

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Badji Mokhtar -ANNABA- University
Université Badji Mokhtar –ANNABA-

جامعة باجي مختار –عنابة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي LFIEGE

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د.

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر

– دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية –

التخصص: إدارة إستراتيجية

الشعبة: علوم التسيير

للطالبة: قواسمية سليمة

مدير أطروحة التخرج: د. مباركي صفاء – أستاذة محاضرة أ – جامعة باجي مختار – عنابة-

أمام أعضاء اللجنة

بلخضر مسعودة	أستاذة محاضرة – أ –	رئيسا	جامعة باجي مختار – عنابة-
مباركي صفاء	أستاذة محاضرة – أ –	مقررا	جامعة باجي مختار – عنابة-
سليمانى منيرة	أستاذة محاضرة – أ –	عضوا	جامعة باجي مختار – عنابة-
باسي إلهام	أستاذة محاضرة – أ –	عضوا	جامعة باجي مختار – عنابة-
عبيدات سارة	أستاذة محاضرة – أ –	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد – الطارف-
بلهوشات آسيا	أستاذة محاضرة – أ –	عضوا	المدرسة العليا لعلوم التسيير – عنابة-

السنة الجامعية: 2022 – 2023

تصريح

أنا الطالبة سليمة قواسمية، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان: "دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، والمقدم لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث هو عمل أكاديمي خاص بي، كما أنه غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أو غير ذلك. وأتحمل المسؤولية كاملة عن كل ما جاء في مضمونه.

قواسمية سليمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"واصبر لحكم ربك فإنك بأعيننا"

(سورة الطور -48-)

"قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

(سورة البقرة -36-)

ملخص:

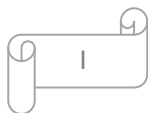
تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية من خلال أبعادها (التكنولوجية، التنافسية والاجتماعية) في تفعيل نظام الإنذار المبكر، وذلك بالتركيز على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لما تعانيه هذه الأخيرة من أزمات مختلفة أثرت على نشاطها، وهذا ما جعلها تتجه نحو تبني نظام يمكنها من التنبؤ بهذه الأزمات ومن ثم الوقاية منها.

وبغرض تحقيق متطلبات هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة تتمثل في إطارات المؤسسات محل الدراسة، أين استخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغرض تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V23).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ففضل تبني اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسات من إمكانية تحويل الإشارات الضعيفة إلى إشارات إنذارية مبكرة قوية.

ومن ضمن أهم مقترحات الدراسة هو تفعيل ثقافة تبني اليقظة الإستراتيجية من قبل القيادات العليا مع مختلف التغيرات في البيئة، مع ضرورة العمل على إدراج اليقظة الإستراتيجية ضمن خلية مستقلة بذاتها داخل المؤسسات، وتشجيع المؤسسات على ربط اليقظة الإستراتيجية بنظام الإنذار المبكر لما تملكه اليقظة الإستراتيجية من إشارات ضعيفة تتحول إلى إشارات قوية في ظل تواجد نظام للإنذار المبكر.

الكلمات الدالة: يقظة إستراتيجية؛ يقظة تكنولوجية؛ يقظة تنافسية؛ يقظة اجتماعية؛ نظام إنذار مبكر.



Résumé

La présente étude a pour objet d'éclairer le rôle de la vigilance stratégique à travers ses dimensions (technologique, La Compétitivité, et la Sociabilité) sur l'actualisation du système d'alerte anticipée, et comme échantillon les entreprises économiques Algériennes, qui souffrent diverses crises ont influer sur leurs activité, ce qui pousser d'aller vers d'adoption d'un système qui lui permet de prévenir ces crises.

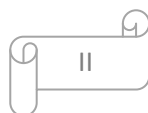
Et a l'effet de réaliser les exigences de cette étude, il a été adopté la méthode questions, comme moyen essentiel pour recueillir les mentions, Dont il a été réparti sur quelques cadres de l'établissement objet d'étude, ou il a été utilisé la méthode descriptive et la méthode analytique, à l'effet d'analyse les mentions en se basant sur le programme (spssv23).

Les résultats d'étude est revête qu'il ya un rôle a caractère staticien de la vigilance stratégique afin de mettre en œuvre de système d'alerte anticipé au niveau des entreprises économiques Algériennes au niveau ($\alpha \leq 0.05$) a travers l'adoption de la vigilance stratégique, les entreprises pourront transformer les signaux faibles en signaux d'alerte anticipés puissants.

Et parmi les propositions les plus importantes de l'étude, mettre en œuvre la culture d'adoption de la vigilance stratégique par les autorités supérieures, avec nécessite d'oeuvrer pour intégrer la vigilance stratégique dans une cellule indépendante au sein des entreprises, et favoriser les entreprises a lier la vigilance stratégique au système d'alerte anticipé, dont les signaux faibles se transforment en signaux puissants.

Mots clés :

Vigilance Stratégique, vigilance technologique, vigilance compétitive, vigilance sociale, Système D'alerte Anticipé.



Abstract :

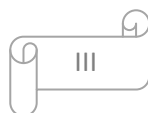
This study aims to highlight the role of strategic vigilance through its aspects (technological, competitive and social vigilance) in activating the early warning system; by focusing on a sample of Algerian economic institutions that are suffering from various crises which affected their activity. This is what made them move towards adopting a system that can predict these crises and then prevent them.

In order to achieve the study's requirements of this study, the questionnaire was used as a basic tool for data collection. It was distributed to a sample of the institutions 'executives. In this study, both of the descriptive and analytical approaches were used to analyze the data based on the (SPSS V23) program.

The results of the study had showed that there is a statistically significant role of strategic vigilance in activating the early warning system in the Algerian economic institutions at a level of significance ($\alpha \leq 0.05$) The institutions can transform weak signals into strong early warning ones due to the adoption of strategic vigilance.

And among the most important proposals of the study, to implement the culture of adoption of strategic vigilance by higher authorities, with the need to work to integrate strategic vigilance into an independent unit within companies, and to promote companies to link strategic vigilance to the early warning system, whose weak signals are transformed into powerful signals

Keywords: strategic vigilance; technology vigilance; competitive vigilance; social vigilance; early warning system.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين"

الحمد لله المتصف بالكمال، المنعوت بنعوت الجلال، الذي علم ما كان وما يكون وما هو كائن في

المال والحال، وما توفيقى إلا بالله "جل جلالك"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نور العالمين "سيدنا محمد صلى الله

عليه وسلم"

أهدي عملي

إلى من ربنتي أحسن الأخلاق... إلى من قوت في العزيمة لإكمال مساري ودفعتني لطريق

النجاح...

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... إلى من علمتني الصمود مهما تغيرت الظروف حفظها الله

وأطال في عمرها "أمي الغالية"

إلى من حبهم يجري في عروقي... إلى من عاشوا معي الحياة حلوها ومرها "أخواتي"

"لينا، سناء، رحمة، اسمهان، نورهان"

إلى أغلى الكتاكيت أخي الصغير "محمد" وأبناء إخوتي "ميلينا، إيلان، أسيل، أسينات، إيانا"

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

إلى كل من حفزني ولو بكلمة... إلى من لم يتغير علي رغم تغيري

أهديكم ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد بداية من الأستاذة المؤطرة "الدكتورة مباركي صفاء" التي أنارت لي طريقي من خلال توجيهاتها ونصائحها ونقدها البناء.

