنسية والتي تنتج ما يفوق 9 مليون طن من الإسمنت في المرتبة الثانية بعد GICA. (يقظة تنافسية)
- قمنا بإبرام صفقة مع المورد الصيني رقم واحد في العالم والذي يتعامل مع GICA و LAVARGE. (يقظة تجارية)

<sup>1</sup> لعموري لعروسي(2017)، هذه حياتي، <https://www.youtube.com/watch?v=RFd5PM-da3w>، تم الإطلاع عليه 02 ديسمبر 2020، على الساعة 21:10 (مرجع سابق)

- نطمح لإنتاج الإسمنت الأبيض علما أنه يوجد مصنع واحد لانتاج بعكاز بمعكسر وهو تابع لشركة LAVARGE الفرنسية. (يقظة تجارية، تنافسية)
  - نسعى للتصدير لكل من تونس وليبيا. (يقظة تجارية)
  - الإخوة عموري مهتمون بالإستثمار، ويستقصدون المجالات الفارغة والتي لا تحكمها حواجز دخول، والقطاعات في الجزائر بها عدة نقائص لذلك كل ما كان هناك هامش ربح زائد نفتحم قطاع جديد. (يقظة تجارية)
  - نرى أن الميدان الصناعي يدر هامش ربح أكثر من الميدان الفلاحي. (يقظة تجارية)
  - يوجد مستثمر جديد بولاية ايليزي، أيضا السيد علي حداد استثمر في قطاع الاسمنت اشترى مصانع من مستثمرين مصريين بولاية الجلفة. (يقظة تنافسية)
  - حوالي سنة 2018 ستصل الجزائر الى الإكتفاء من مادة الإسمنت لذلك نفكر في اقتحام مجالات أخرى. (يقظة تجارية)
  - الآن نفكر في قطاع السياحة، قطاع الزراعة والصناعات التحويلية. (يقظة تجارية)
- من خلال مداخلات السيد عموري العروسي كونه الرئيس المدير العام للمجمع، يتضح أنه متيقظ جدا لكل ما يدور في بيئة المجمع الداخلية والدولية سواء من الناحية البيئية، الاجتماعية، التجارية، التكنولوجية وخاصة التنافسية، وأنه يأخذ السبق في مجاله وطنيا بتطبيق استراتيجياته، رغم أن مصطلحاته لا تطابق ولا تقترب من المصطلحات الاقتصادية الأكاديمية المرتبطة باليقظة الإستراتيجية فلم نجد بين كلامه مثلا كلمة السبق، كلمة المعلومات، كلمة بيئة، كلمة تهديد، فرصة. ..الخ وإن دل ذلك على شيء فهو يدل على أنه يعي جيدا ما الذي يجب عليه فعله لأخذ السبق والتميز ويعلم أهمية ذلك ولكنه لم يحط علما بثقافة اليقظة كنظام أو كمجموعة خلايا يجب تبنيتها وتفعيلها لتصبح اليقظة جزء من الثقافة التنظيمية للمجمع، ما يؤكد على يقظته أيضا تسمية مجموعة مؤسسات عموري ومميزاته كمجمع مع امتناعه عن الاندماج قانونيا ودخول البورصة، حيث أن الاندماج قانونيا لمؤسسات المجمع قد تعرضهم للخطر بتعرض إحدى المؤسسات كما حصل مع أحد مؤسساته التي تعرضت للإفلاس وتم إعلانه مع عدم تأثر بقية المؤسسات، أيضا دخول البورصة يتطلب إجراءات تستدعي خسائر مادية، أيضا تعتبر الدقة في اختيار المجمع لأنشطته واستفادته من قروض دعم الاستثمار ونجاح المشاريع وتوسعه واختراقه للأسواق دليل أيضا على تيقظه تجاريا، قانونيا، وتنافسيا.



#### 4. تحليل مضمون مداخلة رجل الأعمال عموري لعروسي وهو يروي تفاصيل القصة الكاملة لإستيراد 17 حاوية من القمامة في ميناء بجاية بقناة الجزائر\_ Algeria TV ديسمبر 2018:

مدة المداخلة 8:57 وأهم ما جاء فيها بما يخدم موضوع دراستنا كالتالي:<sup>1</sup>

- إن المسؤول عن مشكلة استيراد حاويات القمامة هو قريبي السيد "عموري يزيد" وهو المسؤول عن مؤسسة CAPSUPLAST SARL لصناعة الشرائط البلاستيكية بالمجمع، وإن قريبي لم يكن يعرف أن استيرادها أمر غير مسموح به بالجمارك وأنه قد سأل وكيل الشحن وقد مرّ بالبنك وقد كانت كل الإجراءات قانونية للإستيراد إلا أنه لم يسأل الجمارك لذلك وقع الخطأ، وقد اعترف السيد عموري لعروسي أن استيراد المجمع لحاويات القمامة أمر غير قانوني حقا بمقتضى المادة 50 من قانون المالية 2009 التي تمنع استيراد المواد القديمة بأنواعها بما فيها السيارات وغيرها.
- وقد ذكر أيضا السيد عموري لعروسي أنه اطلع على الأخبار بأحد القنوات الجزائرية وقد تابع تصريح الوزيرة زرواطي (وزيرة البيئة والطاقات المتجددة) بأن الجزائر تستغل ما يقارب 7% فقط من النفايات في الجزائر وإعادة تدويرها.

إن المداخلات التي سبقت بينت غالبا أن السيد عموري لعروسي الرئيس المدير العام للمجمع على مستوى من اليقظة والتيقظ، إلا أن هذه الحادثة كانت برهانا على أن تيقظ المسؤول الأول على المجمع وحده لا يكفي، فكل من وكيل الشحن الذي صرح أنه وكيل دائم وتعامل مع الشحن بالمجمع من قبل، مدير مؤسسة CAPSUPLAST SARL وحتى متعاملي البنك الذي يتعامل معهم بالعادة غير متيقظين قانونيا وهذا ما سبب أزمة من العيار الثقيل والتي قد هزت من ثقة المجمع في عيون الجزائريين حيث كان موضوع الساعة والجميع علق على الأزمة وألقى اللوم على المجمع في ذلك، والمشكلة لم تكن أنهم فقط ليسوا على علم أو دراية بالقانون بل وحتى أنهم لم يسألوا الجهات المختصة في ذلك والمسؤولة عن الاستيراد في الجزائر ولم يسألوا الرئيس المدير العام للمجمع في ذلك حسب ما قاله بل كان قرار عشوائي اتخذ من مسؤول فرع رغم أن خصائص المؤسسات ذات الأسهم والمجمعات الصناعية ومميزاتها تلزم المشاركة في اتخاذ القرار وعادة ما تكون مركزية في اتخاذ القرار وتعود للمؤسسة الأم.

إن تيقظ أعلى الهرم لا يكفي لأخذ السبق فاليقظة الإستراتيجية بالمجمع بحاجة دعم ومشاركة لنظام كامل داخل وخارج المؤسسات التابعة له، خاصة بالنظر لديناميكية البيئة والتغير المستمر وكذلك نظرا

<sup>1</sup> لعوموري لعروسي(2018)، رجل الأعمال عموري لعروسي وهو يروي تفاصيل القصة الكاملة لإستيراد 17 حاوية من القمامة في ميناء بجاية، <https://www.youtube.com/watch?v=EhUSpb2aEiY>، تم الإطلاع عليه يوم 03 ديسمبر 2020، على الساعة 10:12

لأهمية المنصب الذي يشغله الرئيس المدير العام للمجمع ومهامه الإستراتيجية والتي تتطلب جهد ووقت وتركيز والذي قد يعيقه على التيقظ والتنقيب الدوري والمستمر عن المعلومات على حساب مهامه التي لا تفوض لغيره نظرا لحساسيتها.

### المطلب الثاني: الإجابة على أسئلة الدراسة

أولا: تشخيص حدة متلازمة أرق المعلومات بالمجمع الصناعي عموري بسكرة.

#### 1. تحليل إجابات المبحوثين

الإجابة على السؤال: هل يعاني المجمع محل الدراسة من متلازمة أرق المعلومات؟

للإجابة على السؤال نذهب لتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني والخاص بمتغير متلازمة أرق المعلومات.

جدول رقم (15): الفقرات الخاصة ببعده جودة المعلومات

الاتجاه العام	الرتبة	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات					العبارات	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائماً		
أحيانا	2	,683	2,82	4	3	35	3	0	✓ أتلقى خلال عملي معلومات غير مهمة.	26
أحيانا	1	,621	2,97	0	9	28	8	0	✓ تواجهنا بعض معلومات مبهمة وغير واضحة.	27
أحيانا	4	,712	2,75	3	9	29	4	0	✓ بعض المعلومات التي يتم تجميعها مبثرة وغير ثابتة.	28
أحيانا	3	1,04	2,77	3	18	13	8	3	✓ الكثير من المعلومات في المحيط هي معلومات مزيفة.	29
أحيانا	5	,809	2,73	1	18	19	6	1	✓ بعض المعلومات التي أتلقاها غير موثوق في صحتها.	30
أحيانا	/	,414	2,81	جودة المعلومات						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

ترتبط إجابات الجدول السابق باتجاهات المتيقظون نحو ما يتلقونه من معلومات، فعبارات هذا المحور ترتبط بجودة المعلومات التي يتلقاها المتيقظ أو متخذ القرار ومدى وثوقه بها والاعتماد عليها في عمله، تدل إجابات المبحوثين على أن هذه المعلومات بالنسبة لهم أحيانا هي معلومات غير مهمة، مبهمة ولا هي واضحة، كما أنها أحيانا تكون مبثرة وغير ثابتة، أحيانا أيضا ما يواجه المتيقظون معلومات

مزيفة ومن الصعوبة الوثوق بها والاعتماد عليها، بصفة عامة فإن جودة المعلومات متوسطة بمعدل 2,81 ففي بعض الأحيان هي غير ملائمة ولا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرار.

جدول رقم (16): الفقرات الخاصة ببعد مشكل معالجة المعلومات

الاتجاه العام	الرتبة	لاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات					العبارات	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائماً		
أحيانا	1	1,166	2,84	7	9	17	8	4	✓ خلال عملي أجد صعوبة في فرز الكم الهائل من المعلومات التي تصلني تباعا	31
نادرا	4	,988	2,57	6	16	15	7	1	✓ بسبب الحجم الكبير من المعلومات التي تصلني أستغرق وقت كبير في المعالجة	32
نادرا	6	,894	2,46	7	15	18	5	0	✓ يصعب علي فهم المعلومات التي تصلني واستيعابها بسبب كثرتها	33
أحيانا	3	1,095	2,73	6	13	16	7	3	✓ استنزف جهدي خلال التركيز في المعلومات بسبب كثرتها	34
نادرا	5	,660	2,53	3	16	25	1	0	✓ بسبب كثرة المعلومات وصعوبة معالجتها أضطر لتأجيل بعض القرارات المهمة.	35
أحيانا	2	1,074	2,73	5	15	15	7	3	بسبب كثرة المعلومات وطول وقت معالجتها أضطر لإلغاء بعض المواعيد	36
أحيانا		,662	2,64	مشكل معالجة المعلومات						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

أما ما أتى في الجدول السابق فيتعلق بالصعوبات والمشاكل التي يواجهها المتيقظون ومتخذي القرارات في معالجتهم لهذه المعلومات بعد أن ينتقي المهمة منها لعملية اتخاذ القرار، وبحسب الأغلبية أحيانا فقط وبمتوسط 2,64 ما يواجه المتيقظون بالمؤسسة مشاكل في معالجتهم للمعلومات، أحيانا ما يستنزف المتيقظون جهدهم خلال التركيز في المعلومات بسبب الحجم الزائد منها جاء ذلك في إجابات المبحوثين بمعدل 2,73 وهي درجة متوسطة، فهم أيضا نادرا ما يعانون من صعوبة في فرز ما يصلهم تباعا من تلك المعلومات، إلا أن معالجة تلك المعلومات يستغرق وقتا طويلا في بعض الأحيان وذلك ما أكده المبحوثين في إجاباتهم أنهم بدرجة متوسطة وبمعدل 2,57 يستغرقون وقتا كبيرا في الفرز، وقد جاءت

أغلب الإجابات بين نادرا وأحيانا وبالتالي لا يمكننا القول أن الكثير من الوقت يضيع في معالجة المعلومات المهمة من أجل اتخاذ القرار السليم كما أن ذلك نادرا ما يسبب تأجيل بعض القرارات المهمة في حين قد تتأثر بعض المواعيد أحيانا بإلغائها.

جدول رقم (17): الفقرات الخاصة ببعء مشكل استغلال المعلومات

الاتجاه العام	الرتبة	لاتحرف المعيار	المتوسط الحسابي	الاختيارات					العبارات	
				أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائماً		
أحيانا	3	1,246	2,75	8	13	10	10	4	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد الفرص الممكنة مستقبلاً.	37
نادرا	6	,968	2,51	6	19	11	9	0	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في اكتشاف المخاطر الموجودة في المحيط ومحاولة تفاديها.	38
نادرا	7	1,116	2,40	12	13	10	10	0	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط القوة بالمجمع واستغلالها.	39
أحيانا	5	1,261	2,66	10	13	6	14	2	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط الضعف بالمجمع ومعالجتها.	40
أحيانا	4	1,031	2,73	7	10	16	12	0	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في وضع البدائل الممكنة لاتخاذ قرار ما.	41
أحيانا	2	1,057	2,86	5	9	22	5	4	✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في الاختيار بين البدائل المتاحة.	42
أحيانا	1	,919	2,86	0	20	13	10	2	✓ في مجال عملي أتخذ بعض القرارات الخاطئة.	43
أحيانا		,818	2,68	مشكل استغلال المعلومات						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتعلق الجدول السابق بمشكل استغلال المعلومات حيث يعاني المجمع أحيانا من هذا المشكل بدرجة متوسطة ما يقابل 2,68 لمعدل إجابات الباحثين، ويعاني بدرجة متوسطة من أغلب المشاكل المطروحة

بالجدول وبدرجات متفاوتة حيث يعاني في المرتبة الأولى من اتخاذ قرارات خاطئة بالمجمع وذلك أحيانا وبمعدل 2,86 وهي درجة متوسطة بانحراف معياري 0,919، يعاني أحيانا أيضا من الاختيار والمفاضلة بين تلك البدائل بنفس المعدل وبانحراف معياري 1,057، يعاني المتقضون أحيانا أيضا من صعوبات وعراقيل في تحديد الفرص الممكنة مستقبلا بمعدل 2,75، كما يعاني متيقظوا المجمع بمتوسط 2,73 من صعوبات وعراقيل في وضع البدائل الممكنة في اتخاذ القرار، كما يعانون في بعض الأحيان بمتوسط 2,66 من صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط الضعف بالمجمع، إلا أنهم نادرا ما يعانون من صعوبات وعراقيل في اكتشاف المخاطر الموجودة في المحيط ومحاولة تفاديها أو في تحديد نقاط قوة المجمع واستغلالها فقد جاءت بدرجة ضعيفة حسب إجابات المبحوثين.

جدول رقم (18): الفقرات الخاصة بمتلازمة أرق المعلومات

الدرجة الكلية	الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	أحيانا	1	,414	2,81	جودة المعلومات
متوسطة	أحيانا	3	,662	2,64	مشكلة معالجة المعلومات
متوسطة	أحيانا	2	,818	2,68	مشكلة استغلال المعلومات
متوسطة	أحيانا	-	,524	2,70	مظاهر متلازمة أرق المعلومات

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

تشير نتائج الجدول السابق أن متلازمة أرق المعلومات تنتشر إلى حد ما في مجمع الدراسة بمتوسط حسابي 2,70 وبانحراف معياري 0,524 مما يعني أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الدرجة الثالثة "متوسط" والذي يعني أن متيقظوا المجمع أحيانا ما يقعون تحت تأثير متلازمة أرق المعلومات، ويعود سبب وقوعهم تحت تأثير المتلازمة يعاني من هذه المتلازمة بدرجة متوسطة ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى انخفاض جودة المعلومات وقد قدر متوسط إجابات هذا المحور بـ 2,81 وبانحراف معياري 0,414 فالمتيقظون بهذا المجمع أحيانا يتلقون كم هائل من المعلومات الغير مهمة وأحيانا تكون مبهمة وغير واضحة، أحيانا أخرى مبعثرة وغير ثابتة، أحيانا مزيفة وغير موثوق في صحتها يأتي في الدرجة الثانية مشكل آخر يسبب في تفاقم مظاهر متلازمة أرق المعلومات وهو مشكل الاستغلال والذي يقابل متوسط 2,68 وانحراف معياري 0,818 تعود هذه المشكلة لعدة مشاكل جزئية تتمثل في كون المتيقظون ومتخذي القرارات بالمجمع أحيانا ما يجدون صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط ضعف المجمع، كما يجدون في بعض الأحيان صعوبات وعراقيل في وضع البدائل واختبارها مما يؤدي بهم لاتخاذ بعض القرارات الخاطئة والتي قد تكون قرارات إستراتيجية ومهمة جدا لمستقبل المجمع.