كما لا يفوتني أن أقدم شكري الخالص للأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا تحكيم ومناقشة هذا العمل. وإلى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة باجي مختار - عنابة-، 08 ماي 45 - قالمة- والشاذلي بن جديد - الطارف- وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور "الهادي بوقلقول"، الأستاذ الدكتور "إبراهيم بومزايد"، الدكتورة "إلهام باسي"، الدكتور "محمد حولي"، الدكتور "لزهر قيدوم"، الدكتور "عيسى روابحية"، الدكتور "صالح قروف" والدكتور "محمد بوناب" لما قدموه لي من يد العون. وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث وعلى رأسهم مسؤولي المؤسسات محل الدراسة الذين لم يبخلوا بتقديم معلومات تم استغلالها للوصول إلى هذا العمل.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
04	بعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية	01
14	مقارنة اليقظة الإستراتيجية بالاستشراف	02
31	ممثلو اليقظة الإستراتيجية حسب الدور والخصائص	03
38	نموذج تحليل مصفوفة Swot	04
49	مفاهيم حول اليقظة التكنولوجية	05
53	مفاهيم حول اليقظة التنافسية	06
72	بعض تعاريف نظام الإنذار المبكر	07
91	نتائج مصفوفة الأزمات	08
92	نموذج الإشارة	09
99	أهم مؤشرات نظام الإنذار المبكر لسنة 2019	10
128	أوزان فقرات الاستمارة	11
128	درجة التوفر حسب تصورات أفراد العينة	12
141	قائمة الأدوية المنتجة لمصنع عنابة	13
142	تفصيل استمارة البحث	14
143	عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة	15
145	صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة التكنولوجية	16
146	صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة التنافسية	17
147	صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة الاجتماعية	18
148	صدق الاتساق الداخلي لعبارات نظام الإنذار المبكر	19
150	الصدق البنائي	20
151	اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان	21
157	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	22
158	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	23

قائمة الجداول

159	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	24
160	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	25
161	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	26
163	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	27
164	مدى الموافق على عبارات بعد اليقظة التكنولوجية	28
166	مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة التنافسية	29
168	مدى الموافقة لعبارات بعد اليقظة الاجتماعية	30
170	ملخص نتائج تحليل مدى الموافقة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية	31
171	مدى الموافقة على عبارات نظام الإنذار المبكر	32
191	الوسط المرجح لليقظة التكنولوجية	33
192	تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة التكنولوجية	34
192	الوسط المرجح لليقظة التنافسية	35
193	تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة التنافسية	36
193	الوسط المرجح لليقظة الاجتماعية	37
194	تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة الاجتماعية	38
194	الوسط المرجح لليقظة الإستراتيجية	39
195	تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية	40
196	تحليل الانحدار الخطي البسيط لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	41
197	جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	42
197	معاملات النموذج	43
199	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	44
199	جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	45

قائمة الجداول

199	معاملات النموذج	46
201	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	47
201	جدول تحليل (Anovaa) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	48
202	معاملات النموذج	49
203	تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار	50
204	جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر	51
204	معاملات النموذج	52
211	نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة	53

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ي	نموذج الدراسة	01
11	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	02
12	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسيير الإستراتيجية للمعلومة	03
19	نموذج الإشارات الضعيفة	04
24	نموذج عام لمراحل اليقظة الإستراتيجية	05
29	الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية	06
36	القوى الخمس لـ (Porter)	07
58	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب (Porter)	08
66	مراحل إدارة الأزمات	09
71	تطور نظام الإنذار المبكر	10
80	مكونات نظام الإنذار المبكر	11
84	وظائف نظام الإنذار المبكر	12
97	مؤشرات CAMEL	13
102	معوقات تصميم نظام الإنذار المبكر	14
103	أساليب علاج أنظمة الإنذار المبكر	15
111	علاقة مكونات نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر	16
113	مراحل الانتقال من اليقظة إلى التنبؤ	17
158	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	18
159	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	19
160	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب	20
161	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	21
162	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	22

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

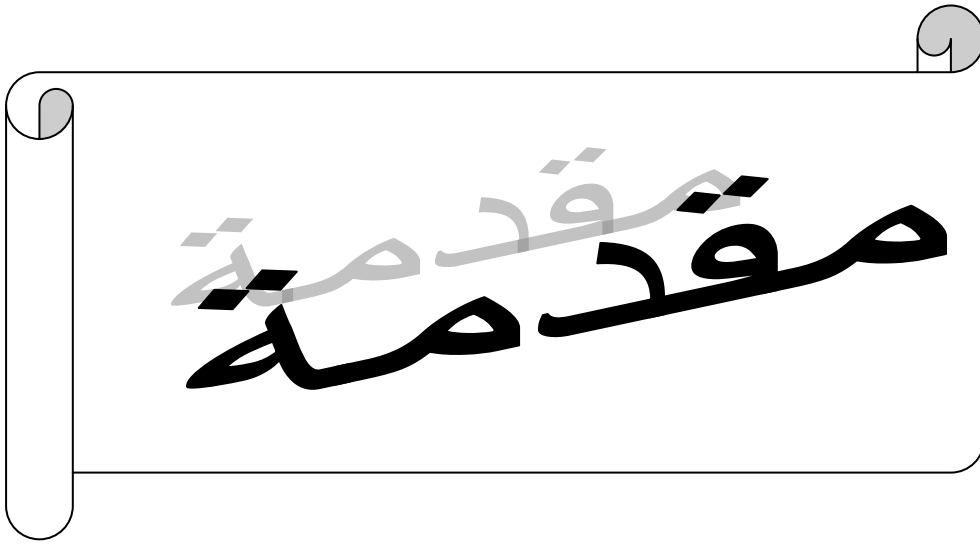
رقم الصفحة	المكونات
-	التصريح
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الفرنسية
III	الملخص باللغة الإنجليزية
IV	الإهداء
V	الشكر والتقدير
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	فهرس المحتويات
(أ- ك)	مقدمة
(02 - 61)	الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
09	المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى المشابهة
15	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية وسيرورتها
24	المطلب الرابع: خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة
27	المبحث الثاني: أساسيات وركائز اليقظة الإستراتيجية
27	المطلب الأول: مهام، وظائف اليقظة الإستراتيجية وممثلوها
33	المطلب الثاني: طرق اليقظة الإستراتيجية
39	المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية ووسائلها
44	المطلب الرابع: نماذج اليقظة الإستراتيجية
49	المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

49	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية
53	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية
56	المطلب الثالث: اليقظة الاجتماعية
57	المطلب الرابع: أبعاد أخرى
51	خلاصة الفصل
(121 - 63)	الفصل الثاني: نظام الإنذار المبكر
63	تمهيد
64	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الإنذار المبكر
64	المطلب الأول: إدارة الأزمات
70	المطلب الثاني: ماهية نظام الإنذار المبكر
75	المطلب الثالث: إشارات الإنذار المبكر
79	المطلب الرابع: سيرورة تصميم نظام الإنذار المبكر
86	المبحث الثاني: تفعيل نظام الإنذار المبكر ومؤشراته
86	المطلب الأول: تنشيط نظام الإنذار المبكر وكفاءته
90	المطلب الثاني: أنواع (نماذج) أنظمة الإنذار المبكر (EWS)
95	المطلب الثالث: مؤشرات نظام الإنذار المبكر
100	المطلب الرابع: معوقات (صعوبات) تصميم نظام الإنذار المبكر وأساليبه علاجه
104	المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم نظام الإنذار المبكر
104	المطلب الأول: مساهمة الأنظمة الإدارية في تنشيط نظام الإنذار المبكر
110	المطلب الثاني: من اليقظة الإستراتيجية إلى نظام الإنذار المبكر
112	المطلب الثالث: دور أبعاد اليقظة الإستراتيجية في دعم نظام الإنذار المبكر
117	المطلب الرابع: تجارب عالمية عن وقوع أزمات
121	خلاصة الفصل

(154 - 123)	الفصل الثالث: الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية
123	تمهيد
124	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية
124	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
126	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
130	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية
132	المطلب الرابع: نموذج ومتغيرات الدراسة
135	المبحث الثاني: ميدان الدراسة الميدانية
135	المطلب الأول: مؤسسة فرتيال "Fertial"
137	المطلب الثاني: مؤسسة الحديد والصلب "Sider"
138	المطلب الثالث: مؤسسة فيروفيال "Ferrovial"
139	المطلب الرابع: مؤسسة صيدال "Saidal"
142	المبحث الثالث: تصميم الاستثمار وتطويرها
142	المطلب الأول: تصميم الاستثمار
144	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
152	المطلب الثالث: حدود الدراسة
154	خلاصة الفصل
(212 - 156)	الفصل الرابع: تحليل الاستبيان، اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها
156	تمهيد
157	المبحث الأول: تحليل الاستبيان، المقابلة والملاحظة
157	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
163	المطلب الثاني: مدى الموافقة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة
171	المطلب الثالث: مدى الموافقة على نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات محل الدراسة

فهرس المحتويات

174	المطلب الرابع: تحليل المقابلة والملاحظة
190	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
190	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
196	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
205	المبحث الثالث: مناقشة النتائج المتوصل إليها
205	المطلب الأول: نتائج المقابلة والملاحظة
208	المطلب الثاني: نتائج متعلقة باختبار الفرضيات
210	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة
212	خلاصة الفصل
214	الخاتمة
218	المراجع
234	الملاحق

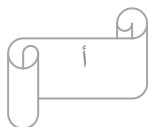


مقدمة

لقد تنامت أهمية إدراك المؤسسات لما يحيط بها من متغيرات ديناميكية في العصر الحالي، وهذا كله راجع للثورة المعلوماتية التي وظفت مختلف التكنولوجيات الحديثة في إحداث تحولات جذرية؛ حيث في ظل هذه المعطيات وجدت المؤسسة نفسها في موقف حتم عليها العمل المستمر للحفاظ على مكانتها وإثبات تواجدها، من خلال الانتقال من الاقتصاد المبني على الماديات إلى الاقتصاد المبني على المعارف؛ أين تعتبر المعرفة عموماً والمعلومة خصوصاً الموردتين الإستراتيجيتين لكافة المؤسسات، فحتى يمكنها أن تبذل وتتميز وتتجنب الأزمات وجب عليها أن تتوفر على معلومات أكيدة لتحقيق ذلك.

منذ أواخر القرن التاسع عشر شهد العالم عدة أزمات اقتصادية ومالية، فمعظم المؤسسات التي نجحت في التنبؤ بأزماتها تبحث دائماً عن طريقة معينة لتفادي تكرار نفس التجربة، فطبيعة الفرد أنه يسعى دائماً للسيطرة، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب القدرة على التأثير في الأحداث، وللتأثير عليها وجب معرفة المستقبل؛ فقبل حدوث أزمات تتواجد معلومات تكون في البداية على شكل إشارات ضعيفة، وتتحوّل مع الوقت حتى تصبح إشارات إنذار تحذر من وقوع أزمة على المدى القريب، وهذا ما يستلزم تواجده آلية تستشعر وترسل إشارات التحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل، ويأتي كل ذلك تحت ما يسمى بإقامة أنظمة الإنذار المبكر بالأزمات.

وبناء على ما سبق فإن نجاح نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات للوقاية منها، أي إدارتها قبل حدوثها وتجنب التهديدات، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل معها في المستقبل، ومن ضمن هذه الأساليب نجد اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة والتي تعد أسلوباً إستراتيجياً يندرج ضمن جمع المعلومات بصفة إشارات ضعيفة، وتتضح مع الوقت لتصبح إشارات قوية تنذر المؤسسة بوقوع شيء ما على المدى القريب، ما يستوجب تفعيل خلية أو نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة ليقوم بتنشيط نظام الإنذار المبكر في القيام بأداء مهامه.



1- إشكالية الدراسة

تعتبر المؤسسات الاقتصادية من بين المؤسسات التي تشهد أزمات مختلفة، فقد أصبحت مجبرة على الحذر منها من خلال إدخالها لنظام الإنذار المبكر، هذا الأخير تدعمه اليقظة الإستراتيجية باعتبارها نظاما للترقب الدائم يمكنها من تسهيل عملياته، ومن ضمنها منع حدوث الأزمات. كل هذا يأتي في إطار البحث عن المعلومات الإستراتيجية، والمتمثلة في إشارات الإنذار بالأزمات، والتي تأتي أولا على شكل إشارات ضعيفة، وتتضح مع الوقت لتصبح علامات إنذار مبكرة لأزمة ما، وفي هذا السياق فرضت اليقظة الإستراتيجية نفسها في تحقيق ذلك.

على ضوء ما تم تقديمه يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى ولاية عنابة؟

2- الأسئلة الفرعية: يتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تتوفر متطلبات أبعاد اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟

3- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين كما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا تتوفر متطلبات أبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
حيث تنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر بين اليقظة التكنولوجية ونظام الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر بين اليقظة التنافسية ونظام الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر بين اليقظة الاجتماعية ونظام الإنذار المبكر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

4- أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهم أبعادها؛
 - توضيح إدارة الأزمات، أسبابها وعوامل نجاحها؛
 - التعرف على نظام الإنذار المبكر وكيفية تنشيطه؛
 - معرفة المزايا التي تكتسبها المؤسسات الاقتصادية من تبني كل من اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر ومن تم حل مشاكلها؛
 - الوقوف على دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

5- أهمية الدراسة

- تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في النقاط التالية:
- تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع من المواضيع التي تتسم بالحدثة وخاصة فيما يتعلق بتطبيقه على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
 - أهمية الموضوع من ناحية قلة الدراسات التي تطرقت لربط اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر ببعضهما سواء تعلق الأمر بالدراسات العربية أم الأجنبية؛
 - المساهمة في رفع الرصيد العلمي والمعرفي المتعلق باليقظة الإستراتيجية عموماً وعلاقتها بنظام الإنذار المبكر خصوصاً؛

- تحسيس المسؤولين بأهمية تبني كل من اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر داخل المؤسسات الاقتصادية، ويأتي ذلك في إطار البعد عن عدم اليقين لتتقرب الأزمات ومنع حدوثها.

6- أسباب اختيار الموضوع

- أسباب ذاتية:
- تعود للاهتمام بالمواضيع الحديثة وكل ما يتطلب البحث والإطلاع أكثر؛
- الرغبة في خوض تجربة البحث عن الموضوع كونه ضمن التخصص؛
- المساهمة في تزويد مكتبة جامعتنا بإضافة علمية.
- أسباب موضوعية:
- على الرغم من وجود العديد من الدراسات حول موضوع اليقظة الإستراتيجية، لكن ندرتها التي تربطها بنظم الإنذار المبكر بالأزمات هو الحافز نحو التوجه إلى هذا الاختيار؛
- أهمية مثل هذه المواضيع الحديثة خاصة بتطبيقها على الجزائر، وبالذات المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج إلى مثل هذه النظم (نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر) داخلها.

7- مجالات الدراسة

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى أربعة "04" مؤسسات اقتصادية جزائرية وهي كالتالي: فرتيال، سيدار، فيروفيال وصيدال كلها على مستوى ولاية عنابة.
- **المجال الزمني:** بخصوص الدراسة الميدانية انطلقت الطالبة من بداية من بداية شهر سبتمبر 2021 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2022، أما الدراسة ككل فقد كانت من بداية جانفي 2020 إلى غاية نهاية شهر فيفري 2023.
- **المجال البشري:** وتشمل إطارات المؤسسات: فرتيال، سيدار، فيروفيال وصيدال.

8- منهج الدراسة

بالنظر لطبيعة هذا الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بهدف دراسة جميع الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما اعتمدت الطالبة على أسلوب الاستطلاع من خلال الاستمارة كأداة أساسية بغية جمع المعلومات عن المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة لدعم هذه الأخيرة بأدوات ثانوية نوعا ما كالمقابلة والملاحظة من أجل التوصل لنتائج أكثر دقة والتأكد من إجابات المستجوبين.

9- صعوبات الدراسة

لا تخلو أي دراسة من العراقيل، وبناء على ذلك فقد قسمت إلى جزأين:

- الجانب النظري: قلة المراجع التي تطرقت للربط بين المتغيرين؛
- الجانب التطبيقي: صعوبة إيجاد مؤسسات تسمح لنا بإجراء دراسة ميدانية وإن وجدت فهي تتعامل وفق تعليمات صارمة نظرا للأزمة التي تعرفها البلاد (كوفيد 19) من بينها إجراء (test covid) بين الفترة والأخرى.

10- هيكل الدراسة

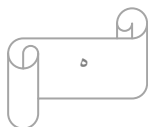
تمت هيكلة الدراسة بما يتوافق مع الموضوع، إذ تم تقسيمه إلى أربع فصول؛ حيث خصص الفصلين الأول والثاني للإحاطة بالجانب النظري، بينما الفصلين الثالث والرابع فقد تم التطرق فيهما للجانب التطبيقي للدراسة تكاملا مع الإطار النظري.

حيث في الفصل الأول تم تناول مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية أين تم التطرق فيه إلى 03 مباحث؛ حيث شمل المبحث الأول إطار مفاهيمي حول اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثاني خصص لأساسيات وركائز اليقظة الإستراتيجية، فيما تم التطرق في المبحث الثالث لأبعاد اليقظة الإستراتيجية.

بخصوص الفصل الثاني هو الآخر خصص للجانب النظري لنظام الإنذار المبكر وقد تناول 03 مباحث؛ فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول نظام الإنذار المبكر، والمبحث الثاني تناول تفعيل نظام الإنذار المبكر، أما عن المبحث الثالث فقد خصص لدراسة مساهمة اليقظة الإستراتيجية في دعم نظام الإنذار المبكر.