كما تعتبر عدم القدرة على معالجة المعلومات أحد المشاكل التي يعاني منها المجمع والتي سببت في تفاقم المتلازمة بالدرجة الثالثة بمتوسط حسابي 2,64 بانحراف معياري 0,662 وذلك يعود إلى أن المتيقظون بالمجمع في بعض الأحيان يجدون صعوبة في فرز ذلك الكم الهائل من المعلومات التي تصلهم تباعا ويستغرقون وقتا في ذلك يؤدي بهم أحيانا لإلغاء بعض المواعيد، أحيانا أيضا يستنزف المتيقظون بالمجمع جهودهم في معالجة الكم حجم المعلومات المتعامل معها مما يجعلهم يقعون تحت الحالة المرضية الناتجة عن المتلازمة.

#### اختبار تباين إجابات المبحوثين باختلاف المتغيرات الشخصية:

**الإجابة على السؤال:** هل توجد فروق في حدة متلازمة أرق المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية؟  
الإجابة عن هذا السؤال تتطلب اللجوء لاستخدام اختبار Mann-whitney، إلى جانب اختبار Kruskal-wallis لتحليل التباين لعدم توافر شروط الاختبار المعلمي وذلك بحسب كل حالة.  
**1. حسب الجنس:**

#### جدول رقم(19): نتائج اختبار Mann-whitney باختلاف الجنس

متوسط الرتب		إحصائي الاختبار (Z)	قيمة الاحتمال Sig. (p.value)
ذكر	أنثى		
27,79	19,50	-2,093	,036

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

وفقا للجدول السابق، توجد فجوة بين المتوسطات الحسابية بين الجنسين الذكور وحسب اختبار الفروق Mann-whitney بين المجموعتين الذكور والإناث قدر مستوى الدلالة بـ (0,036) وهي أقل من 5%، ما يعني عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث، ما يؤكد وجود اختلاف معنوي بين الجنسين، بحيث يتعرض الذكور لأرق المعلومات بدرجة أشد نوعا ما من تعرض الإناث لهذه الحالة المرضية.

2. حسب العمر:

جدول رقم (20): نتيج اختبار Kruskal-wallis باختلاف العمر

متوسط الرتب				إحصائي الاختبار Khi-deux	قيمة الاحتمال Sig. (p.value)
سنة فأقل 30	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	سنة فأكثر 51		
23,50	22,56	16,58	35,50	5,106	,164

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

وفقا لنتائج اختبار **Kruskal-wallis**، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتلازمة أرق المعلومات تعزى لاختلاف الفئات العمرية، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0,164) وهو أكبر من 5% وهذا يعني أن حدة هذه المتلازمة لا تختلف بين مختلف الفئات العمرية باختلاف أعمارهم وإن اختلفت المتوسطات الحسابية.

3. حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (21): نتائج اختبار Kruskal-wallis باختلاف المؤهل العلمي

متوسط الرتب				إحصائي الاختبار Khi-deux	قيمة الاحتمال Sig. (p.value)
ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر	دراسات عليا		
21,05	25,98	18,41	24,50	2,766	,429

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

وفقا لنتائج اختبار **Kruskal-wallis**، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتلازمة أرق المعلومات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0,429) وهو أكبر من 5%، فهذا يعني أن حدة هذه المتلازمة لا تختلف بين مختلف المتقنين باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

4. حسب الأقدمية في العمل:

جدول رقم (22): نتائج اختبار Kruskal-wallis باختلاف الأقدمية.

متوسط الرتب				إحصائي الاختبار Khi-deux	قيمة الاحتمال Sig. (p.value)
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة		
24,79	22,97	25,10	11,50	0,961	,811

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

وفقا لنتائج اختبار **Kruskal-wallis**، يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية بالنسبة لمتلازمة أرق المعلومات تختلف حدتها باختلاف الأقدمية في العمل، حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0,811) وهو أكبر من 5% وهذا يعني أن حدة هذه المتلازمة لا تتفاقم أو تنقص حدتها بزيادة أو نقصان سنوات الأقدمية. وبالتالي وحسب الاختبارات السابقة يمكن القول أنه توجد فروق في حدة متلازمة أرق المعلومات تعزى لمتغير الجنس بمجمع الدراسة.

4. الإجابة عن السؤال الثالث: ما مدى تبني مجمع الدراسة لمراحل اليقظة الإستراتيجية؟

ثانيا: تشخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري

وللإجابة على هذا السؤال والمتمثل في ما مدى تبني مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمجمع؟ يمكننا تشخيص مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمجمع بالاستعانة بنتائج إجابات المبحوثين على المحور الأول لإستبانة الدراسة:



1. تحليل إجابات المبحوثين:

جدول رقم (23): الفقرات الخاصة بمرحلة تشخيص المحيط

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختيارات					العبارات	مرحلة تشخيص المحيط	
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً			
دائماً	1	,661	4,53	0	0	4	13	28	✓ قبل عملية البحث عن المعلومات وجمعها يتم تحديد الحاجة من المعلومات بدقة.	01	
دائماً	2	,753	4,42	0	1	4	15	25	✓ يتم تحديد الجهات المستهدفة قبل مباشرة البحث والترصد. (الترصد على المنافسين، على المحيط الاجتماعي، على احدث التكنولوجيات في المجال. )	02	
دائماً	4	1,016	4,28	1	2	6	10	26	✓ قبل عملية الترصد وجمع المعلومات المنتشرة بالمحيط، يتم تشخيص المحيط من خلال تحديد المصادر المستهدفة لجمع المعلومات (مصادر رسمية، غير رسمية، تقليدية الكترونية...)	03	
دائماً	3	,830	4,35	0	2	4	15	24	✓ يتم تجهيز الموارد المادية من وسائل وتجهيزات والموارد البشرية وتحديد أدوارها بدقة لتسهيل عملية الترصد.	04	
دائماً		,594	4,40	تشخيص المحيط							

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق أن المجمع محل الدراسة يهتم بتشخيص المحيط وبدرجة كبيرة، حيث جاء الاتجاه العام لكل الإجابات "دائماً"، وفي المرتبة الأولى دائماً وبمعدل 4,53 يقوم المجمع بتحديد الحاجة من المعلومات قبل جمعها، أما بالنسبة للمرتبة الثانية دائماً وبمعدل 4,42 ما يقوم متيقظوا المجمع بتحديد الجهات المستهدفة وبدقة كما يحدد المجمع مصادر المعلومات المعتمد عليها في جمع المعلومات بمعدل 4,35 وذلك ما يضعه المجمع في المرتبة الرابعة والأخيرة مقارنة بمختلف مؤشرات تشخيص المحيط، أما عن المرتبة الثالثة وبمعدل 4,28 فيتم تجهيز الموارد المادية من وسائل، تجهيزات، شبكات وموارد بشرية بصفة دائمة قبل عملية الترصد لتسهيل هذه الأخيرة، وبالتالي يمكن القول أنه ودائماً ما يتم تشخيص المحيط والتعرف عليه بصفة كبيرة وبمعدل 4,40 أي بدرجة جيد جداً.

جدول رقم (24): الفقرات الخاصة بمرحلة الاستعلام

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات					العبارات	مرحلة الاستعلام
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
غالباً	3	,943	4,13	1	3	2	22	17	✓ نترصد كمتيقظون الجهات المحددة في عملية التشخيص.	05
دائماً	1	,865	4,42	0	2	5	10	28	✓ نهتم بجمع المعلومات التي يحتاجها المجمع والمحددة خلال مرحلة التشخيص.	06
غالباً	2	,786	4,20	1	0	4	24	16	✓ كمتيقظون نتعقب المعلومات الاستباقية والتي لم يتحصل عليها المنافسون بعد.	07
غالباً	4	1,131	3,75	3	2	11	16	13	✓ كمتيقظون نستهدف المعلومات الغير معن عنها والتي لا تظهر لا في شكل تلميحات أو إشاعات.	08
غالباً		,683	4,12	الاستعلام						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

حسب نتائج الجدول السابق لا يقل اهتمام المجمع بمرحلة الاستعلام بدرجة كبيرة عن سابقتها، فالإتجاه العام لإجابات المبحوثين يدل على أنه غالباً ما يتم الترصد للمحيط وذلك بدرجة جيد وبمعدل 4,12، حيث دائماً ما يقوم المجمع بجمع المعلومات المحددة سابقاً بمرحلة التشخيص وذلك بدرجة 4,42، كما أنه في المرتبة الثانية غالباً ما يتم تعقب المعلومات الإستباقية بمتوسط 4,20، وفي المرتبة الثالثة غالباً ما يتم الترصد للجهات المحددة بدقة في مرحلة التشخيص وجاء ذلك بمعدل 4,13، بالمرتبة الرابعة والأخيرة غالباً ما يستهدف المجمع والإشارات الضعيفة بمتوسط 3,75.

جدول رقم (25): الفقرات الخاصة بمرحلة تنظيم المعلومات

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات					العبارات	مرحلة تنظيم المعلومات
				أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً		
دائماً	2	,502	4,55	0	0	0	20	25	✓	نقوم بفرز البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها قبل مباشرة استغلالها.
دائماً	4	,783	4,42	0	0	8	10	27	✓	نقوم بترميز وتيويب البيانات التي يتم تجميعها لتسهيل استغلالها.
دائماً	1	,656	4,57	0	0	4	11	30	✓	كمتيقظون لا نغفل على تحليل البيانات التي يتم تجميعها لخلق معلومات ذات معنى.
دائماً	3	,868	4,53	0	2	5	5	33	✓	نقوم بتخزين المعلومات ليسهل نشرها وتداولها لاحقاً.
دائماً		,473	4,52	تنظيم المعلومات						

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

في ما يخص بعد تنظيم المعلومات أو خلق المعنى فيظهر من نتائج الجدول السابق أنه دائماً ما يهتم المجمع بهذه المرحلة حيث جاء الاتجاه العام لإجابات المبحوثين "دائماً" وبمعدل 4,52، فيهتم بصفة دائمة بعملية فرز المعلومات المجمع قبل استغلالها وذلك بمعدل 4,55، دائماً كذلك ما يقوم المجمع بترميز وتيويب البيانات التي يتم تجميعها وجاء ذلك بمتوسط 4,42، كما لا يغفل المجمع عن تحليل البيانات المجمع لخلق المعنى منها وتحويلها إلى معلومات قابلة للتداول فاتجاه الإجابات كان "دائماً" وبمعدل 4,57، يهتم أيضاً بدرجة كبيرة جداً وبصفة دائماً بعملية تخزين المعلومات لتسهيل النشر والتداول لاحقاً وجاء ذلك حسب إجابات المبحوثين بمعدل 4,53.

جدول رقم (26): الفقرات الخاصة بمرحلة القرار

مرحلة القرار	دائم أ	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجا ه العام
13	24	17	4	0	0	4,44	,659	1	دائماً
14	12	25	3	5	0	3,97	,891	5	غالباً
15	12	24	7	2	0	4,02	,783	4	غالباً
16	25	14	6	0	0	4,42	,722	2	دائماً
17	11	24	7	3	0	3,95	,824	7	غالباً
18	15	22	4	0	1	3,97	1,117	6	غالباً
19	25	8	9	3	0	4,22	,997	3	دائماً
القرار									غالباً
							4,14	,542	

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على مخرجات SPSS V23

يظهر الجدول السابق متوسطات إجابات المبحوثين في ما يخص مرحلة القرار وتشير النتائج أنه يتم غالباً وبمعدل 4,14 استغلال المعلومات التي تم جمعها وتنظيمها في المراحل السابقة لاتخاذ قرار جيد وفعال، حيث يتم استغلالها دائماً وبمعدل 4,44 في وضع أهداف وخطط مستقبلية للمجمع، بالمرتبة الثانية دائماً وبمعدل 4,42 في استغلال نقاط قوة المجمع وتعزيزها، بالمرتبة الثالثة حسب إجابات المبحوثين وبمتوسط 4,22 يتم استغلال المعلومات في الرفع من فعالية القرارات ودائماً ما يتخذ متخذوا القرارات بالمجمع قرارات جيدة وفعالة، بالمرتبة الرابعة وبمعدل 4,02 في الغالب تستغل المعلومات المجمعة في تفادي المخاطر، كما يتم استغلالها غالباً في صناعة الفرص بالمرتبة الخامسة حسب إجابات المبحوثين وبمعدل 3,97، بالمرتبة السادسة وبمتوسط 3,97 يستغل المجمع المعلومات التي تم تجميعها في توفير بدائل مختلفة للقرار، غالباً أيضاً ما تساعد وتساهم المعلومات المجمعة في معالجة نقاط الضعف بالمجمع، وذلك ما جاء في إجابات المبحوثين بمعدل 3,95 ويترتب هذا المعدل في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الإجابات لنفس المحور.

جدول رقم (27): الفقرات الخاصة بمرحلة التغذية العكسية

مرحلة التغذية العكسية	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
20	19	11	11	4	0	4,00	1,022	2	غالباً
✓ يتضح بعد عملية اتخاذ القرار أننا بحاجة لمعلومات أكثر.									
21	6	25	14	0	0	3,82	,649	4	غالباً
✓ نتائج عملية اتخاذ القرار تستدعي البحث عن المعلومات في مصادر أخرى لها.									
22	11	13	17	4	0	3,68	,949	5	غالباً
✓ نتائج عملية اتخاذ القرار تستدعي أن نعيد النظر في الجهات المستهدفة من عملية التردد.									
23	6	5	22	9	3	3,04	1,065	6	أحياناً
✓ بعد عملية اتخاذ القرار يتضح أن بعض المعلومات المستخدمة غير صحيحة.									
24	18	13	6	5	3	3,84	1,260	3	غالباً
✓ بعد اتخاذ القرار نباشر عملية البحث عن المعلومات من جديد.									
25	15	18	11	1	0	4,04	,824	1	غالباً
✓ نولي اهتماما كبيرا لنتائج وتداعيات ما بعد اتخاذ القرار.									
مرحلة التغذية العكسية									
غالباً						3,74	,562		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

تعتبر مرحلة التغذية العكسية آخر مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية وهي من أهم مراحلها، لكونها مرحلة مراقبة وإعادة نظر في مختلف نتائج المراحل السابقة، ويبدو المجمع على دراية بأهميتها حيث يعطيها أهمية بمتوسط 3,74 وهي تقابل درجة الجيد بسلم ليكرت الخماسي، فغالباً ما يولي المجمع اهتماماً كبيراً لنتائج وتداعيات ما بعد اتخاذ القرار وذلك بمعدل 4,04، كما يتضح خلال هذه المرحلة وبمعدل 4,00 أن متخذوا القرارات بحاجة لمعلومات أكثر، تستدعي أيضاً عملية اتخاذ القرار في الغالب إعادة النظر في الجهات المستهدفة والتي تم تحديدها في مرحلة التشخيص واستهدافها في مرحلة التردد، تؤكد الإجابات وبمعدل 3,68 أنه أحياناً يقع على عاتق متخذوا القرارات مباشرة عملية البحث من جديد بعد عملية اتخاذ القرار، وغالباً ما تكشف مرحلة الاستغلال أن عملة اتخاذ القرار تستدعي البحث عن المعلومات من مصادر أخرى وجاء التأكيد من ذلك في إجابات المبحوثين في المرتبة الرابعة وبمتوسط

3,82، وذلك ما تأكده أيضا العبارة "بعد عملية اتخاذ القرار يتضح أن بعض المعلومات المستخدمة غير صحيحة" رغم أنها تقابل المرتبة الأخيرة في ترتيب عبارات نفس المحور وبمعدل 3,04 أي بدرجة متوسطة إلا أن استخدام معلومات غير صحيحة أو غير موثوق في صحتها يؤدي غالبا لتكرار مختلف عمليات اليقظة الإستراتيجية ما يأخذ الوقت والجهد ومن المعروف أن توقيت اتخاذ القرار مهم جدا خاصة في اقتناص الفرص أو تخطي بعض المخاطر بالمحيط.

**جدول رقم (28): الفقرات الخاصة باليقظة الإستراتيجية**

الدرجة الكلية	الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
جيدة	غالبا	2	,594	4,40	مرحلة تشخيص المحيط
جيدة	غالبا	4	,683	4,12	مرحلة الاستعلام
جيدة جدا	دائما	1	,473	4,52	مرحلة تنظيم المعلومات
جيدة	غالبا	3	,542	4,14	مرحلة القرار
جيدة	غالبا	5	,562	3,70	مرحلة التغذية العكسية
جيدة	/	-	,336	4,18	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يوضح الجدول السابق متوسط إجابات المبحوثين لمختلف أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية، وكما هو مبين فالالاتجاه العام لأغلب الإجابات جاء "غالبا"، أما عن درجة ممارسة عمليات اليقظة أو مراحلها فهي جيدة جدا بمعدل 4,18 وانحراف معياري 0,336، وهذا ما يتوافق نوعا ما مع ما جاءت به نتائج الدراسة الاستطلاعية، حيث يمر المتيقظون غالبا بمرحلة تشخيص المحيط قبل أي عملية أخرى أين يتم تحديد الحاجة من المعلومات ثم يتم تحديد كل من مصادر المعلومات والجهات المستهدفة كما لا يغفل المتيقظون على تجهيز كل ما يلزم عملية اليقظة من موارد مادية، تجهيزات وموارد بشرية مع تحديد أدوارها بدقة وقدّر متوسط إجابات هذا البعد بـ 4,40 بانحراف معياري 0,594، تلي هذه المرحلة مرحلة الاستعلام والتي يقابلها معدل 4,12 وانحراف معياري 0,683 والتي يمر غالبا بها المتيقظون أيضا كما يعتمد فيها على المرحلة التي سبقتها فغالبا ما يترصدون للجهات المحددة سابقا كما أنهم يقومون بجمع المعلومات المحددة خلال مرحلة التشخيص، وغالبا ما يتعقب المتيقظون في هذه المرحلة المعلومات الاستباقية كما أنهم يترصدون في الغالب للإشارات الضعيفة بالمحيط التنافسي للمجمع.