وفيما يتعلق بالفصل الثالث والذي تضمن الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية وقد قسم لـ 03 مباحث حيث خصص المبحث الأول لتصميم الدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فتناول ميدان الدراسة الميدانية، وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تضمن تصميم الاستمارة وتطويرها.

الفصل الرابع خصص لتحليل الاستبيان، معالجة الفرضيات والنتائج المتوصل إليها، وقد قسم هو الآخر لـ 03 مباحث، ففيما يتعلق بالمبحث الأول تم تحليل الاستبيان والمقابلة، أما المبحث الثاني فقد تم اختبار الفرضيات للتأكد من صحتها أو نفيها، في حين خصص المبحث الثالث لمناقشة النتائج المتوصل إليها.



11- الدراسات السابقة

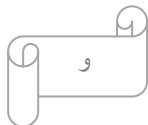
رغم قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع "دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر" إلا أنه وجب تناولها؛ بحيث أنه لا يمكن تفادي الاستفادة منها، مع الإشارة لأوجه التشابه والاختلاف والوقوف على الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة. لا بد من الإشارة إلى أن الدراسات السابقة جاءت بين الفترة (1993- 2018)، وقد شملت جملة من الأقطار والبلدان.

- الدراسات المتعلقة بمتغير: "اليقظة الإستراتيجية"

- دراسة (Humbert Lesca, Louis Raymond) (1993)⁽¹⁾ بعنوان: تجريب نظام خبير لتقييم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هدفت الدراسة لتوضيح الاختلافات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، مما يؤثر على الطريقة التي تطبق بها اليقظة وعلاقتها بالإستراتيجية والموقع التنافسي، أين قام الباحثان بتجريب برمجة "Fennec"، هذه الأخيرة تم تصميمها للتعرف على وضعية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 50 مؤسسة فرنسية صناعية. توصل الباحثان إلى أن:
- هناك نوع من المسيرين يستمعون لمحيطهم إلا أنهم غير قادرين على توصيف الممارسات المستخدمة في ذلك، أما عن مسيري باقي المؤسسات فهم على جهل بماهية اليقظة الإستراتيجية ومزاياها.
- دراسة (يحي الشريف حنان، (2017 / 2018)⁽²⁾ بعنوان: تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، من بين أهم أهدافها التركيز على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الدور الذي يلعبه نظام المعلومات في ممارسة أمثل لليقظة. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

¹ Humbert Lesca, Louis Raymond, (1993), *Expérience d'un système – expert pour l'évaluation de la veille Strategique dans les PME*, Revue internationale P.M.E, vol6, n1.

² يحي الشريف حنان (2017 / 2018)، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1.



- المؤسسات محل الدراسة تمتلك الإمكانيات ولا تخضعها للمراقبة والصيانة المستمرة، مما يترتب عنه عدم الرغبة في الاستثمار في هذا المجال، ويأتي ذلك نتيجة محدودية إمكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستيق الأحداث الخارجية لأن اليقظة الإستراتيجية ليست محور اهتمام (لا تحظى بقسم مستقل)؛
- عدم تحفيز الأفراد حول تغيير نظرتهم اتجاه هذا الموضوع، فهي لا تهتم بتوفير التدريب والتكوين اللازمين، وبالتالي فعلى المؤسسة تبني ثقافة تنظيمية قبل تبنيها اليقظة الإستراتيجية.
- الدراسات المتعلقة بمتغير: "نظام الإنذار المبكر"
- دراسة (جليد نور الدين، 2013)⁽¹⁾، بعنوان: تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية. هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم أسباب الأزمة المالية وكيفية انتقالها من سوق لآخر أو من قسم إلى مختلف الأقسام الأخرى في النظام المالي، مع معرفة إمكانية التنبؤ بحدوث أزمة مالية وتجنب عدوى انتقالها. خلصت الدراسة إلى:
- تميز الأسواق المالية بضعف قدرتها على رصد نشوء الأزمات، وهذا ما دفع الباحثون في دراسة القوى التي تسهم في وقوع الأزمات بنظرة جديدة، ومن هذا المنطلق أعطى الاقتصاديون أهمية خاصة لنظم الإنذار المبكر، هذه الأخيرة التي من شأنها إصدار إشارة عندما تظهر بوادر الاضطرابات؛
- صياغة المعلومات بطريقة منهجية تصل بقدراتهم إلى الحد الأقصى من حيث التنبؤ بأزمات العملة والأزمة المصرفية... الخ، وذلك بناء على التجارب السابقة، وهذا ما يضمن عدم انتقالها.
- دراسة (بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، 2018)⁽²⁾ بعنوان: العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، وقد هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى إيجاد أجوبة للدور الذي تلعبه لوحة القيادة المستقبلية في إنشاء

¹ جليد نور الدين، (2013): تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 01، العدد 28، جامعة الجزائر 03.

² بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، (2018)، العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19.

نظام إنذار مسبق لاكتشاف الأزمات عن طريق مقاييس ومؤشرات أبعاد لوحة القيادة المستقبلية. وخلصت الدراسة إلى أن:

- هناك دور للوحة القيادة المستقبلية بأبعادها في استكشاف الأزمات والتنبؤ بها مبكرا قبل وقوعها، وذلك من خلال التحليل الجيد للبيئة الداخلية والخارجية التي تظهر إشارات تترجم باستعمال لوحة القيادة المستقبلية، هذه الأخيرة تنبئ بوجود عوارض لأزمات قادمة أو أزمات في حد ذاتها وشبكة الوقوع.

- الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا: "اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر"

- دراسة (كاريش صليحة، (2011 / 2012))⁽¹⁾، بعنوان: اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارة الضعيفة إلى قوة محرك - دراسة حالة مؤسسة نفضال. هدفت الباحثة بدراستها إلى أن أهمية وجود نظام يقظة إستراتيجية احترازي يوفر معلومات استباقية وإشارات إنذار مبكرة من أجل فهم الكيفية التي تقوم بها المؤسسة لالتقاط واستغلال الإشارات الضعيفة ضمن مسار اليقظة الإستراتيجية. خلصت الباحثة بدراستها إلى أن:

- تحول اليقظة الإستراتيجية من مجرد نشاط يومي لجمع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل ونظام للإنذار المبكر مرهون بتوفر مجموعة من الشروط التنظيمية، البشرية، المادية والتكنولوجية والتي تعتبر بمثابة عوامل نجاح حرجة لها، فأسلوب ممارسة اليقظة الإستراتيجية وتوجيهها نحو الاستباق واستحداث الفعل مرتبط أساسا بتصوير المسيرين وفهمهم لطبيعة وخصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة؛

- تعد المعلومات المجمعة في هذه الحالة تتوجه أكثر لتشمل الإشارات الضعيفة في حين أن المؤسسة التي لا تعي التحديات التي تفرضها عليها البيئة بتغيراتها تتوجه نحو تجميع معلومات آنية، كمية وأكيدة تنافس السوق والمنافسة الحالية وهو ما لمستته الباحثة على مستوى مؤسسة نفضال.

¹ كاريش صليحة، (2011 / 2012): اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارة الضعيفة إلى قوة محرك - دراسة حالة مؤسسة نفضال -، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية علوم التسيير، جامعة الجزائر 03.

- دراسة (هدى بولقمح، بدون سنة)⁽¹⁾، بعنوان: اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات. هدفت الدراسة إلى تحليل الدور الذي تؤديه اليقظة في الوقاية من الأزمات. وقد خلصت الدراسة أن:

- هناك دور يؤديه كل بعد من أبعاد اليقظة في تغذية نظام الإنذار المبكر بالمعلومات التي تمكنه من اكتشاف إشارات الإنذار وتسطير قائمة الأزمات المحتملة الوقوع ومنه العمل على تفاديها وحماية المؤسسة منها أو وضع سيناريوهات للتصدي لها بنجاح.

- أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

أ - نقاط التشابه:

تلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- إعداد الجانب النظري؛

- استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛

- جمع البيانات باستخدام الاستبيان كأداة جمع أساسية.

ب - نقاط الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث:

- المجال الزمني؛ حيث أجريت الدراسة الحالية من (2019) إلى (2022) أما الدراسات السابقة في الفترة الممتدة من 1993-2018.

- أهداف الدراسة؛ حيث تهدف دراستنا إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تنشيط نظام الإنذار المبكر، في حين هدفت الدراسات السابقة إلى إزالة اللبس عن كلا المفهومين أو دراسة واقع كل منهما؛

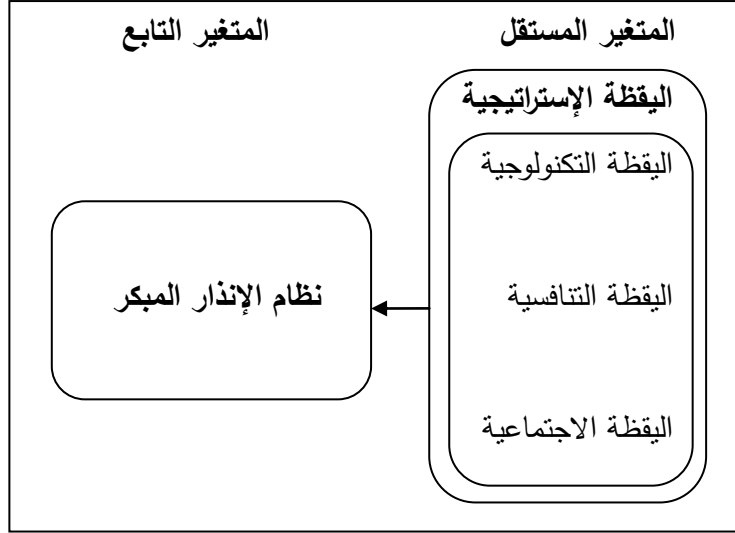
- ميدان الدراسة؛ حيث أجريت دراستنا على عينة من المؤسسات الاقتصادية الصناعية ذات الطابع العمومي لمعرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تنشيط نظم الإنذار المبكر بالأزمات الاقتصادية،

¹ هدى بولقمح، (بدون سنة): اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 14، العدد 02، جامعة الجزائر 03.

بينما الدراسات السابقة تم إجراؤها على مؤسسة واحدة فقط وغالبا ما تكون مؤسسة مالية باعتبار أن نظام الإنذار المبكر يتنبأ بالأزمات المالية غالبا.

12- نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



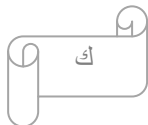
المصدر، من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات الدراسة.

13- المصطلحات الإجرائية

- **اليقظة الإستراتيجية:** تعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام باعتبارها تتكون من مدخلات، معالجة ومخرجات أو أنها سيرورة معلوماتية يتمكن من خلالها المديرون من اقتناص الفرص وتلافي التهديدات أو التكيف معها أو مواجهتها، ولها عدة أبعاد كاليقظة التكنولوجية، التنافسية، الاجتماعية،... فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- **اليقظة التكنولوجية:** تتمثل في ترصد البيئة العلمية والتكنولوجية للمؤسسة من خلال جمع المعلومات بهدف الاهتمام بالتطورات والإبداعات التكنولوجية.
- **اليقظة التنافسية:** هي عملية البحث عن المعلومات ذات العلاقة بمنافسي المؤسسة وبدقة أكبر تحليل سلوكياتهم بما يسمح باقتناص الفرص لاستغلالها وتفادي التهديدات بما يدعم المؤسسة.
- **اليقظة الاجتماعية:** تتمثل في ترقب العادات، التقاليد، القيم والأعراف بما يحقق السلام الاجتماعي داخل المؤسسة.

مقدمة

- نظام الإنذار المبكر: هو أسلوب وقائي للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها من خلال التقاط الإشارات الضعيفة وترجمتها تعطي معلومات استباقية لاحتمال وقوع خلل ما، يمكن من خلالها معرفة أبعاد موقف معين قبل تفاقمه وتحوله إلى أزمة تنعكس على المؤسسة.



الفصل الأول =
مدخل إلى البيضة الإستراتيجية

الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة جملة من التغيرات والتطورات في عدة ميادين، وتزايد ملحوظا في حدة المنافسة، وهذا ما دفع العديد من المؤسسات للتكيف مع مثل هذه التعقيدات للوقوف على حالات عدم التأكد بغرض الحفاظ على مكانتها في السوق، بحيث أنها لم تعد معزولة عن محيطها الخارجي؛ لا بل أصبحت تسعى جاهدة للحصول على مختلف المعلومات التي تخدم بيئتها لاكتساب أكبر حصة سوقية، وهذا ما يتطلب من المؤسسة الاعتماد على نظام معلومات يتماشى مع متغيرات ومستجدات البيئة الخارجية التي تتسم بسرعة التغير (الديناميكية) والتعقيد؛ هذا النظام يكون مفتوحا على المحيط الذي تنشط به المؤسسة، وهو ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد في هذا المجال يسمى باليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تسمح بتحديد الفرص واقتناصها وكذا التهديدات لتلافيها أو مواجهتها أو التكيف معها حسب ظروف المؤسسة وحسب نوع التهديد، بالاعتماد على كم هائل من المعلومات المجمعة والمستخرجة للسيطرة على الأوضاع قبل تفاقمها.

مما سبق يتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل المباحث التالية:

- المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول اليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثاني: أساسيات وركائز اليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

المبحث الأول: إطار مفاهيمي حول اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام داخل المؤسسة، قائم على جمع المعلومات التي تحتاجها في نشاطها ضمن محيط ديناميكي شديد المنافسة، ومن هذا المنطلق وجب إيلاء أهمية لها.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

يرجع ظهور اليقظة الإستراتيجية إلى الميدان العسكري، وعليه تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين والمفكرين، سيتم إظهار ذلك في هذا المطلب.

1- التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

تنبثق فكرة اليقظة الإستراتيجية من مفهوم المعلومة المستمد من النظريات العسكرية.⁽¹⁾ فمصطلح اليقظة الإستراتيجية ترجمة من الإنجليزية؛ إذ أنها ترجع إلى عالمين مختلفين هما الدول اليابانية والأنجلوسكسونية؛ هذه الأخيرة التي كانت تطلق عليها ذكاء الأعمال (Compétitive intelligence) والذكاء التنافسي (Competitive Intelligence).⁽²⁾

ظهرت اليقظة في أوروبا مع ارتباطها بالمعلومة التكنولوجية، بينما المفهوم الآتي من الو.م.أ مرتبط بالمنافسة، وقد أوضح (PORTER) في الثمانينات أن نجاح المؤسسات يرجع بالدرجة الأولى لعملية اليقظة الإستراتيجية وتحليل أنشطة المنافسة.⁽³⁾ وقد انتشر هذا المفهوم في فرنسا منذ بداية الثمانينات (1980)، فترة تطور الاستخدام الإستراتيجي لنظم المعلومات، واستخدام مصطلح اليقظة بالفرنسية راجع لمفهوم المراقبة بالرادار، أما عن المراقبة فتعني العمل المنظم والمستمر بهدف رصد بيئة المؤسسة.⁽⁴⁾

فالمؤسسة منذ نشأتها بحاجة دائمة لمراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها، فقد ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، أما

¹ Marie-Christine, Chalus -Sauvannet, (2006) : **Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation?**, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, n 218, p32.

² بن خديجة منصف، (2017): اليقظة الإستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص95.

³ بن السعدي جمال وآخرون، (2017): اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12- 13 نوفمبر 2017، ص03.

⁴ كافي مصطفى يوسف، (2020): الذكاء الاقتصادي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص59. (بتصرف)

الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت ما يسمى بمسح البيئة (Environment Scanning).⁽¹⁾

أما في العصر الحديث فظهرت تحديات جديدة أدت بالمؤسسات إلى الدخول في عصر جديد تزامنا مع ظهور مجتمع المعلومات، هذه الأخيرة أصبحت متوفرة في كل مكان وبشكل كبير، غير أن المؤسسات لم تتوصل إلى الأشخاص الذين تتوفر لديهم المعلومات الهامة، وأبعد من ذلك أولئك الذين يتحكمون بها، وهذا ما حتم على مسيري المؤسسات تعلم السيطرة على الموجات المعلوماتية قبل اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لمواجهة حالات عدم التأكد والتغيير البيئي كل هذا يأتي ضمن ما يسمى باليقظة الإستراتيجية.⁽²⁾

واستخلاصا لما سبق فظهور اليقظة الإستراتيجية ارتبط ارتباطا وثيقا بظهور المعلومة، هذه الأخيرة التي يتم الاستعانة بها لاتخاذ القرار في ظل بيئة يسودها اللااستقرار.