وتأتي في المرحلة الثالثة مرحلة تنظيم المعلومات (خلق المعنى) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,52 وبانحراف معياري يساوي 0,473 يقابل هذا المتوسط الدرجة الخامسة والتي تمثل الجيد جدا بسلم ليكرت

أي أنه دائما ما يمر متيقظوا المجمع بهذه المرحلة وذلك بفرزهم الدائم للبيانات والمعلومات المجمع قبل مباشرة استغلالها، بفرزهم وتبويبهم لتلك البيانات بصفة دائمة أيضا، بتحليلهم الدائم لها وخلق المعنى منها، بالإضافة لكونهم دائما ما يقومون بتخزين ما تم جمعه، فرزه وتحليله لتسهيل النشر والتداول لاحقا، المرحلة التي تلي هذه المرحلة مباشرة هي مرحلة القرار (الاستغلال) قدر متوسط إجاباتها ب 4,14 يقابله انحراف معياري قدر ب 0,542 وهي درجة جيدة بسلم ليكرت تقابلها "غالبا" في عبارات المقياس أي أنه غالبا ما يمر متيقظوا المجمع بهذه المرحلة، وكما أظهر الجدول الخاص بعبارات مرحلة الاستغلال فدائما ما يستغل المجمع المعلومات الاستباقية والإشارات الضعيفة المتحصل عليها في وضع أهداف وخطط مستقبلية، غالبا في صناعة الفرص واستغلالها، اكتشاف المخاطر وتفاديها، كما يتم استغلالها دائما في استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالمجمع، بالإضافة لتوفير البدائل والرفع من فعالية القرارات المتخذة.

في المرتبة الأخيرة بمعدل 3,70 وانحراف معياري 0,562 وحسب إجابات المبحوثين غالبا ما يمر متيقظوا المجمع بمرحلة التغذية العكسية، حيث يولي متيقظوا المجمع أهمية لتداعيات ونتائج ما بعد اتخاذ القرار، فغالبا ما يتضح لهم أن عملية اتخاذ القرار بحاجة معلومات أكثر وأنه في بعض الأحيان المعلومات المستخدمة في صنع القرار هي معلومات غير صحيح ما يضطرهم في الغالب لمباشرة البحث عن معلومات جديدة ويستدعي ذلك غالبا لتحديد مصادر أخرى للبحث بالإضافة لإعادة النظر في الجهات المستهدفة.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتم الإجابة على فرضيات الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات؟
- ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات؟

أولا: اختبار الفرضية الإحصائية الأولى:

تختبر هذه الفرضية علاقة اليقظة الإستراتيجية بمتلازمة أرق المعلومات، والتي تم صياغتها على

النحو التالي:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات.  
 1H: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين ليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات.  
 يتم اختبار هذه الفرضية من خلال اختبار الفرضيات الفرعية لها والتي تجيب افتراضا عن علاقة كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية بمتلازمة أرق المعلومات ومختلف مؤشراتها وذلك بالاستعانة بمعامل Spearman وذلك كون البيانات لا تتوزع طبيعيا.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات.  
 H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات.

جدول رقم (29): علاقة الارتباط بين مرحلة التشخيص ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات		
التعليق	Sig	معامل الارتباط
لا توجد علاقة	,680	,063

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات، رغم أن معامل الارتباط بينهما قوي نوعا ما لكنه غير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,680 وهو مستوى أكبر من 5%

النتيجة: رفض الفرضية الصفرية القائلة بوجود علاقة بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات وقبول الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات.  
 H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات



جدول رقم (30): علاقة الارتباط بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات		
التعليق	Sig	معامل الارتباط
لا توجد علاقة	0,186	0,201

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما متوسط إلا أنه غير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,186 وهو مستوى أكبر من 5%.

النتيجة: رفض الفرضية الفرية القائلة بوجود علاقة بين مرحلة الاستماع للمحيط ومتلازمة أرق المعلومات ونقبل الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات.

جدول رقم (31): علاقة الارتباط بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات		
التعليق	Sig	معامل الارتباط
لا توجد علاقة	,339	,146

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط بين مرحلة تنظيم المعلومات (خلق المعنى) ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا وغير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,339 وهو مستوى أكبر من 5%، في حين قدر معامل الارتباط بـ 14,6%.

النتيجة: رفض الفرضية الصفرية القائلة بوجود علاقة بين مرحلة خلق المعنى ومتلازمة أرق المعلومات ونقبل الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة تنظيم المعلومات ومتلازمة أرق المعلومات.

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات.

جدول رقم (32): علاقة الارتباط بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات			معامل الارتباط	Sig	التعليق
لا توجد علاقة			-,095	,535	مرحلة القرار

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا يكاد يكون معدوم، كما أنه غير معنوي إذ قدر معامل الارتباط بـ -,095 وقد بلغ مستوى الدلالة 0,535 وهو مستوى أكبر من 5%.  
النتيجة: رفض الفرضية الفرية القائلة بوجود علاقة بين مرحلة الاستغلال ومتلازمة أرق المعلومات وقبول الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات.

#### 5. اختبار لفرضية الفرعية الخامسة:

H0: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات.

H1: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات.

جدول رقم (33): علاقة الارتباط بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات			مرحلة التغذية العكسية
التعليق	Sig	معامل الارتباط	
لا توجد علاقة	,055	,288	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يتضح من الجدول السابق عدم وجود علاقة ارتباط بين التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيفة وغير معنوي إذ قدر معامل الارتباط ب 0,288 وقد بلغ مستوى الدلالة 0,055 والذي يقترب من مستوى الدلالة 5% إلا أنه أكبر.

النتيجة: رفض الفرضية الفرية القائلة بوجود علاقة بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات وقبول الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مرحلة التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات.

من خلال معطيات الجداول السابقة والتي تنفي كل الفرضيات الصفرية وتقبل فرضياتها البديلة يمكننا الحكم برفض الفرضية الرئيسية الأولى والقائلة بوجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات، وقبول الفرضية البديلة والتي تنفي وجود علاقة بينهما، والجدول التالي يؤكد على رفض الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة "اليقظة الإستراتيجية" والمتغير التابع "متلازمة أرق المعلومات". فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا وغير معنوي إذ قدر معامل الارتباط ب 0,111 وقد بلغ مستوى المعنوية 0,470 وهو مستوى أكبر من 5%.

الجدول رقم(34):علاقة الارتباط بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات

متلازمة أرق المعلومات			اليقظة الإستراتيجية
التعليق	Sig	معامل الارتباط	
لا توجد علاقة	0,470	0,111	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

النتيجة: قبول الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات.

ورغم أن النتيجة جاءت برفض الفرضية التي تقول بوجود علاقة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات إلا أن قرب مستوى الدلالة من مستوى المعنوية 5% لبعد مرحلة التغذية العكسية يجعلنا نفترض تأثير هذا البعد على أحد أبعاد المتغير الثاني كحد أدنى وهذا ما يجعلنا نلجأ لاختبار الارتباط بين أبعاد المتغير الأول وأبعاد المتغير الثاني للتأكد من الافتراض المطروح.

الجدول رقم (35): علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده كل على حدا

		جودة المعلومات	مشكلة معالجة المعلومات	مشكلة استغلال المعلومات	متلازمة أرق المعلومات
مرحلة تشخيص المحيط	Coefficient de corrélation	,017	,022	,097	,063
	Sig. (bilatéral)	,913	,888	,526	,680
	N	45	45	45	45
مرحلة الاستعلام	Coefficient de corrélation	,228	,090	,244	,201
	Sig. (bilatéral)	,132	,557	,107	,186
	N	45	45	45	45
مرحلة تنظيم المعلومات	Coefficient de corrélation	,019	,248	,081	,146
	Sig. (bilatéral)	,902	,101	,597	,339
	N	45	45	45	45
مرحلة القرار	Coefficient de corrélation	-,110	-,191	,016	-,095
	Sig. (bilatéral)	,472	,208	,914	,535
	N	45	45	45	45
مرحلة التغذية العكسية	Coefficient de corrélation	<b>,334*</b>	<b>,369*</b>	,105	,288
	Sig. (bilatéral)	<b>,025</b>	<b>,013</b>	,492	,055
	N	45	45	45	45
اليقظة الإستراتيجية	Coefficient de corrélation	,065	,138	,098	,111
	Sig. (bilatéral)	,674	,367	,520	,470
	N	45	45	45	45

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS V23

يوضع الجدول السابق صحة الافتراض المطروح وذلك بوجود علاقة بين بعد مرحلة التغذية العكسية وبعدين من أبعاد متلازمة أرق المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات بمعامل ارتباط 33,4% ومشكلة معالجة المعلومات بمعامل ارتباط 36,9% أي أن معاملات spearman جاءت متوسطة إلا أنها معنوية كون قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة 5% لكلا البعدين.

ثانيا: اختبار الفرضية الإحصائية الثانية

تختبر هذه الفرضية أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، والتي تم صياغتها على

النحو التالي:

H0: يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.

H1: لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات

إن اختبار صحة هذه الفرضية من عدمها يعتمد على الفرضية الإحصائية الأولى، حيث يستلزم تأثير متغير في الثاني أن يرتبطا ارتباطاً معنوياً، وبالتالي بدون اللجوء إلى أي إحصائيات يمكن أن نبني على نتائج اختبار الفرضية الإحصائية الأولى ونرفض الفرضية الصفرية الدالة على وجود أثر لمتغير اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات وقبول الفرضية البديلة والدالة على عدم وجود أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.

**النتيجة:** لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.

### المطلب الرابع: إعادة النمذجة باستخدام برنامج SmartPls.3 النسخة 3.6.2.

إن صحة الافتراض الأخير بوجود علاقة بين بعد مرحلة التغذية العكسية وبعدين من أبعاد متلازمة أرق المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات ومشكلة معالجة المعلومات يتطلب الذهاب لدراسة التأثير بين هذه الأبعاد حيث أن تسبب واحد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على أحد أبعاد المتلازمة يعني تأثير اليقظة بكونها سبب بعض مظاهر تلك الأخيرة، ونظراً لكون البرنامج الإحصائي SPSS لا يملك خاصية اختبار الأثر في حالة البيانات التي لا تتوزع طبيعياً اخترنا اللجوء لاختبار إعادة المعاينة Bootstrapping لبرنامج SmartPls.3 والتأكد من الفجوات التي قد تفصح عن علاقات ارتباط أو تأثير خفية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

ويتميز هذا الاختبار كونه لا يشترط التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، كما يتناسب مع حجم العينات الصغيرة، كما أن له القدرة على تحديد تأثير الوساطة بشكل مؤكد رغم بعض التعقيدات والشروط لقبول نتائج الاختبار.<sup>1</sup>

يستلزم اختبار نموذج الدراسة من خلال برنامج SmartPls.3 إعادة اختبار فرضيات الدراسة مرة أخرى باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية وذلك مروراً بمرحلتين لتقدير النموذج وهما:

#### أولاً: تقييم النموذج القياسي

لتقييم النموذج القياسي للدراسة نقيس كل من الصدق التقاربي والصدق التمايزي رغم أن مررنا بمرحلة اختبار الاتساق الداخلي سابقاً كما الصدق والثبات إلا أن اختبار النموذج على برنامج

<sup>1</sup> Jirg henseler & others (2009), the use of partial least squares path modling international marketing, advances in international marketing, volume 20, p279

3.6.2 SmartPLS3.3.6.2. يستدعي أن نقوم بهذه الخطوات مرة أخرى ليتسنى لنا دراسة التشبعات وتحديد الإقصاءات.

### - الصدق التقاربي

يحتوي النموذج المحدد على أربعة متغيرات كامنة، نود إيجاد تقديرات بين المتغيرات ويوضح الجدول التالي تقديرات ألفا كرونباخ ومتوسط التباين المفسر AVE.

الجدول رقم (36): النموذج القياسي الصدق التقاربي - Convergent Validity

البناء Construct	العبارات Items	التشبعات Loadings	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ	الصدق التقاربي
مرحلة التشخيص	التشخيص_2	0.855	0.844	0.915	0.843	نعم
	التشخيص_3	0.978				
مرحلة تنظيم المعلومات	تنظيم_3	0.841	0.661	0.796	0.489	نعم
	تنظيم_4	0.784				
التغذية العكسية	تغذية عكسية_1	0.655	0.509	0.801	0.679	نعم
	تغذية عكسية_4	0.642				
	تغذية عكسية_5	0.857				
	تغذية عكسية_6	0.669				
أرق المعلومات	أرق المعلومات_7	0.814	0.649	0.879	0.832	نعم
	أرق المعلومات_8	0.872				
	أرق المعلومات_9	0.898				
	أرق المعلومات_10	0.606				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يبين الجدول السابق نتائج حساب خاصية PLS Algorithm الموجودة في برنامج SmartPLs.3. حيث تم إدخال النموذج المقترح والموضح في الشكل أدناه وقد تم حذف العبارات التي كانت تشبعاتها أقل من (0.60) لأن إزالتها ترفع من قيمة الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج.

ويتضح من النتائج الظاهرة بالجدول أن شروط التباين المستخرج AVE محققة حيث أنه يفوق 50%، كما أن قيم الثبات المركب فاقت 70% وهو ما يجعلها تحقق شروط الثبات، كذلك بالنسبة لمعاملات الفا كرونباخ والتي فاقت جميعها قيمة ال 60 % ما عدا بعد مرحلة تنظيم المعلومات التي قدرت بـ 48% وهي نسبة مقبولة رغم أنها ليست جيدة، وعليه يمكن القول أن شرط الصدق التقاربي قد تحقق، وأن النموذج القياسي يتصف بالصدق التقاربي. (وهذا ما تم إثباته سابقا من خلال النتائج المستخرجة من برنامج spss)

## 2. الصدق التمايزي

الصدق التمايزي هو مدى تميز البناء عن البنى الأخرى بالمعايير التجريبية وبالتالي فإن إثبات الصدق التمايزي يعني ضمناً أن البناء فريد ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بُنْيَاتُ أخرى في النموذج. للتأكد من الصدق التمايزي ينبغي أولاً تحليل التشبعات المتقاطعة والتي تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): النموذج القياسي التشبعات المتقاطعة

أرق المعلومات	التغذية العكسية	تنظيم المعلومات	مرحلة التشخيص	
0.074	0.024	0.122-	<b>0.855</b>	التشخيص_2
0.186	0.000-	0.069-	<b>0.978</b>	التشخيص_3
0.317	0.188	<b>0.841</b>	0.041-	تنظيم_3
0.277	0.157	<b>0.784</b>	0.110-	تنظيم_4
0.313	<b>0.655</b>	0.147	0.261-	تغذية عكسية_1
0.121	<b>0.642</b>	0.202	0.033	تغذية عكسية_4
0.341	<b>0.857</b>	0.112	0.192	تغذية عكسية_5
0.278	<b>0.669</b>	0.195	0.063	تغذية عكسية_6
<b>0.814</b>	0.335	0.131	0.253	أرق المعلومات_7
<b>0.872</b>	0.352	0.339	0.134	أرق المعلومات_8
<b>0.898</b>	0.381	0.437	0.101	أرق المعلومات_9
<b>0.606</b>	0.038	0.168	0.158-	أرق المعلومات_10

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

تظهر نتائج الجدول أن كل عبارة قد تحمّلت بأكبر قيمة من الارتباطات المرافقة للمتغيرات الكامنة المرافقة، وهذا ما يشير إلى صحة التمايز، والجدول التالي بمثابة تأكيد من الصدق التمايزي كمرحلة ثانية نختبره من خلال معيار Fornell-Larcker للأبعاد بدل المؤشرات:



الجدول رقم (38): النموذج القياسي معيار Fornell-Larcker الارتباط وصحة التمايز

أرق المعلومات	مرحلة التغذية العكسية	مرحلة تنظيم المعلومات	مرحلة التشخيص	البعد
			0.919	مرحلة التشخيص
		0.813	0.089-	مرحلة تنظيم المعلومات
	0.711	0.214	0.007	مرحلة التغذية العكسية
0.806	0.402	0.366	0.163	أرق المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يظهر الجدول أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من الارتباط بين هذا المركب والمركبات الأخرى. فبالنسبة لقيمة (AVE) لمرحلة التشخيص فقد قدرت بـ 0,919، وهي أكبر من قيم (AVE) مقارنة بالأبعاد الأخرى والتي جاءت كالتالي مرحلة تنظيم المعلومات 0,089، مرحلة التغذية العكسية 0,007، متلازمة أرق المعلومات 0,163، خطوة مهمة في الاختبار قياس نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations ويظهر ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (39): نتائج النموذج القياسي: معيار HTMT

أرق المعلومات	مرحلة التغذية العكسية	مرحلة تنظيم المعلومات	مرحلة التشخيص	
				مرحلة التشخيص
			0.164	مرحلة تنظيم المعلومات
		0.413	0.234	مرحلة التغذية العكسية
	0.464	0.516	0.221	أرق المعلومات