2- تعريف اليقظة الإستراتيجية

بالرجوع إلى أدبيات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، ولا سيما تلك التي تبحث في اليقظة الإستراتيجية لاحظنا تعدد التعاريف بسبب تعدد زوايا الرؤى؛ وفيما يلي عرض لبعضها:

الجدول (01): بعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية

التعريف	الاستنتاج	مفهوم شامل
>>تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته كي يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير.<< ⁽³⁾	نستنتج من هذا التعريف أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن: - تنظيم؛ - بيئة الأعمال؛ - استباق التغيرات؛ - سيرورة معلوماتية؛ - اتخاذ القرار.	اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام، تسعى المؤسسة من خلاله إلى رصد بيئة الأعمال لمعرفة التغيرات التي يمكن أن تحدث فيها، ولا بد من الإشارة إلى أنها مبنية على أساس جمع

¹ بن خديجة منصف، (2011 / 2012): محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص32.

² رقامي محمد، (2014 / 2015): أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص ص86- 87.

³ بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص101- 102.

<p>المعلومات، تحليلها، تخزينها ونشرها قصد الاستعداد للمستقبل، بغية اتخاذ قرارات إستراتيجية. ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي أحد الحلول الناجحة</p>	<p>نستنتج من هذا التعريف أن اليقظة الإستراتيجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظام معلومات؛ - دعم القرار؛ - توفير المعلومات؛ - اتخاذ القرارات. 	<p>اليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام معلومات يعمل على دعم القرار، من بين أولئك الذين يهدفون إلى توفير المعلومات لصانعي القرار ومساعدتهم في عملياتهم واتخاذ قراراتهم.⁽¹⁾</p>
<p>للمؤسسة التي تريد فرض وجودها في ظل سوق شديدة المنافسة.</p>	<p>نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عملية جماعية؛ - مستمرة؛ - مجموعة من الأفراد؛ - معلومات استباقية؛ - البيئة الخارجية؛ - اقتناص الفرص؛ - الحد من التهديدات؛ - عدم اليقين؛ - علامات الإنذار المبكر؛ - التصرف بسرعة. 	<p>اعتبر "Lesca" بأن اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بصورة طوعية من خلال معلومات استباقية حول التغييرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل اقتناص الفرص والحد من التهديدات والأخطار الناجمة عن عدم اليقين، وتتضمن هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر مما يسمح للمؤسسة بأن تصرف بالسرعة وفي الوقت المناسبين وهذا في إطار أهدافها.⁽²⁾</p>

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (بن خديجة منصف، 2017، Massasi said, Assabane

Ibrahim, 2018, Lesca Humbert, 1997).

ومجملًا يمكن القول أن جميع التعاريف السابقة تصب في سياق واحد، ألا وهو أن اليقظة

الإستراتيجية نظام فرعي من نظام كلي (المؤسسة)، فهي تتكون من مجموعة من العناصر (مختلف

العناصر ذات العلاقة بسيرورة رصد المعلومات، جمعها، تحليلها،...) التي تسعى إلى توفير

¹ Saïd Massasi, Ibrahim Assabane, (2018) : **Risques et Rôle en PME Exportatrice : La notion de veille stratégique**, European scientific journal, vol14, no34, P271.

² Lesca Humbert, (1997) : **Veille Stratégique Concepts et Démarche de mise en place dans l'entreprise**, Ministre de l'éducation national de la recherche et de technologie, <http://www.veille-strategique.org/docs8>, pdf, France, p02. (09/08/2020), 14 : 30 . (بتصرف)

المعلومات الضرورية للسماح للمؤسسة بالاستعداد لمختلف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيطها.

3- خصائص اليقظة الإستراتيجية

تتميز اليقظة الإستراتيجية بعدة خصائص، ندرجها في النقاط التالية:

- **الإستراتيجية:** أي أن معلومات اليقظة الإستراتيجية لا تراعي المنظور الحالي والمنكر فحسب بل تهتم بتزويد القرارات المستقبلية، كما تعمل على تطوير المؤسسة في بيئتها الاجتماعية والاقتصادية الدينامية.⁽¹⁾
- **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر إشارات إنذار مبكرة فهي إشارة لمفهوم الإبداع؛ إذ أنها لا تصف الوقائع فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مبكرة.⁽²⁾ أي أن اليقظة الإستراتيجية تمكن من الحصول على أفكار إبداعية من خلال المعلومات التي تم جمعها مسبقا والتي تعتبر إشارات ضعيفة يتم استغلالها بصفة إيجابية في الحصول على أفكار جديدة.
- **التطوعية:** إن تطبيق نشاط اليقظة الإستراتيجية يستوجب عملا تطوعيا من قبل المشاركين في ذلك؛⁽³⁾ فقد تم الإشارة لذلك في التعريف بأنها عملية جماعية مستمرة، يقوم بها مجموعة من الأفراد بصورة طوعية.
- **التنبؤ (التوقع):** يقصد به تقدير نشاط المؤسسة في المستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل تؤثر في ذلك النشاط ومستقبله، أي أنه تصور مدروس لما ستكون عليه الظاهرة مستقبلا.⁽⁴⁾ فهو عملية ضرورية في الرصد البيئي والتخطيط الإستراتيجي، وبالرغم من أهميته إلا أن هناك احتمالات الاعتماد على افتراضات خاطئة نتيجة التنبؤ غير السليم، فواحدة من أهم مصادر القصور في الرصد البيئي هي بناء تقديرات حول اتجاهات التغير على افتراضات خاطئة.⁽⁵⁾

¹ رملي حمزة، (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد2، جامعة أم البواقي، ص257.

² رملي حمزة، المرجع نفسه، ص257.

³ Houré Natou, (2020) : **Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**, dossier de recherches s en économie et gestion, vol09, n01, P125.

⁴ الكرجي مجيد، (2017): **التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي**، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص21.

⁵ جرادات سعود، جرادات ناصر محمد، (2013): **الإدارة الإستراتيجية منظور تكاملي حديث**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص116.

فلا يمكن إنكار أن التنبؤ عملية مهمة في اليقظة الإستراتيجية غير أنه لا يمكن الجزم بالاعتماد على تلك الاحتمالات.

- **الذكاء الجماعي:** هو عبارة عن مؤسسة جماعية للعمل تكون فيها الأهداف مشتركة والمهام موزعة، فالذكاء الجماعي يتوافق ومؤسسة تكون فيها عمليات إشراك المهام عملاً مشتركاً.⁽¹⁾ فالهدف من الذكاء الجماعي هو العمل التشاركي الذي يتحقق من خلال الاتصال الدائم في ظل سلوكيات العمل.

وعموماً يمكننا القول أن المؤسسة الاقتصادية التي تطبق اليقظة الإستراتيجية ضمن نشاطها تستطيع أن تتخذ قراراتها بشكل واعي، بالإضافة للتسيير الجيد لوقتها، ما يجعلها تحتل موقعا قويا مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تستطيع الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

4- نظام اليقظة الإستراتيجية داخل المؤسسة

تتشارك معظم التنظيمات تقريبا في الحصول على البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات بناء على تفسير إدارتها للمعلومات، وتحتاج معظم المؤسسات لمعرفة الأسواق، المبيعات، التكاليف،... الخ، كما تحتاج المؤسسات الصناعية للتعرف على المعلومات عن العملية الصناعية نفسها (معرفة موقف المخزون، أوامر الشراء، بيانات التصنيع للرقابة على الإنتاج).⁽²⁾ أما عن نظرية النظم فتشمل جميع الأفكار التي جاء بها العلماء ليتناولوا قدرات ملاحظة العناصر المكونة للنظام والتفاعل المعقد والمتغير بينها. ويمكن استعمال منظور النظم في الإدارة لإدراك العلاقات الاعتمادية بين أجزاء الأعمال والوظائف في العملية التنظيمية.⁽³⁾

وقد تواجدت هذه الوسيلة لهدف أساسي ألا وهو إعطاء نظرة شاملة حول نشاط المؤسسة، فقد قامت نظرية الأنظمة على فكرة اعتبار المؤسسة مجموعة من العناصر (المادية، المالية والبشرية) تتفاعل معا للوصول لهدف مشترك في المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

¹ Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso Cahn, (2016) : *La boîte à outils de L'intelligence collective*, Dunod, France, p15.

² المغربي محمد الفاتح محمود بشير، (2011): *نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 13.*

³ العنزى سعد علي حمود، (2019): *إدارة الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص78.*

يحتوي نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية على نوعين رئيسيين من

الأنظمة:

أ. نظام اليقظة المركزي:

هذا النظام يتكون من قاعدة معلومات مركزية، هذه الأخيرة تقوم بعملية جمع البيانات المتحصل عليها من الأفراد المتيقظين، ومعالجتها ومن ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة من خلال شبكة اتصال داخلية بهدف اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.

ب. نظام اليقظة اللامركزي:

يتكون هذا النظام من عدد من الأنظمة الفرعية لليقظة تتكامل فيما بينها، تعتمد على عدة قواعد بيانية مستقبلية بحيث كل واحدة منها تعالج نوع معين من المعلومات طبقاً للإدارة التي تمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات الواردة إليها في ظل أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها الكلية، هذا النظام أكثر مرونة وديناميكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات.⁽¹⁾

مما لا شك فيه أن نظام اليقظة اللامركزي يعد هو الأفضل باعتباره يعطي صلاحية اتخاذ القرار للإدارة التي تتولى إشراك أفرادها في اتخاذ القرارات ويبقى هذا مجرد رأي، بحيث أنه يمكن الجمع بين النظامين معاً.

¹ كافي مصطفى يوسف، الذكاء الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

المطلب الثاني: اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى المشابهة

يتطلب التعرف على التطورات والتغيرات الممكنة في محيط المؤسسة مراقبة دائمة من أجل رصد المستجدات والعوامل المؤدية لحصولها، هذا ما يستدعي يقظة مستمرة، وجدير بالذكر أن هذه الأخيرة ترتبط بالعديد من الممارسات المشابهة.

1- أهمية اليقظة الإستراتيجية

تكمن أهمية اليقظة الإستراتيجية في كونها عملية وضع خطط إما قصيرة أو طويلة الأجل، بحيث تتمكن جميع المؤسسات على حد سواء من صياغة الإستراتيجيات ووضع الأهداف، فهي تسمح ببقاء المؤسسات في حالة من التظن المستمر بما يتعلق بالتغيرات المحيطة، أين تعمل على تحديد الفرص والتهديدات بهدف التكيف معها، إضافة لمساهمتها في الحصول على المعلومات الضرورية بصورة فعالة ونشرها على جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة، ومما لا شك فيه أنها تساعد على التنبؤ بالمشكلات الناشئة أو الاضطرابات المستقبلية التي ستواجهها مستقبلاً.⁽¹⁾

فاليقظة الإستراتيجية جاءت أساساً تحت وطأة ديناميكية البيئة وتغيرها المستمر، فهي وسيلة للتسيير تقوم أساساً على مورد خاص من المعلومات، من خلال هذه الأخيرة تتمكن من إيجاد الفرص لاستغلالها والتهديدات لتجنبها في بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة أو التكيف معها أحياناً.

2- أهداف اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية في الأصل خلية تسعى لجملة من الأهداف المسطرة؛ فالهدف الرئيسي لها هو كيفية تحقيق ميزة تنافسية واستباق المنافسين في مختلف الميادين (جودة المنتجات، الأسعار، تحقيق حصة سوقية كبيرة، كسب ولاء العملاء)، أما الأهداف الفرعية لها فتتمثل في:

- التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية لاقتناصها أو تفاديها؛
- تحديد الممارسات الأفضل التي تضمن للمؤسسة مواجهة المنافسة في القطاع الذي تعمل به؛
- توسيع وتطوير أنشطة المؤسسة وأداءها مقارنة بالمنافسين ودخولها قطاعات جذابة؛
- التقييم الدقيق لموقع المؤسسة التنافسي حالياً أو مستقبلياً.⁽²⁾

¹ ناجي عبد الستار محمود، مهدي حكمت مهدي، (2019): أنواع اليقظة الإستراتيجية مدخلا للتجديد الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية-، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، جامعة تكريت، العراق، ص 06.

² درة عبد الباري إبراهيم، جرادات ناصر محمود سعود، (2014): الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق -، ط 1، وائل علم ينتفع به، عمان، الأردن، ص 307.

من جهة أخرى فإننا نشير إلى هدفين أساسيين لليقظة الإستراتيجية:

أولاً: الهدف الدفاعي

اليقظة الإستراتيجية موجهة لتوقع أحداث تنبئ المؤسسة بقرب تهديدات يجب أن تنتبه لها، فاحتمال كبير أنها ستلحق الضرر بالمؤسسة، كما تقلص رد فعلها اتجاه الأحداث المتوقعة، لتتمكن من التكيف مع المتغيرات الجديدة قبل أو بعد حدوثها بفترة قصيرة. الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية يكمن في المعرفة الاستباقية بالتهديدات للتكيف معها قبل فوات الأوان، حيث تتفاعل المؤسسة بصفة مستمرة مع التهديدات المكتشفة.

ثانياً: الهدف الهجومي

تستخدم اليقظة الإستراتيجية في هذا المجال لتوقع الأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية التي من الممكن أن تكون في محيطها وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون، هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، بالإضافة إلى منحها ميزة تنافسية تختلف بها عن منافسيها.⁽¹⁾ تجتمع كل هذه الأهداف تحت مهمة الرقابة القبلية بهدف التهيؤ المسبق من قبل المؤسسة لجمع المعلومات الخارجية بتيقظ تام، فكلما عملت اليقظة الإستراتيجية على تحقيق هذه الأهداف كلما أدى ذلك للسرعة في اتخاذ القرارات من قبل المؤسسة، هذه الأخيرة يمكنها الوصول إلى جميع أهدافها ذات العلاقة بالحصول على أفضل أداء ومن تم تحقيق الأفضلية التنافسية.

3- اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى المشابهة

- الذكاء الاقتصادي

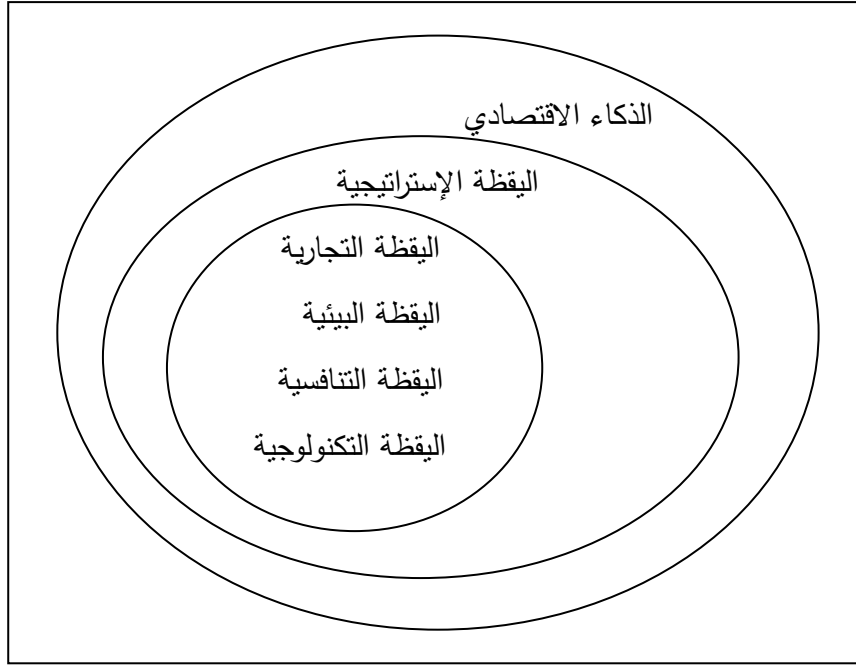
يعرف الذكاء الاقتصادي في فرنسا بأنه مراقبة المعلومات، حمايتها واستغلالها، بغرض فهم البيئة الخارجية والأطراف الفاعلة فيها، إضافة للمخاطر والفرص المتاحة... يلخص هذا المصطلح عادة في الثلاثي: اليقظة، الأمن الاقتصادي والتأثير.⁽²⁾

هناك خلط كبير بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، حيث أن الخط الفاصل بينهما غير واضح. تتطلب كل من اليقظة، الأمن (الحماية من الأعمال الكيدية) والتأثير

¹ زواو ضياء الدين، (2012 / 2013): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، صص 18-19.

² Alice guilhon, Nicolas moinet, (2016) : **Intelligence économique - s'informer, se protéger, influencer**, édition Pearson, France, p12.