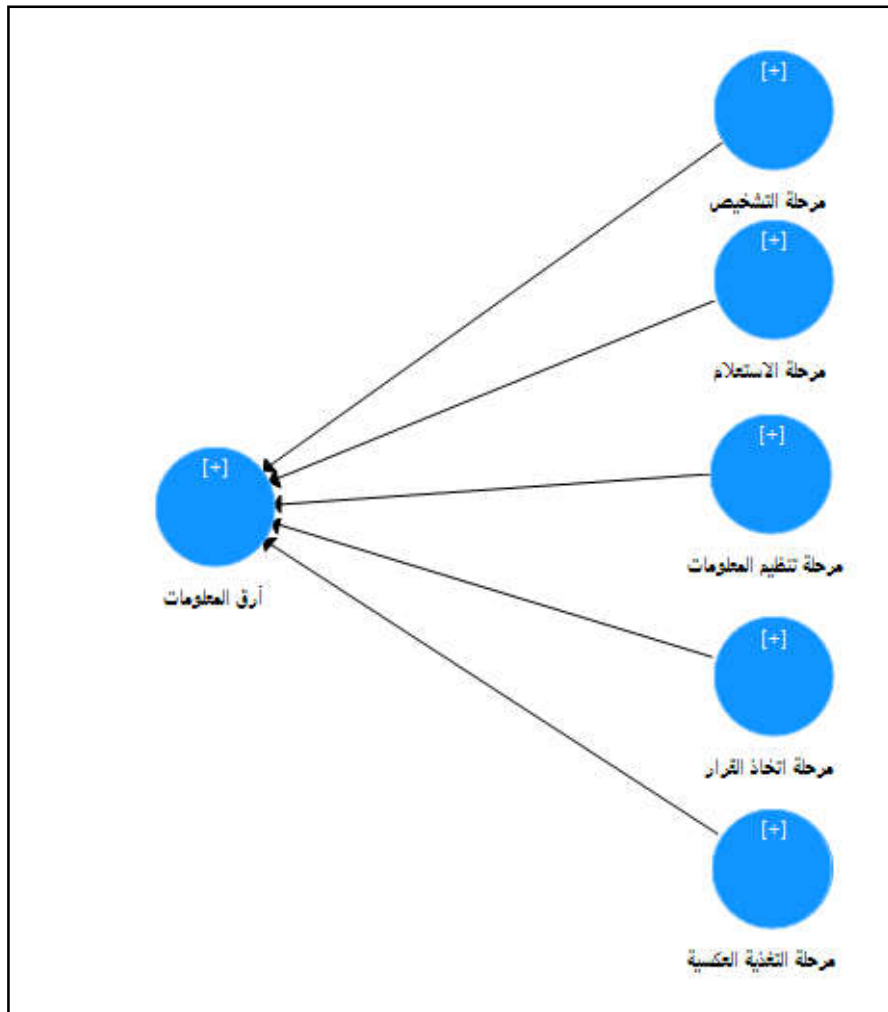
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم نسبة HTMT لا تتعدى قيمة 0.9 والتي ينبغي ألا تتجاوزها لكي لا يكون هناك مشكل في الصدق التمايزي، وقد جاءت القيم محصورة بين 0.164

و0.516، أي أن الصدق التمايزي محقق في نموذج الدراسة، وذلك من خلال التأكد من التشبعات المتقاطعة ومعيار Fornell-Larcker ونسبة HTMT.

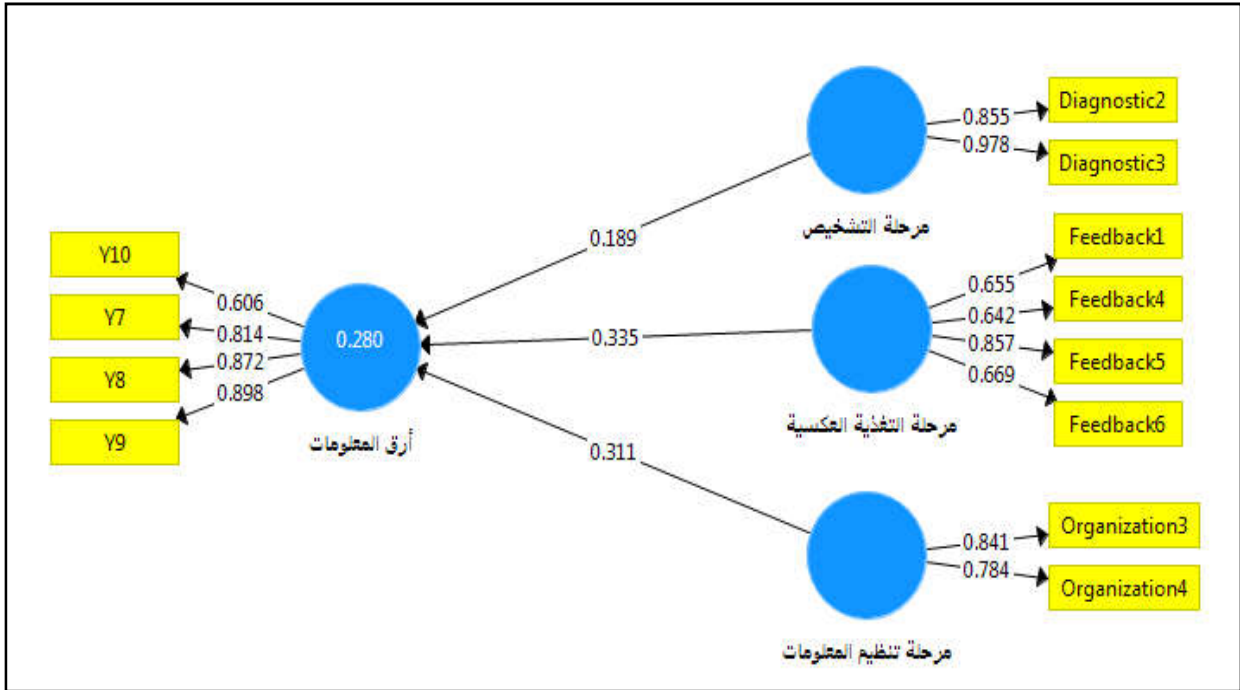
وبالتالي يمكن إدراج نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي، وفي ما يلي نعرض شكل نموذج الدراسة قبل وبعد تقييم النموذج القياسي:

الشكل رقم (20): نموذج الدراسة المقترح قبل تقييم النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على SmartPLS3

الشكل رقم (21): نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من خلال الشكل نلاحظ أن البرنامج أقصى مجموعة من الأبعاد والمؤشرات التي لا تخدم النموذج القياسي وأبقى على تلك التي تخدمه.

### ثانياً: تقييم النموذج البنائي

بعد التأكد من أن عملية بناء نموذج الدراسة موثوقة وصالحة، في هذه المرحلة يتم تقييم النموذج البنائي أو الهيكلي (structural model) والذي يتضمن فحص القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البنات. والمعايير الرئيسية لتقييم النموذج الهيكلي هي أهمية معاملات المسار (معاملات الانحدار)، معامل التحديد  $R^2$ ، وحجم تأثير  $F^2$  بالإضافة لمدى القدرة التنبؤية  $Q^2$  كما يلي:

#### 1. تقييم معامل التحديد $R^2$

معامل التحديد  $R^2$  وهو مقياس شائع إحصائياً يحدد على أساسه تقييم النموذج البنائي، ويمثل هنا التأثيرات المجمع لجميع الأبعاد للمتغير المستقل على جميع أبعاد المتغير التابع.

الجدول رقم (40): معامل التحديد  $R^2$  في نموذج الدراسة

المتغير التابع	معامل التحديد $R^2$	القرار
أرق المعلومات	0.280	ضعيفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

وعليه من الجدول السابق ووفقا لنتائج مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للتمييز قدرت بـ (0.280) مما يدلّ على أن مرحلة التشخيص، تنظيم المعلومات والتغذية العكسية معا تقسّر (28%) من مظاهر متلازمة أرق المعلومات، وتعتبر هذه القيمة ضعيفة\* إلا أنها قيمة تأثير معنوي يجدر أخذه بعين الاعتبار.

2. حجم تأثير  $F^2$

يستخدم التغيير في قيمة  $R^2$  عند حذف بنية خارجية محددة من النموذج لتقييم ما إذا كان للبناء المحذوف تأثير جوهري على التركيبات الداخلية، وقد وضع (Cohen, 1988) فئات لتفسير حجم التأثير  $F^2$  كالتالي<sup>1</sup>:

- قيم  $F^2$  الأعلى من (0.35) تعني حجم تأثير كبير؛
- القيم التي تتراوح من (0.15) إلى (0.35) تعني حجم تأثير متوسط؛
- القيم التي تتراوح من 0.02 إلى (0.14) تعني حجم تأثير صغير؛
- القيم الأقل من (0.02) تدرس مع عدم وجود تأثير حجم.

\* اقترح Chin (1998) أن قيم  $R^2$  التي تزيد عن (0.67) تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من (0.33) إلى (0.67) تعتبر معتدلة، أما القيم بين (0.19) إلى (0.33) فهي ضعيفة وأي قيم  $R^2$  أقل من (0.19) تكون غير مقبولة.  
<sup>1</sup> زرواتي مواهب(2020)، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 257

الجدول رقم (41): حجم التأثير  $F^2$  في نموذج الدراسة

القرار	أرق المعلومات	
ضعيف	0.049	مرحلة التشخيص
متوسط	0.150	مرحلة تنظيم المعلومات
ضعيف	0.127	مرحلة التغذية العكسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الجدول السابق يتضح أن قيم حجم تأثير  $F^2$  لبعدها مرحلة تنظيم المعلومات يعتبر متوسط أما عن بعدي مرحلة التشخيص ومرحلة التغذية العكسية فقد كانت تأثيراتها ضعيفة.

### 3. حجم تأثير $Q^2$

يستخدم  $Q^2$  مؤشر العلاقة التنبؤية، كمقياساً لمدى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم التي تمت ملاحظتها في الأصل، يتم تقديره باستخدام مسافة الإهمال ويجب أن يكون  $Q^2 > 0$  للحكم على أن النموذج له صفة تنبؤية أما إذا كانت قيمته أقل من الصفر فإن النموذج يفتقر للأهمية التنبؤية.

الجدول رقم (42): حجم التأثير  $Q^2$  (Stone-Geisser) في نموذج الدراسة

$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$	SSE مجموع مربعات خطأ التنبؤ	SSO مجموع مربعات الخطأ (باستخدام المتوسط للتنبؤ)	
	90.000	90.000	مرحلة التشخيص
	90.000	90.000	مرحلة تنظيم المعلومات
	180.000	180.000	مرحلة التغذية العكسية
0.115	159.299	180.000	أرق المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

نلاحظ أن قيم  $Q^2$  أكبر من الصفر، مما يدعم القول بأن نموذج الدراسة لديه القدرة الكافية للتنبؤ، ووفقاً لـ (Hair et al., 2017) ينصح بعدم استخدام مؤشر Gof (Goodness of fit) لاختبار ملائمة النموذج.

#### 4. حجم ومعنوية معاملات المسار

ويوضح الشكل والجدول التاليين معنوية نموذج الدراسة بعد عملية Bootstrapping من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنوياتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار T بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

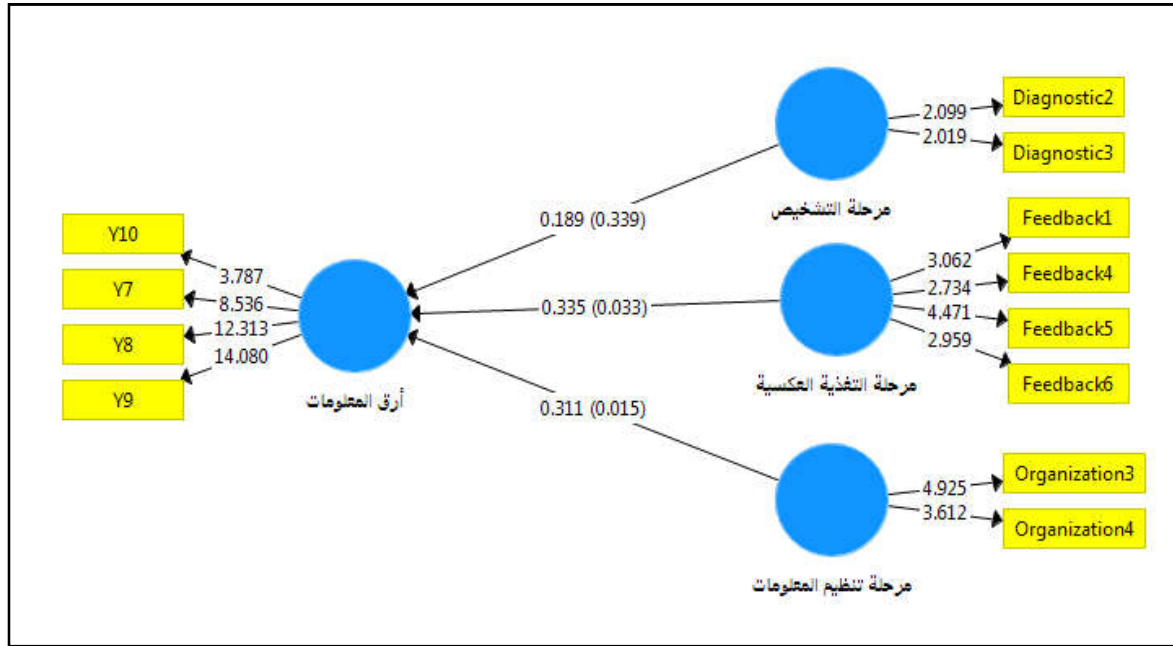
الجدول رقم (43): معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة

القرار	الدلالة الإحصائية	اختبار ستودنت (T)	الانحراف المعياري	معاملات المسار (std Beta)	
مرفوضة	0.339	0.955	0.198	0.189	مرحلة التشخيص -> أرق المعلومات
مقبولة*	0.015	2.44	0.128	0.311	مرحلة تنظيم المعلومات -> أرق المعلومات
مقبولة*	0.033	2.133	0.157	0.335	مرحلة التغذية العكسية -> أرق المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يتبين من الجدول السابق أن معاملات المسار لكل من بعد مرحلة تنظيم المعلومات وبعد مرحلة التغذية العكسية معنوية حيث أن قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) أما عن معامل مسار بعد مرحلة التشخيص فهو أكبر من 0,05 أي غير معنوي، وعليه فإن العلاقات بين اثنين من المتغيرات الكامنة للنموذج معنوية وتساهم في تفسير النموذج.

الشكل رقم (22): نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

وبعد دراسة بناء النموذج وتفسيره يمكن إعادة النظر في قبول الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية من عدمه:

- **قبول الفرضية الصفرية التي تختبر وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات المصاغة كالتالي H0:** يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، ورفض الفرضية البديلة القائلة H1: لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.
- **رفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى المصاغة كالتالي H0:** يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات، وقبول الفرضية البديلة H1: لا يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات.
- **قبول الفرضية الفرعية الصفرية لثالثة التالية H0:** يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات. ورفض بديلتها H1: لا يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات.

- قبول الفرضية الفرعية الخامسة المصاغة كالتالي  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات. ورفض بديلتها  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات.



## المبحث الخامس: عرض نتائج الدراسة، مناقشتها وتفسيرها

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة النظرية للدراسة.

- لليقظة الإستراتيجية أهمية بالغة في التعامل مع المعلومات خاصة الاستباقية منها والإشارات الضعيفة التي أصبحت هم ومبتغى منظمات الأعمال.
- لم تعد اليقظة ترتبط بتحدي جمع المعلومات في ظل تخمة المعلومات وسهولة جمعها، بل أصبح تحديها يتمثل في معالجتها وانتقاء الأفضل منها لاستغلالها.
- مرت اليقظة الإستراتيجية بتطورات في ممارساتها فذهبت من كونها وظيفة متخصصة أو وسيلة ترقيب خاصة بالمواقف الحرجة إلى كونها عملية دورية بل مستمرة ونهج عام بالمنظمة، حيث يتم الترقيب والبحث عن الإشارات الضعيفة باستمرار بمختلف أقسام المنظمة وفي أغلب عملياتها.
- أصبحت اليقظة الإستراتيجية وسيلة مهمة جدا داعمة ومساعدة في اتخاذ القرار بكل أنواعه ومستوياته.
- من أهم التطورات في عملية اليقظة الإستراتيجية هو طريقة التعامل مع المعلومة، حيث تمثلت مهمة اليقظة الإستراتيجية سابقا في جمع أكبر عدد من المعلومات لتقتصر حاليا على جمع المعلومات المهمة للمنظمة فقط.
- بعد ما كانت مهمة اليقظة الإستراتيجية تشمل البحث والتنقيب على مختلف المعلومات في المحيط حتى البيضاء منها والمتكررة اقتصرت بمفهومها الجديد على الإشارات الضعيفة؛ المعلومات الرمادية والسوداء والغير متكررة؛ والمعلومات ذات الصفة الدينامكية.
- اليقظة الإستراتيجية أخذت تتموقع استراتيجيا في عملياتها للبحث والتنقيب على الإشارات الضعيفة كما تعتمد على الهجوم القانوني على بيانات ومعلومات المنافس ومعلومات المحيط بصفة عامة بعد ما كانت تعتمد على الملاحظة والتوقع في جمعها للمعلومات.
- إن اهتمام اليقظة الإستراتيجية بالمعلومات الاستباقية سيساهم حتما في التحسين من خصائص المعلومات والتقليل من حجمها الزائد وغير المرغوب فيه.
- اهتمام اليقظة الإستراتيجية المبالغ بترصد الإشارات الضعيفة قد يؤدي بمتخذي القرارات ربما لبعض الارتباك حول صحة تلك الإشارات خاصة كونها ضعيفة فهي غير موثوق ولا متأكد من صحتها.
- يتطلب التأكد من صحة الإشارات الضعيفة واستغلالها جمع معلومات أكثر حولها، وبالتالي اهتمام اليقظة الإستراتيجية بهذا النوع من المعلومات والتي لا شك في أهميتها في الاستباق واقتناص الفرص سيؤدي غالبا إلى تعزيز بعض من مظاهر متلازمة أرق المعلومات. اليقظة بذلك قد تكون ذات تأثير ذو اتجاهين في ما يخص مظاهر متلازمة أرق المعلومات.
- يتم من خلال مرحلة التشخيص التعرف على المحيط وتحديد أبعاد الترصد بدقة لعدم تشتيت الجهود وقد يساهم ذلك في تجاوز مشكلة معالجة المعلومات التي تسبب في متلازمة الأرق من خلال توفير

التجهيزات من وسائل وشبكات اتصال تسهل ربط المتقنون بالبيئة المستهدفة، بالإضافة إلى الطاقات والكفاءات العالية التي تجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وأصحاب الخبرات الذين اعتادوا على التعامل معها.

- تساهم مرحلة الاستماع للمحيط في التحسين من نوعية وجودة المعلومات المجمعة، والتقليل من تلك الخاطئة والغير موثوق في صحتها، كما أن الدورية والاستمرار بهذه العملية قد تساهم في تعزيز عملية الاستغلال واتخاذ القرار الذي هو بحاجة إلى ضخ معلومات حديثة وجديدة للخروج ببدائل أفضل وللتمكن من دراستها والمقارنة بينها واختيار أفضلها، لا تكفي عملية الاستماع بالمصادر العادية والالكترونية للمعلومات، بل تشمل أيضا المصادر البشرية ما قد يحسن من نوعية المعلومات المجمعة كون المصادر البشرية أكثر ثقة وصدق ومعلوماتها واضحة وغير متكررة، كما يميزها أن اليقظة تبحث عن المعلومات في شكل منظم التنافسية لوحدها والاجتماعية لوحدها والتجارية والتكنولوجية كل على حدة، وهذا أيضا شكل من أشكال التنظيم والذي يسهل عملية سحب المعلومة المراد استغلالها بكل سهولة ويسر.

- تساهم مرحلة تنظيم المعلومات في الحد من مشكلة صعوبة فهم واستيعاب المعلومات، والتي تستنزف جهد متخذي القرارات وتسبب في إضاعة الوقت وتأجيل قرارات والغاء بعض المواعيد المهمة والتذليل من مشكلة أرق المعلومات الناتجة عن صعوبة المعالجة الفعلية للإشارات الضعيفة، كما أن اليقظة الإستراتيجية ومن خلال هذه المرحلة تقوم بنشر المعلومات الجاهزة للتداول والاستغلال والتي تعتبر مرحلة متقدمة من مراحل اتخاذ القرار تبنتها خلايا اليقظة، والتي تساهم في مساعدة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات أسرع وأبكر باستغلالهم وقت معالجة المعلومة في توظيفها.

- إن أهم ما تسعى إليه اليقظة الإستراتيجية خلال مرحلة القرار هو تماما ما ينتج عن تفاقم متلازمة أرق المعلومات، الغاية هنا تقابلها المشكلة من الجهة المقابلة. فما ما يجعل من المتلازمة ظاهرة مرضية مؤثرة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة وفي أدائها، هو ضبابية المحيط وصعوبة تحديد ملامحه بدقة الناتج عن عدم القدرة على المعالجة الفعلية لمعطياته، والذي يسبب في ضياع العديد من الفرص وإلغاء إمكانية صنعها، كما يسبب في الاصطدام بمخاطر المحيط دون الوعي بها واتخاذ الاحتياطات أو تجنبها، اتخاذ الكثير من القرارات الخاطئة فضلا عن إصدارها في غير وقتها وغالبا يكون متأخرا، في المقابل تعرف اليقظة الإستراتيجية بقدرتها على المساهمة في اقتناص الفرص، تجنب المخاطر، دعم المنظمة لاستغلال نقاط قوتها ومعالجة نقاط الضعف بها، كما تعرف بدعمها لاتخاذ القرارات بالمنظمة، إذن فاليقظة غالبا هي حل لمعالجة مشكلة المتلازمة المتمثلة في عدم القدرة على استغلال المعلومات واتخاذ قرارات فعالة.

- تساهم مرحلة التغذية العكسية في صقل المتقنون بالخبرة الناتجة عن اكتشاف المعلومات الصحيحة من الخاطئة، هذه المرحلة أيضا تساهم في التخفيف من الضغط والأرق في المراحل الأولى للدورة

المقبلة لليقظة كونها تساهم في دراسة الفجوة وتحدد الخطأ بإعادة تحديد مواصفات الاستماع للبيئة مرة أخرى، ومما سبق ذكره أن أحد العوامل المساهمة في تفاقم مظاهر المتلازمة هو كفاءة وصفات الأفراد المتعاملين مع المعلومات وهذه المرحلة قد تساهم إذن في تعزيز خبرتهم والرفع من كفاءتهم في التعامل مع المعلومة.

- اليقظة الإستراتيجية آلية من آليات تحدي متلازمة أرق المعلومات بالحد من مظاهرها وتفاذي نتائجها.

**المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية بمجمع الصناعي عموري بسكرة وتفسيرها**

**أولاً: نتائج الدراسة الاستطلاعية**

تشير نتائج الدراسة المتحصل عليها من تحليل مقابلة أن:

- وضع أنواع اليقظة بالمجمع جيد فيعتبر المجمع محل الدراسة متيقظا تكنولوجيا، تنافسيا وتجاريا بدرجة جيدة في حين يعتبر تيقظه بيئيا متوسط نوعا ما، حيث يهتم مسؤولي المجمع بمراقبة المحيط التكنولوجي خاصة في ما يخص التراخيص والعلامات التجارية الحالية والمرتبقة كذلك بالنسبة لمستجدات الأجهزة والتطبيقات التقنية، كل إبداع جديد في المحيط التنافسي له ومجال اهتمامه.
- وضع تنظيم اليقظة بالمجمع متوسط ففيما يخص مقاربات اليقظة يتبنى المجمع كل من المقاربة العسكرية والتي بنيت على حرب المعلومات والتجسس والمقاربة الاقتصادية لليقظة في حين يتجاهل كل من المقاربة الإدارية، الأخلاقية والإلكترونية والذي يجعل منها في وضعها السيئ.
- وضع عمليات اليقظة بالمجمع هو وضع متوسط حيث يتبنى المجمع بعض عمليات اليقظة أو مراحلها لكنه يهمل أهم مراحل عملية التيقظ وهي الاستهداف التخطيط والتقييم، أما بالنسبة جمع، تحليل ثم النشر فهو يتبناها بشكل غير مقصود.
- وضع أمن اليقظة بالمجمع سيء فلم يرقى أمن اليقظة الإستراتيجية ورغم أهميته بعد للوضع الجيد بالمجمع، وذلك على مستوى كل الأبعاد، فقد أخذ التحسيس والتوعية الوضع السيئ، تأخذ السياسات والإجراءات الوضع المتوسط وذلك كونها إجراءات غير مرتب لها، كما تأخذ الحماية والإخطار أيضا الوضع المتوسط.

### ثانياً: نتائج تحليل محتوى وثائق مداخلات السيد المدير العام للمجمع محل الدراسة بوسائل الاعلام

- رئيس المدير العام للمجمع محل الدراسة متيقظ جدا لكل ما يدور في بيئته الداخلية والدولية سواء من الناحية البيئية، الاجتماعية، التجارية، التكنولوجية وخاصة التنافسية، وأنه يأخذ السبق في مجاله وطنيا بتطبيق استراتيجياته.
- رئيس المدير العام بالمجمع محل الدراسة يعي جيدا ما الذي يجب عليه فعله لأخذ السبق والتميز ويعلم أهمية ذلك ولكنه لم يحط علما بثقافة اليقظة كنظام أو كمجموعة خلايا يجب تبنيتها وتفعيلها لتصبح اليقظة جزء من الثقافة التنظيمية للمجمع.
- تركز اليقظة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة أعلى الهرم.
- إن تيقظ أعلى الهرم بالمجمع محل الدراسة لا يكفي، فلأخذ السبق المجمع بحاجة دعم ومشاركة لنظام كامل لليقظة الإستراتيجية داخل وخارج المؤسسات التابعة له، خاصة بالنظر لديناميكية البيئة والتغير المستمر وكذلك نظرا لأهمية المنصب الذي يشغله الرئيس المدير العام للمجمع ومهامه الإستراتيجية والتي تتطلب جهد ووقت وتركيز والذي قد يعيقه على التيقظ والتقيب الدوري والمستمر عن المعلومات على حساب مهامه التي لا تفوض لغيره نظرا لحساسيتها.

### ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الإحصائية

#### 1. من خلال تحليل إجابات المبحوثين

- تشير نتائج الدراسة أن متلازمة أرق المعلومات تنتشر إلى حد ما في مجمع الدراسة بمتوسط حسابي 2,70 و بانحراف معياري 0,524 مما يعني أن المتوسط الحسابي يقع ضمن الدرجة الثالثة "متوسط" والذي يعني أن متيقظوا المجمع أحيانا ما يقعون تحت تأثير متلازمة أرق المعلومات، ويعود سبب وقوعهم تحت تأثير المتلازمة يعاني من هذه المتلازمة بدرجة متوسطة ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى انخفاض جودة المعلومات وقد قدر متوسط إجابات هذا المحور بـ 2,81 و بانحراف معياري 0,414 فالمتيقظون بهذا المجمع أحيانا يتلقون كم هائل من المعلومات الغير مهمة وأحيانا تكون مبهمة وغير واضحة، أحيانا أخرى مبعثرة وغير ثابتة، أحيانا مزيفة وغير موثوق في صحتها .
- يأتي في الدرجة الثانية مشكل آخر يسبب في تفاقم مظاهر متلازمة أرق المعلومات وهو مشكل الاستغلال والذي يقابل متوسط 2,68 وانحراف معياري 0,818 تعود هذه المشكلة لعدة مشاكل جزئية تتمثل في كون المتيقظون ومتخذي القرارات بالمجمع أحيانا ما يجدون صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط

ضعف المجمع، كما يجدون في بعض الأحيان صعوبات وعراقيل في وضع البدائل واختبارها مما يؤدي بهم لاتخاذ بعض القرارات الخاطئة والتي قد تكون قرارات إستراتيجية ومهمة جدا لمستقبل المجمع.

كما تعتبر عدم القدرة على معالجة المعلومات أحد المشاكل التي يعاني منها المجمع والتي سببت في تفاقم المتلازمة بالدرجة الثالثة بمتوسط حسابي 2,64 بانحراف معياري 0,662 وذلك يعود إلى أن المتيقظون بالمجمع في بعض الأحيان يجدون صعوبة في فرز ذلك الكم الهائل من المعلومات التي تصلهم تباعا ويستغرقون وقتا في ذلك يؤدي بهم أحيانا لإلغاء بعض المواعيد، أحيانا أيضا يستنزف المتيقظون بالمجمع جهودهم في معالجة الكم حجم المعلومات المتعامل معها مما يجعلهم يقعون تحت الحالة المرضية الناتجة عن المتلازمة.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود تجانس بين الذكور والإناث بالمجمع في شدة تعرضهم للمتلازمة، ما يؤكد وجود اختلاف معنوي بين الجنسين، بحيث يتعرض الذكور لأرق المعلومات بحدة أشد نوعا ما من تعرض الإناث لهذه الحالة المرضية، كما أظهرت عدو وجود تباين في شدة المتلازمة يعزى المتغيرات الشخصية الأخرى.

- أوضحت النتائج بالنسبة لمختلف أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية أن الإجابات جاء "غالبا"، أما عن درجة ممارسة عمليات اليقظة أو مراحلها فهي جيدة جدا بمعدل 4,18 وانحراف معياري 0,336، وهذا ما يتوافق نوعا ما مع ما جاءت به نتائج الدراسة الاستطلاعية،

حيث يمر المتيقظون غالبا بمرحلة تشخيص المحيط قبل أي عملية أخرى أين يتم تحديد الحاجة من المعلومات ثم يتم تحديد كل من مصادر المعلومات والجهات المستهدفة كما لا يغفل المتيقظون على تجهيز كل ما تستلزمه عملية اليقظة من موارد مادية، تجهيزات وموارد بشرية مع تحديد أدوارها بدقة وقدر متوسط إجابات هذا البعد بـ 4,40 بانحراف معياري 0,594،

تلي هذه المرحلة مرحلة الاستعلام والتي يقابلها معدل 4,12 وانحراف معياري 0,683 والتي يمر غالبا بها المتيقظون أيضا كما يعتمد فيها على المرحلة التي سبقتها فغالبا ما يترصدون للجهات المحددة سابقا كما أنهم يقومون بجمع المعلومات المحددة خلال مرحلة التشخيص، وغالبا ما يتعقب المتيقظون في هذه المرحلة المعلومات الاستباقية كما أنهم يترصدون في الغالب للإشارات الضعيفة بالمحيط التنافسي للمجمع.

وتأتي في المرحلة الثالثة مرحلة تنظيم المعلومات (خلق المعنى) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,52 وانحراف معياري يساوي 0,473 يقابل هذا المتوسط الدرجة الخامسة والتي تمثل الجيد جدا بسلم ليكرت أي أنه دائما ما يمر متيقظوا المجمع بهذه المرحلة وذلك بفرزهم الدائم للبيانات والمعلومات المراجعة قبل مباشرة استغلالها، بفرزهم وتبويبهم لتلك البيانات بصفة دائمة أيضا، بتحليلهم الدائم لها وخلق المعنى منها، بالإضافة لكونهم دائما ما يقومون بتخزين ما تم جمعه، فرزه وتحليله لتسهيل النشر والتداول لاحقا.

المرحلة التي تلي هذه المرحلة مباشرة هي مرحلة القرار (الاستغلال) قدر متوسط إجاباتها بـ 4,14 يقابله انحراف معياري قدر بـ 0,542 وهي درجة جيدة بسلم ليكرت تقابلها "غالبا" في عبارات المقياس أي أنه غالبا ما يمر متيقظوا المجمع بهذه المرحلة، وكما أظهر الجدول الخاص بعبارات مرحلة الاستغلال فدائما ما يستغل المجمع المعلومات الاستباقية والإشارات الضعيفة المتحصل عليها في وضع أهداف وخطط مستقبلية، غالبا في صناعة الفرص واستغلالها، اكتشاف المخاطر وتقاديها، كما يتم استغلالها دائما في استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالمجمع، بالإضافة لتوفير البدائل والرفع من فعالية القرارات المتخذة.

في المرتبة الأخيرة بمعدل 3,70 وانحراف معياري 0,562 وحسب إجابات المبحوثين غالبا ما يمر متيقظوا المجمع بمرحلة التغذية العكسية، حيث يولي متيقظوا المجمع أهمية لتداعيات ونتائج ما بعد اتخاذ القرار، فغالبا ما يتضح لهم أن عملية اتخاذ القرار بحاجة لمعلومات أكثر وأنه في بعض الأحيان المعلومات المستخدمة في صنع القرار هي معلومات غير صحيح ما يضطرهم في الغالب لمباشرة البحث عن معلومات جديدة ويستدعي ذلك غالبا لتحديد مصادر أخرى للبحث بالإضافة لإعادة النظر في الجهات المستهدفة.

## 2. النتائج الأولية لاختبار الفرضيات:

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين مرحلة تشخيص المحيط ومتلازمة أرق المعلومات، رغم أن معامل الارتباط بينهما قوي نوعا ما لكنه غير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,680 وهو مستوى أكبر من 5%.
- لا توجد علاقة ارتباط بين مرحلة الاستعلام ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما متوسط إلا أنه غير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,186 وهو مستوى أكبر من 5%.

- لا توجد علاقة ارتباط بين مرحلة تنظيم المعلومات (خلق المعنى) ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا وغير معنوي إذ بلغ مستوى الدلالة 0,339 وهو مستوى أكبر من 5%، في حين قدر معامل الارتباط بـ 14,6%.
- لا توجد علاقة ارتباط بين مرحلة القرار ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا يكاد يكون معدوم، كما أنه غير معنوي إذ قدر معامل الارتباط بـ 0,095- وقد بلغ مستوى الدلالة 0,535 وهو مستوى أكبر من 5%.
- لا توجد علاقة ارتباط بين التغذية العكسية ومتلازمة أرق المعلومات، فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيفة وغير معنوي إذ قدر معامل الارتباط بـ 0,288 وقد بلغ مستوى الدلالة 0,055 والذي يقترب من مستوى الدلالة 5% إلا أنه أكبر.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل للدراسة "اليقظة الإستراتيجية" والمتغير التابع "متلازمة أرق المعلومات". فقد كان معامل الارتباط بينهما ضعيف جدا وغير معنوي إذ قدر معامل الارتباط بـ 0,111 وقد بلغ مستوى المعنوية 0,470 وهو مستوى أكبر من 5%.
- توجد علاقة بين بعد مرحلة التغذية العكسية وبعدين من أبعاد متلازمة أرق المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات بمعامل ارتباط بمعامل ارتباط 33,4% ومشكلة معالجة المعلومات بمعامل ارتباط بمعامل ارتباط 36,9% أي أن معاملات spearman جاءت متوسطة إلا أنها معنوية كون قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى الدلالة 5% لكلا البعدين.
- رفض الفرضية الصفرية التي تختبر وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات المصاغة كالتالي H0: يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، وقبول الفرضية البديلة القائلة 1H: لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.
- رفض الفرضية الفرعية الصفرية الثانية المصاغة كالتالي H0: يوجد أثر معنوي لمرحلة الاستعلام على متلازمة أرق المعلومات. وقبول بديلتها 1H: لا يوجد تأثير معنوي لمرحلة الاستعلام في متلازمة أرق المعلومات.

- رفض الفرضية الفرعية الصفرية لثالثة التالية  $H_0$ : يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات. وقبول بديلتها  $H_1$ : لا يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات.
- رفض الفرضية الفرعية الصفرية الرابعة القائلة  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لمرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات وقبول بديلتها  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لمرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات.
- رفض الفرضية الفرعية الخامسة المصاغة كالتالي  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات. وقبول بديلتها  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات.

### 3. نتائج اختبار الفرضيات بعد إعادة النمذجة:

- رفض الفرضية الفرعية الصفرية الأولى المصاغة كالتالي  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات، وقبول الفرضية البديلة  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لمرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات.
- قبول الفرضية الفرعية الصفرية لثالثة التالية  $H_0$ : يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات. ورفض بديلتها  $H_1$ : لا يوجد تأثير معنوي لمرحلة تنظيم المعلومات في متلازمة أرق المعلومات.
- قبول الفرضية الفرعية الخامسة المصاغة كالتالي  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات. ورفض بديلتها  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لمرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات.
- قبول الفرضية الصفرية التي تختبر وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات المصاغة كالتالي  $H_0$ : يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، ورفض الفرضية البديلة القائلة  $H_1$ : لا يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، وذلك مباشرة على بعد مشكل معالجة المعلومات حسب النمذجة والتي أقصت جميع مؤشرات البعدين الآخرين وأبقت على بعض مؤشرات بعد مشكل المعالجة.

وقد جاءت قيمة معامل التحديد للنموذج (0.280) مما يدل على أن مرحلة التشخيص، تنظيم المعلومات والتغذية العكسية معا تفسر (28%) من مظاهر متلازمة أرق المعلومات، وتعتبر هذه القيمة



ضعيفة إلا أنها قيمة معنوية يجدر أخذها بعين الاعتبار فحجم تأثير  $F^2$  لبعدها مرحلة تنظيم المعلومات يعتبر متوسط، أما عن بعدي مرحلة التشخيص ومرحلة التغذية العكسية فقد كانت تأثيراتها ضعيفة، وقد أثبتت نتائج الدراسة أن هذا النموذج لديه القدرة الكافية للتنبؤ.

جاءت معاملات المسار لكل من بعد مرحلة تنظيم المعلومات وبعد مرحلة التغذية العكسية معنوية حيث أن قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، أما عن معامل مسار بعد مرحلة التشخيص فهو أكبر من 0,05 أي غير معنوي، وعليه فإن العلاقات بين اثنين من المتغيرات الكامنة للنموذج معنوية وتساهم في تفسير النموذج.

أما عن نقاط التأثير فهي تؤثر ببعض المؤشرات دون الأخرى والتي حددها الاختبار نظرا لتشبعاتها، فبالنسبة لمرحلة التنظيم أو خلق المعنى تؤثر كل من عملية تحليل المعلومات، التخزين، النشر والتداول على المتلازمة، أما عن مرحلة التغذية العكسية فتؤثر بما ينتج عنها من حاجة لمعلومات أكثر، اكتشاف أن بعض المعلومات المستعان بها في اتخاذ القرار غير صحيحة، مباشرة عملية جديدة للبحث عن المعلومات والاهتمام الكبير المولى لتداعيات ما بعد اتخاذ القرار.

وبالنسبة لمجال التأثير أو ما ينتج عن اليقظة الإستراتيجية فاختلف الاختبار المؤشرات في أربعة مؤشرات دون غيرها والمتمثلة في استغراق وقت كبير في المعالجة، صعوبة فهم المعلومات التي تصل المتلقي تبعاً، استنزاف جهد كبير خلال التركيز في المعالجة، وتأجيل بعض القرارات المهمة.

وفي ما يخص اتجاه الأثر فهو اتجاه إيجابي أي أن الأثر سلبي كلما زادت فعالية مراحل اليقظة كلما زاد أثرها على مظاهر متلازمة أرق المعلومات، وهنا يجدر بنا الإشارة أن الاتجاه العام لمرحلة التغذية العكسية كمرحلة فهو يدل على تبني المرحلة وبالتالي يعزز من مراحل اليقظة أما إذا نظرنا في اتجاه مؤشرات هذه المرحلة بصفة عامة والمؤشرات المحددة بعد إعادة التّمدجة بصفة خاصة فإن اتجاه إجابات المبحوثين الذي اتصف بدرجة جيدة بمثابة إقرار بعدم نجاح المراحل التي سبقت مرحلة التغذية العكسية رغم المرور بها وإتباعها في أغلب الأحيان، فرغم تبني المجمع لبقية المراحل لليقظة إلا أنها تفتقد للفاعلية فالحاجة لمعلومات أكثر أو اكتشاف أن بعض المعلومات غير صحيحة والتي تؤدي بهم إلى إعادة أو مباشرة عملية اتخاذ قرار مرة أخرى دليل على أن نتائج المراحل السابقة لمرحلة التغذية العكسية بالتأكيد تؤثر في متلازمة أرق المعلومات بالسلب حيث أن مباشرة العملية من جديد ستحتاج جهد أكثر ومعلومات أكثر مما يزيد من حجمها وبالتالي حجم المشكل، كما أن اكتشاف أن بعض المعلومات غير صحيحة يعتبر مظهر من مظاهر متلازمة أرق المعلومات، وهذا ما يبرر تأثيرها في صعوبة فهم

المعلومات وبالتالي مضاعفة وقت المعالجة واستنزاف جهد المعالج ما يؤدي إلى تأجيل بعض القرارات المهمة أو اتخاذ قرارات غير فعالة وإعادة صنعها، ومن المعروف أن توقيت اتخاذ القرار مهم جدا خاصة في اقتناص الفرص أو تخطي بعض المخاطر بالمحيط.

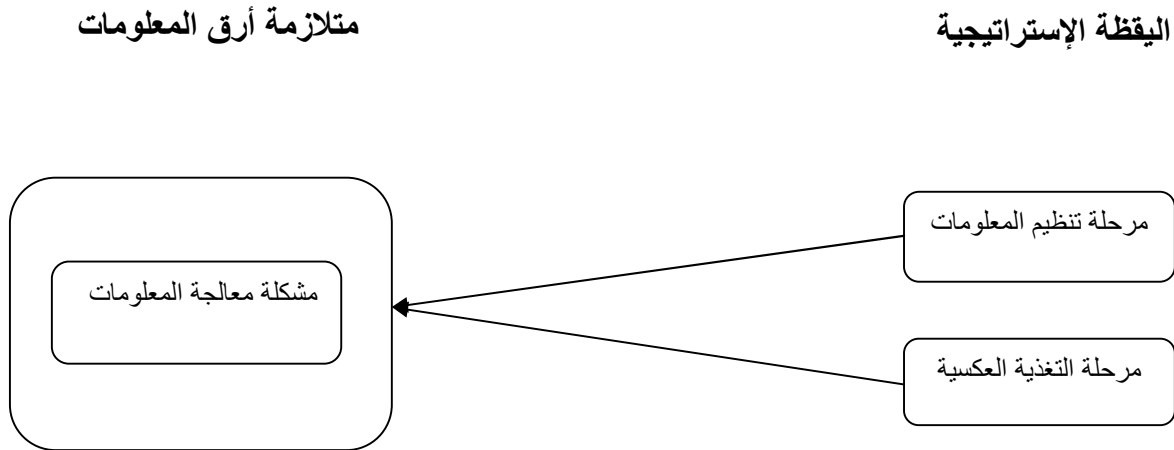
وإذا كان سبب ذلك التأثير السلبي هو عدم فعالية مراحل اليقظة وضعف نتائجها فيمكننا إذن الافتراض أن لليقظة تأثير عكسي إيجابي في متلازمة أرق المعلومات إذا ما كانت نتائج مراحل اليقظة الإستراتيجية أكثر فعالية، وهذا ما يثبت ما تم افتراضه سابقا في النتائج النظرية أن التأكد من صحة الإشارات الضعيفة واستغلالها يتطلب جمع معلومات أكثر حولها، وبالتالي اهتمام اليقظة الإستراتيجية بهذا النوع من المعلومات والتي لا شك في أهميتها في الاستباق واقتناص الفرص سيؤدي غالبا إلى تعزيز بعض من مظاهر متلازمة أرق المعلومات. اليقظة بذلك قد تكون ذات تأثير ذو اتجاهين في ما يخص مظاهر متلازمة أرق المعلومات، وهنا يمكننا أن نفترض تأثير اليقظة في المتلازمة إيجابيا أو بالحد من مظاهرها في حال كان اتجاه إجابات المبحوثين في ما يخص فقرات التغذية العكسية يتراوح بين أحيانا وأبدا أي بدرجة ضعيفة والذي يفسر بفعالية مراحل اليقظة أو إيجابية نتائجها، وبصيغة أخرى نستطيع أن نستنتج أم تبني مراحل اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها قد لا تؤثر في متلازمة أرق المعلومات سلبا ولا إيجابا وإنما نتائج مراحلها ونجاحتها هي ما يمكنها التأثير في المتلازمة.

ويمكن تفسير عدم فعالية مراحل اليقظة أو عدم نجاحتها في ما أظهرته نتائج الدراسة الأولية كون المجمع للأسف يفتقد لثقافة اليقظة فيعتبر وضعها سيئ بناء على مقابلة الدراسة الاستطلاعية، كما أظهرت نتائج تحليل مضمون مقابلات السيد عموري لعروسي أن ثقافة اليقظة مرتكزة أعلى الهرم وأن حتى المسؤولين بالمجمع غير متيقظون ما يدل أنه حتما بقية الإطارات والعمال في مجال المعلومات بالمجمع غير متيقظين، وما يجعل درجة تبنيهم للمراحل اليقظة درجة جيدة والتي أثبتته نتائج الدراسة الإحصائية كما نتائج الدراسة الأولية كون تبني مراحل أو عمليات اليقظة هو التعامل الدائم مع المعلومات والذي جعلهم ربما أكثر خبرة في جمعها، تنظيمها والاستفادة منها، وأن مراحل أو عمليات اليقظة في ماعدا مرحلتها التشخيص والترصد هي مراحل إدارة المعلومات بصفة عامة أي أن تبني المجمع لهذه المراحل هو تبني وهمي وهو غير مبرمج له وإنما حدث بشكل عفوي نظرا لأهمية المعلومات بصفة عامة وليس لوعيهم بأهمية المعلومة الإستباقية والإشارات الضعيفة خاصة.

خلاصة:

استهدفت هذه الدراسة المجمع الصناعي عموري بسكرة، للإجابة على الإشكال المطروح مسبقا والذي يدرس إمكانية وجود أثر لليقظة الاستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، تم استخدام كل من المقابلة، تحليل وثائق، الملاحظة، والاستبانة لجمع البيانات الأولية، واختيرت طريقة المسح الشامل لتحديد عينة الدراسة في حين وزعت الاستبانة على كل ممثلو اليقظة الإستراتيجية بالمجمع ما عدا الذين أبو المشاركة في البحث، استُخدم برنامج Spss 23 وبرنامج SmartPLS3 في تحليل بيانات الاستمارة بتطبيق مجموعة من الإحصاءات الالعملية، وتم بناءً على ذلك التوصل لمجموعة من النتائج أهمها أن متلازمة أرق المعلومات تتأثر بفعالية مرحلتي تنظيم المعلومات والتغذية العكسية من عدمها بمجمع الدراسة. إلا أن ذلك التأثير ضعيف نوعا ما وينسب لنموذج جديد بمؤشرات منتقاة من المؤشرات الموضوعية في النموذج الأولي للبحث، وفي ما يلي عرض للنموذج المعنوي المقترح للدراسة:

الشكل رقم (23): النموذج المعنوي "بعد إعادة النمذجة"



المصدر: إعداد الطالبة بناء على نتائج smartpls 3

الْأَخْتَامَةُ

## الخاتمة:

هدفت دراستنا إلى توضيح ومعرفة أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات، فتعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد أهم الآليات والنظم المساهمة في دعم القرار، وهي تعتمد في عملها على جمع المعلومات الاستباقية ومعالجتها، وقد تم اختيار المجمع الصناعي عموري كدراسة حالة نستطيع من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة، وقمنا بدراسة استطلاعية لتشخيص اليقظة الإستراتيجية بالمجمع والذي أكد أن وضعها متوسط، فأغلب الآليات والمفاهيم التي تمارسها منظمات الأعمال العالمية والتي لا تتخلى عن تطبيقها نظرا لأهميتها لا تحظى بنفس الأهمية لدى المنظمات الجزائرية وهذا ما استنتجناه من نتائج الكثير من الدراسات الذي استقصت هذه الأخيرة، وحتى إن اهتمت منظماتنا بهذه الآليات فهي لا تذهب لتبنيها بصفاتها الرسمية بل ربما تتعامل مع بعض إجراءاتها كأدوات مساعدة بصفة غير دائمة ولا دورية، وعدم الرسمية في تطبيق هذه الآليات يجعلها تفقد فعاليتها لفقدانها أهم معالمها وخصائصها.

وكما هو معروف عن اليقظة الإستراتيجية وخلاياها فهي محددة بخصائص وعمليات معينة، كما لها متطلباتها من موارد مادية وبشرية بالإضافة إلى قوانين تحكمها، أما استخدامها غير الرسمي فيجعلها تفقد أهم خصائصها ومنه تقل فعاليتها وتفقد نجاعتها خاصة إذا أُريد تفعيلها للحد من متلازمة أرق المعلومات والتي ترتبط حسب التحليل النظري للدراسة باليقظة الإستراتيجية من خلال مراحل معالجتها للمعلومات والتي يفترض أن تقل حدتها كلما تمت معالجة المعلومات مرورا بمراحل اليقظة الإستراتيجية.

في ضوء ما سبق، ومن خلال ما تقدم في الدراسة التطبيقية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج والاستنتاجات أهمها:

- وضع اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة هو وضع متوسط حيث يعتبر وضع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة الإستراتيجية جيد، في حين وضع كل من تبنيها لتنظيم، عمليات وأمن اليقظة هو وضع متوسط وقد جاءت درجة ممارسة عمليات اليقظة أو مراحلها جيدة جدا حسب إجابات الباحثين باستبانة الدراسة وبفسر هذا الاختلاف باختلاف عملية التقييم والمؤشرات من أداة قياس لأخرى، أما عن سياق اليقظة فوضع تبنيها له سيء رغم أهميته ومكانته كونه بمثابة حجر الأساس لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات خاصة أنه يضم بين مؤشرات ثقافة اليقظة، هيكلتها ومواردها.

- يتبنى المجمع محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية عفويا بشكل غير مخطط له وذلك لوعيه وإدراكه لأهمية الاستباق في جمع المعلومات والاستماع الدائم للمحيط والإشارات الضعيفة.

- يملك المجمع قدرات وموارد تسمح له بإرساء نظام يقظة إستراتيجية بمختلف متطلباته إلا أنه لم يستغلها بعد.

- يعاني ممثلوا اليقظة بالمجمع الصناعي عموري إلى حد متوسط من متلازمة أرق المعلومات، وتختلف حدتها باختلاف الجنس حيث يتعرض الذكور للمتلازمة بحدة أشد نوعا ما من تعرض الإناث لهذه الحالة المرضية.

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة الإستراتيجية ومتلازمة أرق المعلومات بالمجمع محل الدراسة، في حين توجد علاقة معنوية بين مرحلة التغذية العكسية وكل من مشكل جودة المعلومات ومشكل معالجتها، كذلك بين مرحلة التشخيص ومرحلة تنظيم المعلومات بمشكلة معالجة المعلومات بالمجمع.

- لا تؤثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات، في حين تؤثر كل من مرحلة تنظيم المعلومات ومرحلة التغذية العكسية ببعض أبعادها تأثير معنوي على مشكلة معالجة المعلومات كونها أحد أسباب تفشي بعض من مظاهر المشكلة.

- اليقظة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة بالنسبة لمتلازمة أرق المعلومات خاصة أنها ذات تأثير ذو اتجاهين في ما يخص مظاهر متلازمة أرق المعلومات وذلك ما يعود لنجاعة مراحل اليقظة الإستراتيجية من عدمها.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن وضع مجموعة من الاقتراحات:

- إعادة النظر في هيكله اليقظة الإستراتيجية بالمجمع.

- عدم إهمال اليقظة البيئية والمجتمعة كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسية منها والقانونية.

- الإطلاع على مفهوم وأهمية اليقظة والاهتمام بهذه الثقافة نظرا لأهميتها في نشر الوعي بأهمية الإشارات الضعيفة.

- عدم إهمال مرحلة التخطيط لليقظة فهي المرحلة التي تسمح بتقييم نتائج عملية اليقظة الإستراتيجية.
  - اعتماد المتابعة المستمرة لعملية اليقظة للتمكن من المقارنة بين المخطط والفعلية فهذه المرحلة بمثابة تشخيص لعمليات اليقظة.
  - الاهتمام بأمن اليقظة بكل أبعاده ومؤثراته وذلك لحماية المعلومات وتجنب تسربها والذي قد يسمح للمنافس باقتناص فرص مهمة في المحيط كما قد يسبب تسرب أي معلومة مهمة في وضع المجمع في خطر قد يصعب تجاوزه.
  - إعادة النظر في هيكل نظام اليقظة الإستراتيجية بالمجمع الصناعي عموري بسكرة، والنظر في تفعيل خلايا يقظة رسمية ومنظمة داخل المجمع.
  - استغلال موارد المجمع التقنية والبشرية منها في إرساء نظام يقظة فعال لا يخلوا من أهم متطلباته.
  - ضرورة التعامل مع متلازمة أرق المعلومات على أنها مشكلة فعلية ومحاولة الحد منها من خلال الحد من جمع المعلومات بصفة عشوائية ووضع خبراء في التعامل وقراءة المعلومة قراءة جيدة، كون ما تسببه المتلازمة من نتائج قد يعيق حركة المعلومات ويخفض من جودة وفعالية القرارات بالمجمع.
- وللتمكن من وجود حل لمتلازمة أرق المعلومات والرفع من فعالية مراحل اليقظة الإستراتيجية يرى الباحث أن يتم مستقبلا طرح ومعالجة المواضيع التالية:
- اقتراح نموذج يدرس تأثير اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات.
  - كيفية الحد من آثار متلازمة أرق المعلومات من خلال تفعيل آليات التعامل مع المعلومات وتنظيمها.
  - عوامل نجاح وفشل كل مرحلة من مراحل اليقظة الإستراتيجية وما أهم النتائج المنتظرة منها.
  - طرق التعامل مع الإشارات الضعيفة والرفع من جودتها لاستغلالها كمعلومات استباقية.
  - أهمية وتأثير الذكاء الإستراتيجي في الحد من مظاهر المتلازمة (كونه آلية متقدمة تتعدى معالجة المعلومات فقد تم وصفها برادار المتابعة فإن أطلق الرادار الأول اليقظة الإستراتيجية لإشارات الإنذار قام الرادار الثاني الذكاء الاستراتيجي بتتبع مصدر الإنذار ومحاولة تخطيه).

# قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد علي الحاج محمد(2014)، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان،الأردن.
2. أحمد ماهر (2008)، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.
- أحمد محمد شكري حسم سمعان(2018)، المتغيرات المنظمة لعلاقة الإفصاح الاختياري بعدم التماثل المعلوماتي في سوق الأوراق المالية المصرية، جامعة الزقازيق، مصر.
3. إيمان فاضل السامراني وهيثم محمد الزغبى (2004)، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. باسم غدير غدير(2010)، اقتصاد المعرفة، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا.
5. حمدي أبو النور السيد عويس(2011)، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر.
6. رحيم حسين (2008)، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
7. السعيد مبروك ابراهيم(2015)،المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط4.
8. عمر أحمد همشري(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. القانون التجاري في ضوء الممارسات القضائية، برتي للنشر، الطبعة التاسعة، 2014.
10. لوتشانو فلوريدي (2014)، المعلومات (مقدمة قصيرة جدا)، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، مصر.
11. ليث عبد الله الفهيوبي وآخرين (2013)، جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
12. محمد الصيرفي(2006)، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي(الاسكندرية)، مصر.
13. محمد هاني محمد(2014)، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع عمان، الاردن.

14. محمود رجب يس غنيم(2011)، دور الإفصاح الإلكتروني في الحد من عدم تماثل المعلومات وانعكاس ذلك على كفاءة سوق رأس المال المصري، جامعة بنها، القاهرة، مصر.
15. مرال توتليان(2006)، مؤشرات اقتصاد المعرفة وموقع المرأة من تطورها، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، لبنان.
16. مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم (2008)، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
17. منصف بن خديجة(2018)، اليقظة الإستراتيجية، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
18. منصور محمد اسماعيل العريقي (2011)، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، ط 2، صنعاء.
19. نجم عبود نجم(2008)، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
20. هيثم علي حجازي(2014)، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- المجلات:**
21. أحمد علي(2012)، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1.
22. سعيد كرومي(2013)، الترصّد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 3.
23. سلوى هاني السمرائي(2011)، عوامل النجاح الحرجة لنظام المعلومات الاستراتيجي وعلاقتها بفاعلية القرارات الإستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، م18، ع69.
24. الشريف بقة وفايزة مطلب(2015)، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية برج بوعرييج وسطيف، المجلة الجزائرية لتنمية الاقتصادية، العدد 02.
25. عبد الله حمود سراج(2005)، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة اليمن، العدد 4.

26. عبد المجيد عامر بوعزة(2009)، التدفق المعلوماتي والغرق المعرفي، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مج10، ع2، المملكة العربية السعودية.
27. عيسى بوراوي، عمار ميلودي (2017)، التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، دراسة حالة الجمارك الجزائرية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن، الجزائر.
28. فالتة اليمين(2012)، درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات اليقظة الاستراتيجية، مجلة بحوث اقتصادية، ع12، جامعة بسكرة، الجزائر.
29. فالتة اليمين، نورهان قرون (2018)، متلازمة أرق المعلومات، مصادرها ومظاهرها دراسة ميدانية بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 14، مجلد2، باتنة، الجزائر.
30. فايز جمعة النجار وفالح عبد القادر الحوري(2008)، جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة تشرين للبحوث، م30، ع2.
31. ميسر محمد إبراهيم(2006)، ظاهرة الاغراق في المعلومات، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق.
32. بن حملة سامي(2019)، تجمع الشركات التجارية كآلية للتركيز الاقتصادي في القانون الجزائري، مجلة الحقيقة، عدد 8 رقم 14.
33. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 19، الصادرة بتاريخ 25 مارس 2009.
34. خملول قايد بن قايد، أحمد قايد نورالدين (2020)، دور أهمية إعداد وعرض القوائم المالية المجمعة وفق متطلبات المعايير الدولية للتقارير المالية دراسة مقارنة مع النصوص التشريعية والمحاسبية الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، المجلد 5، العدد 18.
- الوثائق الرسمية:
35. مؤشرات اقتصاد المعرفة، الجمهورية العربية السورية، 2013 نقلا عن تقرير البنك الدولي 2012.
- المذكرات والأطروحات:
36. آقطي جوهره (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.

37. حلومي لامية(2009)، دور اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
38. زرموت خالد (2011)، إدماج الحسابات في ظل النظام المحاسبي المالي الجديد، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
39. سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
40. صقر محمد الفقيه(2013)، التحليل الاستراتيجي دراسة حالة الكساد الداخلي لشركة المدى بالمدينة المنورة لتحقيق الميزة التنافسية باستخدام مصفوفة الحصاة/النمو، مذكرة ماجستير، الجامعة العربية المفتوحة الدانمارك، المدينة المنورة.
41. علاوي نصيرة (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر.
42. علوي هند(2008)، قياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بقطاع التعليم بالشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، الجزائر.
43. عموري لعروسي(2016)، مركب البسكرة للاسمنت هو أكبر مشروع اسمنت في افريقيا، مجلة الشروق العربي، العدد 1027.
44. فالتة اليمين(2013)، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة.
45. فيحان محيا علوش المحيا العنبي(2004)، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير(منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
46. مجدى عريف (2008)، نظم المعلومات الإدارية ودورها في حل مشكلات الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا.
47. محمد رقامي(2015)، أثر اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر.
48. محمد كنوش (2017)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس مؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر.

49. محمد موسى فرج الله (2011)، دور المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية في ظل ظروف عدم التأكد، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
50. مريم بلحاج (2012)، أثر اليقظة الإستراتيجية على أداء المنظمات دراسة ميدانية على الشركات الدوائية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت الأردن.
51. مقدمي أحمد (2006)، النظام المحاسبي والجبائي لمجمع الشركات دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة ماجستير، جامعة الجائر.
52. نهلة عبد القادر إبراهيم قبيطة (2011)، دور الجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة وسبل تفعيله، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين.
53. بيالة سميرة (2004)، المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.

#### الملتقيات:

54. إلياس بن ساسي، خيرة الصغيرة (2019)، آليات الحوكمة ودورها في الحد من التأثيرات السلبية لعدم تماثل المعلومات، المؤتمر الدولي الخامس: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بعنوان : أداء المؤسسات في ظل الاقتصاد الرقمي ، جامعة ورقلة، الجزائر.
55. بلعزوز بن علي، فلاقة صليحة (2012)، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة وواقعها في الجزائر، مداخلة، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .
56. بومدين يوسف (2012)، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافس، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف.
57. سراج وهيبة (2012)، مثلث الذكاء التنافسي، التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف.
58. سعيد كرومي، أحمد عمرستي (2012)، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، مداخلة في الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات الدول العربية.

59. عباس فرحات(2009)، **المؤثرات الشخصية على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة، الملتقى الدولي حول صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة.
60. عبد الفتاح بو خمخ، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
61. نورهان قرون (2018)، **تنمية وتدريب الموارد البشرية كإستراتيجية للتقليل من آثار ظاهرة أرق المعلومات في ظل الاقتصاد الرقمي دراسة حالة عينة من أساتذة كلية الاقتصاد بجامعة بسكرة**، مؤتمر أهمية تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي، بجامعة بليدة 2، الجزائر، 2018.
62. نوفل حديد (2012)، **نظم المعلومات الحديثة في خدمة الذكاء الاقتصادي لمنظمة الأعمال**، مداخلة، ملتقى الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال الحديثة، الشلف.
- المحاضرات والأوراق البحثية:**
63. بن ساهل وسيلة، **محاضرات مقياس نظرية القرار**، لمستوى الأولى ماستر، 2014 .
64. مراد علة (2010)، **الاقتصاد المعرفي ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الأقطار العربية**، ورقة بحثية، جامعة الجلفة، الجزائر.
- المراجع باللغة الأجنبية:**

#### Les livres:

65. Alvine tofler (1970), **futur shoch**, randon house new York, usa.
66. Damien Derouet & Fabien Lepoivre, **veille, processus et méthodologie**, Copyright nevaconseil, 2005.
67. Dess, Gregory G (2003), **Strategic management: creating competitive advantages**, Mass: McGraw-Hill/Irwin, Boston.
68. Joseph m.kayany(2002),**information overload & information myth**, westem michigan university.
69. Lesca, H. (2004), **Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning: Management et Société (EMS)**.
70. Michael E. Porter (1985), **Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance**, U.S.A.

#### Magazines:

71. Angela emunds & Anne moris (2002), **The problem of information overload in business organizations**, International Journal of Information Management 20, Loughborough University.
72. brouard françois(2007), **une recherche-action pour diagnostique les pratique de veille stratégique des PME**, rvue internationale P.M.E, V20, N 1.

73. Daniel Bretonès, Antoine Saïd(2006) , « **intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique** », Colloque « En route vers Lisbonne » .
74. Jirg henseler & others (2009), **the use of partial least squares path modling international marketing**, advences in international marketing, volume 20.
75. josepf ruff(2002),**information overload :causes, symptoms & solutions**, lila brienfing magazine, harvard graduate school of education.
76. Mark & jerry(1999), **information demension, information overload and decision duality**, journal of information science, 25(3).
77. Michael E. Porter (1980), **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, Michael E. Porter.P. cm.Originally published: New York.
78. Serge Amabile(1999), **De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention inter-organisationnel des mutuelles d'assurance automobile**, Article, Systèmes d'Information et Management, n°2, Vol. 4, Ed. ESKA.

#### Notes et theses:

79. bekaddour hassen(2014), **veille stratégique et intelligence économique cas des entreprises algériennes**, mémoire de magéster, unéversité de tlemcen, Algérie.
80. Sid Ahmed Gozim(2016), **Le rôle de la veille stratégique dans le processus d'innovation de services**, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion,Aix-Marseille.
81. Ville Isoherranen (2012), **Strategy analysis frameworks for strategy orientation and focus**, University of Oulu, juneves print tampere, Oulu, Finland.
82. M. Abdelbaqi AGRAR (2011), **Trace écrite du cours de la veille stratégique**, Matière : veille stratégique, semestre 9, Université Mohamed premier Ecole nationale de commerce et de gestion, Oujda.

#### Conférences:

83. Lbid, & paul D.larson &Jack D.kulchitsky(2007), **information overload : too much of a good thing?** , 92<sup>nd</sup> annual in international sypply management conference.
84. LESCA Humbert, SCHULER Maria (1995), **Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations?**, Laboratoire CERAG, Ecole Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès France,Grenoble 2.
85. Lesca, H., Mancret, G. (2007), **Vers une gestion des connaissances tacites pour la veille Anticipative Stratégique dans les PME-PMI: retours d'expérience. In: Management, systèmes d'information et connaissances tacites.** Ouvrage collectif sous la direction de Nicolas Lesca, Hermès Lavoisier.
86. M jasiulewicz-kaczmarek, A Stachowiak(2016), **Maintenance Process Strategic Analysis Maintenance Process Strategic Analysis**, ModTech International Conference.

87. R. Rohrbeck(2007), **Veille stratégique en entreprise multinationale: Une étude de cas auprès de la Deutsche Telekom AG**, XVIe Conférence internationale de management stratégique, Montréal, Canada.

88. Thuong Nguyen(2017), **Applying strategic analysis in business strategy to enhance competition and innovation – A case study in a small construction company**, arcada, International Business, n°15450.

**Conférences et articles de recherché:**

89. J.eppler & jeanne mengis, **A Framework for Information Overload Research in Organizations**, Paper # 1, university della svizzera italiana.

**Sites Web:**

90. <http://veillestrategique.org> .

91. <https://www.bcg.com> .

92. <https://www.kbcrawl.com/fr/blog-veille>.

93. <https://www.mfdgi.gov.dz>

94. <https://www.researchgate.net>

95. <https://www.youtube.com>

96. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com) . .



الملاحق

تخصص: إدارة أعمال المجموعات الصناعية.

### طلب تحكيم استبيان

لي عظيم الشرف أن أطلب من حضرتكم تحكيم هذا الاستبيان المنجز لإتمام الجانب التطبيقي من أطروحة الدكتوراه والمعنونة "أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات"، وقد تم إرفاق هذا الطلب ببعض المفاهيم بالإضافة لأسئلة البحث.

### مفهوم متلازمة أرق المعلومات:

متلازمة أرق المعلومات هي تعبير عن الشعور الذي ينتاب الفرد (متخذ القرار) من حالات القلق، التوتر، الإنهاك، اللبس، الغموض والتردد الذي يلزم استقباله لكميات كبيرة من المعلومات تفوق قدرته وإمكانيته على معالجتها والمفاضلة بينها لاتخاذ القرار المناسب في الوقت وبالجودة اللازمة.

### التساؤل الرئيسي:

- ما هو أثر اليقظة الإستراتيجية على متلازمة أرق المعلومات؟

وللإجابة على هذا التساؤل ومعالجة الإشكالية المطروحة تم اختيار مراحل اليقظة الإستراتيجية من نموذج (amabile,1992) كأبعاد ، وتم تقسم الإشكالية بناء عن ذلك إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في ما يلي:

- ما هو أثر مرحلة تشخيص المحيط على متلازمة أرق المعلومات؟

- ما هو أثر مرحلة الاستعلام (الاستماع للمحيط) على متلازمة أرق المعلومات؟

- ما هو أثر مرحلة تنظيم المعلومات على متلازمة أرق المعلومات؟

- ما هو أثر مرحلة القرار على متلازمة أرق المعلومات؟

- ما هو أثر مرحلة التغذية العكسية على متلازمة أرق المعلومات؟

- وفي انتظار ردكم تفضلوا مني كل عبارات الشكر والتقدير

المحور الأول: مراحل (عمليات) اليقظة الإستراتيجية

الاختيارات					العبارات	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مرحلة التعرف على المحيط (التشخيص)	
					✓ قبل عملية البحث عن المعلومات وجمعها يتم تحديد الحاجة من المعلومات بدقة.	01
					✓ يتم تحديد الجهات المستهدفة قبل مباشرة البحث والترصد. (الترصد على المنافسين، على المحيط الاجتماعي، على احدث التكنولوجيات في المجال، ..)	02
					✓ قبل عملية التردد وجمع المعلومات المنتشرة بالمحيط، يتم تشخيص المحيط من خلال تحديد المصادر المستهدفة لجمع المعلومات ( مصادر رسمية، غير رسمية، تقليدية الكترونية....)	03
					✓ يتم تجهيز الموارد المادية من وسائل وتجهيزات والموارد البشرية وتحديد أدوارها بدقة لتسهيل عملية التردد.	04

الاختيارات					العبارات	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مرحلة الاستماع للمحيط (الترصد)	
					✓ نترصد كمتيقظون الجهات المحددة في عملية التشخيص .	05
					✓ نهتم بجمع المعلومات التي يحتاجها المجمع والمحددة خلال مرحلة التشخيص .	06
					✓ كمتيقظون نتعقب المعلومات الاستباقية والتي لم يتحصل عليها المنافسون بعد .	07
					✓ كمتيقظون نستهدف المعلومات الغير معن عنها والتي لا تظهر إلا في شكل تلميحات أو إشاعات ,	08

الاختيارات					العبارات	
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	مرحلة خلق المعنى (تنظيم المعلومات)	
					✓ نقوم بفرز البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها قبل مباشرة استغلالها .	09
					✓ نقوم بترميز وتبويب البيانات التي يتم تجميعها لتسهيل استغلالها .	10
					✓ كمتيقظون لا نغفل على تحليل البيانات التي يتم تجميعها لخلق معلومات ذات معنى .	11
					✓ نقوم بتخزين المعلومات ليسهل نشرها وتداولها لاحقاً .	12

مرحلة الاستغلال (اتخاذ القرار)					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					13 ✓ يتم استغلال المعلومات التي يتم جمعها في وضع أهداف وخطط مستقبلية
					14 ✓ نستخدم المعلومات التي يتم جمعها في صناعة الفرص .
					15 ✓ تساهم المعلومات التي يتم جمعها في تفادي المخاطر الموجودة بالمحيط .
					16 ✓ يتم استغلال المعلومات المجمعة أيضاً في استغلال نقاط القوة بالمجمع .
					17 ✓ تساعد المعلومات التي يتم جمعها في معالجة نقاط الضعف بالمجمع .
					18 ✓ تساهم المعلومات التي يتم جمعها أيضاً في توفير بدائل مختلفة وهامة للقرارات .
					19 ✓ تؤدي المعلومات التي يتم جمعها إلى اتخاذ قرارات جيدة وفعالة .

مرحلة التغذية العكسية					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	
					20 ✓ يتضح بعد عملية اتخاذ القرار أننا بحاجة لمعلومات أكثر.
					21 ✓ نتائج عملية اتخاذ القرار تستدعي البحث عن المعلومات في مصادر أخرى لها.
					22 ✓ نتائج عملية اتخاذ القرار تستدعي أن نعيد النظر في الجهات المستهدفة من عملية الترصّد.
					23 ✓ بعد عملية اتخاذ القرار يتضح أن بعض المعلومات المستخدمة غير صحيحة .
					24 ✓ بعد اتخاذ القرار نباشر عملية البحث عن المعلومات من جديد.
					25 ✓ نولي اهتماما كبيرا لنتائج وتداعيات ما بعد اتخاذ القرار.

المحور الثاني: متلازمة أرق المعلومات

الاختيارات					
أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارات
					26 ✓ أتلقى خلال عملي معلومات غير مهمة.
					27 ✓ تواجهنا بعض معلومات مبهمّة وغير واضحة.
					28 ✓ بعض المعلومات التي يتم تجميعها مبعثرة وغير ثابتة.
					29 ✓ الكثير من المعلومات في المحيط هي معلومات مزيفة.
					30 ✓ بعض المعلومات التي أتلقاها غير موثوق في صحتها.

					✓ خلال عملي أجد صعوبة في فرز الكم الهائل من المعلومات التي تصلني تباعا.	31
					✓ بسبب الحجم الكبير من المعلومات التي تصلني أستغرق وقت كبير في المعالجة .	32
					✓ يصعب علي فهم المعلومات التي تصلني واستيعابها بسبب كثرتها.	33
					✓ استنزف جهدي خلال التركيز في المعلومات بسبب كثرتها	34
					✓ بسبب كثرة المعلومات وصعوبة معالجتها أضطر لتأجيل بعض القرارات المهمة .	35
					✓ بسبب كثرة المعلومات وطول وقت معالجتها أضطر لإلغاء بعض المواعيد .	36

					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد الفرص الممكنة مستقبلا .	37
					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في اكتشاف المخاطر الموجودة في المحيط ومحاولة تفاديها.	38
					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط القوة بالمجمع واستغلالها.	39
					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في تحديد نقاط الضعف بالمجمع ومعالجتها.	40
					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في وضع البدائل الممكنة لاتخاذ قرار ما.	41
					✓ في مجال عملي أجد صعوبات وعراقيل في الاختيار بين البدائل المتاحة.	42
					✓ في مجال عملي أتخذ بعض القرارات الخاطئة.	43

### البيانات الشخصية

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا
- الأقدمية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير



# أهمية اليقظة الإستراتيجية وأثرها على متلازمة أرق المعلومات

مقابلة مهيكلة حول:

تشخيص اليقظة الإستراتيجية حسب نموذج brouard, 2007

دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة

إشراف الدكتور: غضبان حسام الدين

إعداد الطالبة: نورهان قرون.

السنة الجامعية 2019-2020

إستمارة المقابلة " المجمع الصناعي عموري "

وضع ضعيف	وضع متوسط	وضع جيد	البعد الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
			المراقبة المستمرة للمحيط التنافسي إمكانية استقراء السلوك المحتمل للمنافسين استراتيجيات قطاع النشاط/الأعمال تقديم منتجات جديدة تحليل الوضع التنافسي مواجهة المخاطر والتهديدات استدامة الميزة التنافسية الاستثمار في الفرص المستقبلية اكتشاف أسواق جديدة
			المستجدات التكنولوجية والتطبيقات التقنية الإبداع والابتكار التكنولوجي براءات الاختراع التراخيص والعلامات التجارية برامج البحث والتطورات العلمية
			احتياجات الزبائن المعلنة وغير المعلنة توقع السلوكيات الشرائية معدلات نمو سوق الموردين معرفة مهاراتهم التسويقية، أنشطة التوريد إدارة العلاقات التجارية (الأسواق التجارية) زيادة: عدد زبائن، مبالغ عقود التوريد... القدرات التعاقدية والتفاوضية، الالتزامات المالية
			المعلومات الاجتماعية أنماط السلوك الاجتماعي المعلومات الثقافية، القيم، العادات المعلومات السياسية المعلومات القانونية (تشريعية وجبائية...) المعلومات المالية (البورصة، الاستثمار...)

البعد الثاني: سياق اليقظة الإستراتيجية			
وضع ضعيف	وضع متوسط	وضع جيد	
			<p>جهاز وخليّة اليقظة، مهامها، ممثليها وأعاونها، سلطتها..</p> <p>المركزية واللامركزية: عملها فردي، جماعي وتشاركي</p> <p>علاقاتها الرسمية وغير الرسمية</p> <p>الأنظمة الداعمة والمساعدة لليقظة</p> <p>الطابع الرسمي لمهام ونشاطات اليقظة</p> <p>منتظمة ومستمرة وممنهجة</p> <p>اعتبارها وظيفة مستقلة بذاتها</p> <p>تموقعها في الهيكل، في العنقود، في الفروع</p>
			<p>الاطلاع بمصطلح اليقظة الإستراتيجية</p> <p>ثقافة جمع معلومات الإستراتيجية عموما ومعلومات اليقظة خصوصا (الإشارات الضعيفة)</p> <p>أهمية الاستباق في اقتناص الفرص وفي الحصول على المعلومة، القدرة على رد الفعل السريع</p> <p>قناعة الإدارة بأهمية إرساء اليقظة في المؤسسة</p>
			<p>مراحل اليقظة:</p> <p>عمليات اليقظة:</p> <p>تتابع الأحداث</p> <p>تتعقب المصدر</p> <p>تراقب المحيط</p> <p>ترصد وتكشف عن المعلومات</p> <p>تضع السيناريوهات المحتملة</p> <p>تتخذ القرارات التكتيكية والإستراتيجية</p>
			<p>كفاءات في المعلوماتية</p> <p>أجهزة وتطبيقات إلكترونية</p> <p>الشبكات (انترنت، انترنات واكسترنات)</p> <p>موارد بشرية، خبراء، متخصصين، مستشارين، محترفي الذكاء</p> <p>تسخير الوسائل المعنوية والوقت اللازم</p>



استمارة المقابلة " المجمع الصناعي عموري "

وضع ضعيف	وضع متوسط	وضع جيد	البعد الثالث: تنظيم اليقظة	
			مقاربة عسكرية: التجسس، حرب المعلومات، رادار اليقظة	مقاربات اليقظة
			مقاربة اقتصادية: البعد الاقتصادي لليقظة	
			مقاربة إدارية: عملية، حالة، نظام استعلام	
			مقاربة أخلاقية، الالتزام الأخلاقي والشرعي والأدبي	
			مقاربة إلكترونية ورقمية	
			يقظة رسمية	الصفة الرسمية لليقظة
			يقظة غير رسمية	
			يقظة موجهة	
			يقظة مشروطة	
			يقظة دائمة	الممارسات المتكررة
			مرتبطة بالرقابة المستمرة	
			يقظة متكررة زمنيا	
			يقظة كامنة أو شاملة: تشمل نطاق واسع تهتم بمختلف جوانب المحيط	
			يقظة منتظمة الانتظام في المجال: سوق محدد، قطاع النشاط، مجال النشاط	
			يقظة مناسبة أو عرضية تتم بين الحين والآخر؛ كلما أتاحت الفرصة	
			مدى اعتماد كل نوع من اليقظة على الأنواع الأخرى	تكامل اليقظة (إدماج اليقظة)
			مدى تكامل نشاطات اليقظة داخل العنقود الواحد	
			- دفاعية، أساليبها وقائية لتجنب التهديدات والمخاطر... - هجومية، أسلوبها المباغتة وتحقيق السبق	تنوع اليقظة
			سرقة الأسرار التجارية والصناعية للمنافسين اللجوء لطرق ووسائل غير شرعية للحصول على المعلومات الرمادية وحتى السوداء تقليد العلامات التجارية والاستيلاء على براءات الاختراع اختراق مجالات البحث والتطوير التعمد في نشر المعلومات الخاطئة والبيانات الكاذبة	أخلاق اليقظة

			البعد الرابع: دورة (عمليات) اليقظة الإستراتيجية	
وضع	وضع	وضع		
ضعيف	متوسط	جيد		
			البحث: حراسة المحيط، حصر حدود اليقظة، التركيز على المصدر المستهدف، تحديد طبيعة المعلومة المطلوبة	مراقبة المحيط
			الجمع: اقتفاء وتعقب المصدر، التركيز على سلوكياته، التنقيب عن البيانات، رصد أية معلومة إستباقية	متابعة الأحداث
			التحليل: تفسير وتحليل المعلومات، وتحويلها إلى منظومة معرفية النشر: نشر هذه المعرفة أو تخزينها في قواعد المعرفة	رصد وجمع المعلومات
			الاستعمال: صياغة الفروض واستشراف المستقبل تقييم البدائل: تصميم السيناريوهات المحتملة، اتخاذ القرارات المناسبة	استغلال المعرفة

			البعد الخامس: أمن اليقظة الإستراتيجية	
وضع	وضع	وضع		
ضعيف	متوسط	جيد		
			التجسس	
			سياسات وإجراءات وقائية	
			حماية وإخطار	

# قائمة المحكمين

رقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مكان العمل
01	برني ميلود	أستاذ محاضر أ	جامعة ميله
02	بوزاهر نسرين	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	دريدي أحلام	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	محمد حسين غانم	أستاذ محاضر	معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات جمهورية مصر العربية
05	نشأت إدوار	أستاذ مساعد	معهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات جمهورية مصر العربية

## LETTRE DE PRESENTATION

Nous avons le plaisir de vous présenter les diverses unités que forme notre groupe **GROUPE AMOURI**, notre principal objectif est de mettre à la disposition de nos clients un choix varié de produits et de services de haute gamme qui répond à la recherche d'une clientèle soucieuse de son confort. La diversité de nos produits et nos services offerts nous permet de répondre efficacement à l'attente de nos clients nationaux et étrangers.

**GROUPE AMOURI** est une alliance industrielle de fabrication des briques rouges comme principale activité et divers activités supplémentaires (import/export-transport-promotion immobilière – plastique-cimenterie-----).

***L'objectif principal de notre groupe est la relance de notre économie***

**LE GROUPE AMOURI** cherche à s'imposer son existence dans ces secteurs activité et d'augmenter ses parts dans le marché, afin de réaliser ses objectifs, il adopte une stratégie de **croissance**

La performance de notre groupe se traduit dans le domaine industriel par la bonne qualité de ses produits et ses services à un meilleur prix. , une gestion rigoureuse permettent de maintenir **des prix compétitifs tant en Algérie qu'à l'international.**

**LE GROUPE AMOURI** est composé de 16 seize unités de fabrication des briques rouges, implantées sur 08 wilayas (BISKRA- ALGER- EL OUED- LAGHOUAT – MASCARA- BATNA- DJELFA) du territoire national.

La capacité totale de production du groupe est plus de 3 500 KT/AN avec plus de 3000 ouvriers repartir comme suit : (voir tableau n° 01)

Cette implantation est dans le but de développer ce créneau porteur pour satisfaire d'abord la demande locale et prévoir l'exportation dans un proche avenir, de nos divers produits.

En 2017 **LE GROUPE AMOURI** prévoit de passer à la vitesse supérieure, augmenter les capacités de production pour répondre à cette demande et œuvrer, par la même, à réduire les importations sans perdre de vue l'ambition de l'exportation.» Telle est la recommandation-clé du rapport du gouvernement remis au ministre de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement, pour le plan de développement 2017 (voir le tableau n° 02)

En plus de la fabrication des briques rouge, **LE GROUPE AMOURI** a investis dans d'autres domaines d'activité :

Nous Sommes spécialisées dans le domaine d'import-export avec deux sociétés :

- SARL SOFRAMIMEX, Créé en **2009 à Biskra**
- SARL LES FRERES TIR, créés en 2012 à Biskra

Au cours de ces dernières années riches en expériences, une image de leader dans notre domaine d'activité, est créditée d'un capital de savoir-faire et d'une expérience unanimement reconnue.

Depuis les années 2000, **LE GROUPE AMOURI** a pu s'imposer comme l'un des acteurs incontournables de l'importation, au niveau Nationale.

Depuis sa création, **LE GROUPE AMOURI** a toujours été sensible au développement national et il continue d'y renforcer sa présence et ses initiatives.

**LE GROUPE AMOURI** ne se résume pas à une entreprise d'importation. Nos sociétés sont avant tout de véritables acteurs du marché, des initiateurs d'idées, des soutiens technologiques, des associés économiques... des partenaires !!

Nous sommes spécialisées dans le domaine de transport avec deux sociétés :

1- SARL FILS AMOURI TRANSPORT : créée en 2009 à Biskra

2- SARL AMOURI ET FRERES TRANSPORT : créée en 2008 à Biskra

Ces entreprises sont implantées dans les wilayas de BISKRA-BOUIRA- TLEMCEM -MEDEA et spécialisée de 90% dans le domaine de transport universitaires avec un Park roulant qui contient plus de 285 bus – 05 minicarset autres matériels

Ces entreprises envisagent de se développer et de se délocaliser pour qu'elle puisse être présente dans l'ensemble de wilaya du pays et ça en optant pour une stratégie de croissance

Ce créneau est présenté par :

- la promotion immobilière SARL TAAMIR, créée en 2014 à BATNA, elle est en cours de réalisation de 645 logements
- la promotion immobilière AMOURI LEZHARI, créée en 2014 à BISKRA, elle est au chantier pour la réalisation de 106 logements à ELKOURSSE- Biskra

LE GROUPE AMOURI a investi dans les domaines de :

- 1- Fabrication de capsules et feuillard en plastique avec la société SARL CAPSUPLAST qui a été créée en 2014 à Batna
- 2- Fabrication des pièces de rechanges pour toutes les briqueteries
- 3- Fabrication de ciment avec SARL CIMENTRIE EL BISKRIA
- 4- Fabrication de Bitume pour les travaux routiers et isolation des bâtiments avec la SARL SOPREMAC, créée en 2009 à Biskra
- 5- Usine de montage des bus, camions et des engins des travaux publics à Biskra
- 6- Fabrication de fibres en verre avec SARL ISOVERRLAN créée en 2016 à Jijel
- 7- Fabrication de divers types de plâtres avec SARL AMOURI PLATRE à Biskra
- 8- Usine d'eau minérale à EL KANTRA BISKRA et l'extension de la SARL GUEDILLA
- 9- Menuiserie générale à Biskra

Ladiversité des domaines de fabrication est faite dans le but de pénétrer des divers marchés et renforcer notre position dans le secteur de la fabrication industrielle

**LE GROUPE AMOURI** n'oublie pas le secteur des services, il se présenté avec :

1- Hôpital ERRAYEN DIAGNOSTIC TRAITEMENT ET FORMATION, créé à Biskra en 2016

2- Hôtel DJAOUHATAT AURES, crée à Batna en 2016

- **BISKRIA IMPORT EXPORT** 04 salaries
- **SOCIETE TIJOLOS § CONSELHOS** 100% propriété du GROUPE AMOURI spécialisée dans la commercialisation des usines de **la fabrication des briques au Portugal**
- **SOCIETE DE FABRICATION DE TUILE ET LA BRIQUE PLEINE** ; 50 % GROUPE AMOURI ; 50% pour l'ASSOCIE ETRANGER (EZO-TELLA) AU Portugal environ 60 salariés