(التخصصات الثلاثة التي تشكل الذكاء الاقتصادي) مهارات مختلفة عن تلك الخاصة بأعضاء الخدمات الخاصة.⁽¹⁾ أين أجزم الاقتصاديون على أن الشكل الموالي يوضح العلاقة بينهما:
الشكل (02): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



Source, Heure natou, (2020) : **Les réalités de la veille stratégique et de l'intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**, dossiers de recherches en économie et gestion, vol 09, n01, université de N'Gaoundéré, Cameroun, p129.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن اليقظة الإستراتيجية جزء من الذكاء الاقتصادي، إذ أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي (المؤسسة)، بينما الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، كما يمكننا القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي كونها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تزاول بها أعمالها، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكينها من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها لمواجهة المنافسة.⁽²⁾ ومنه فالذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة الإستراتيجية.

¹ Éric Delbecque, Jean-Renaud Fayol, (2012) : **Intelligence économique**, édition Vuibert, paris, France, p17.

² بلعجوز حسين وآخرون، (2017): واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، الجزائر، يوم 2017/11/12، ص11.

تتكون خلية اليقظة من (05 إلى 10) أشخاص، يتمثل دورهم في التيقظ على مستوى المحيط الذي تنشط به المؤسسة، أين تنقسم خلية اليقظة الإستراتيجية إلى:

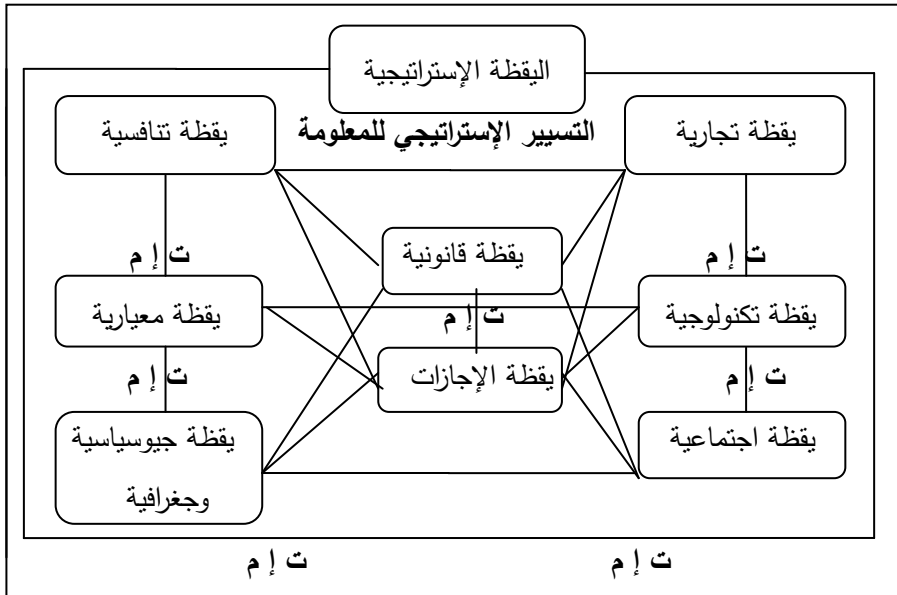
أ. الخلايا العملية: هدفها حراسة المحيط الخاص والمتمثل في البحث، المنافسة، الثقافة... الخ.

ب. الخلايا الإستراتيجية: هدفها تحقيق يقظة عامة وتأسيس روابط تحليل وتنسيق بين المحيطات الخاصة المحروسة. بينما خلية الذكاء يمكن أن تتشكل من (05 إلى 30) فرد، مهمتهم التدخل في محيط المؤسسة عن طريق نشاطات الضغط والتأثير، فعلاقته بالمحيط هي علاقة تفاعلية.⁽¹⁾

- التسيير الإستراتيجي للمعلومة

يقصد به استعمال المعلومة في غايات إستراتيجية لخلق ميزة لنجاح المؤسسة. أين يعتبر الجسر الواصل بين أنواع اليقظة، فمثلا بعض المعلومات يمكن أن تهتم مدير الموارد البشرية ومدير التسويق ومدير الإنتاج و... الخ في وقت واحد، وعليه لا بد من تسيير إستراتيجي لوصولها للجميع.⁽²⁾ والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (03): علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسيير الإستراتيجي للمعلومة



المصدر، بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017،

ص119.

¹ أحمد ميلي سمية، (2020): واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد05، العدد02، جامعة المسيلة، ص46.

² فوجيل نور العابدين، (2011/ 2012): دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 32.

- التجسس الصناعي

يعتبر التجسس الصناعي من المصادر التي تقدم الكثير من المعلومات المهمة للمؤسسة؛ قد يتم الحصول على هذه المعلومات بصورة مكتوبة أو شفوية.⁽¹⁾ فكل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الصناعي يعتبران وسيلتان ناجحتان لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية وخاصة المنافسين، بينما تختلف اليقظة الإستراتيجية عن التجسس الصناعي من ناحية جمع المعلومات؛ فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام يقظة وإذا كان عكس ذلك فنحن نتحدث عن التجسس الصناعي، كما أن اليقظة نشاط مستمر ومتكرر يهدف لمراقبة البيئة بفاعلية عكس التجسس الصناعي الذي يتم دون تنظيم واضح، كما أن للتجسس عدة أساليب: كالتزوير، النصب والتلفيق؛ كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة، رشوة العاملين في المؤسسات المنافسة وسرقة تقاريرها... الخ.⁽²⁾

ومنه يمكن القول أن الخط الفاصل بين اليقظة والتجسس هو الشفافية، وبدقة أكبر شفافية مصدر المعلومة المجمع.

- الاستشراف

يعرف (horton) الاستشراف بأنه: >> عملية تطوير سلسلة من الرؤى للطرق المحتملة التي يمكن أن يتطور من خلالها المستقبل وفهم هذه الطرق بشكل كافي من أجل التمكن من اتخاذ القرار بشأن ماهية القرارات الواجب اتخاذها لخلق المستقبل الأفضل.<<⁽³⁾. فالاستشراف وسيلة تسهل على المؤسسة التنبؤ للتعامل مع المستقبل على المستوى الإستراتيجي لاتخاذ القرار المناسب مستقبلا.

¹ أبو قحف عبد السلام، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص133.

² عقون شراف، (2016): اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد05، جامعة أم البواقي، ص ص 272- 273.

³ البغدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، (2013): الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص78.

والجدول التالي يوضح مقارنة بين اليقظة الإستراتيجية والاستشراف.

الجدول (02): مقارنة اليقظة الإستراتيجية بالاستشراف

أوجه المقارنة	اليقظة الإستراتيجية	الاستشراف
الأهداف	اكتشاف الفرص والتهديدات لاتخاذ القرار	تحديد
المنظور التاريخي	المدى الطويل	المدى القصير
المنطق	رقمية	إسقاط
المستوى	على مستوى المؤسسة	على مستوى الدولة
التطبيق	تنظيم، سيرورة ونظم المعلومات	دراسة منتظمة

المصدر، قمان أنيسة، (2013 / 2014): محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، ص46. من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح اختلاف معنى اليقظة الإستراتيجية عن الإستشراف رغم كثرة استعمالهما في نفس الموضوع؛ يتبين أن اليقظة الإستراتيجية عموما دراسة طويلة المدى تعبر دائما على كل ما هو إستراتيجي على عكس الاستشراف والذي يعبر عادة عن المستوى التنفيذي.

ومجملًا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تتشابه إلى حد كبير مع الذكاء الاقتصادي، التسيير الإستراتيجي للمعلومة، التجسس الصناعي والاستشراف كما أوضحنا سابقا إلا أنها تختلف عنهم سواء من حيث مصدر المعلومة المجمعّة أو طبيعة النشاط أو الهدف أو... الخ.

المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية وسيورتها

تعد المعلومة جوهر أي عملية تقوم بها المؤسسة، إذ تمنح فكرة لهذه الأخيرة عن المستقبل الذي ستواجهه، وفي هذا المطلب سنتعرف على معلومات اليقظة الإستراتيجية ومراحلها.

1- مفهوم معلومات اليقظة الإستراتيجية

قبل كل شيء تعرف المعلومة بأنها: >مجموعة من الحقائق ذات المعنى والمفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات الإدارية<> (1) أما معلومات اليقظة الإستراتيجية فهي تمكن من التعرف على مختلف التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة، وأخذت شكلا يمكن من استعمالها في اتخاذ قراراتها المناسبة في الوقت المطلوب، والأهم من هذا كله هو التنبؤ بالتغيرات البيئية المستقبلية من أجل اتخاذ قرارات سليمة تسمح للمؤسسة بتحديد الفرص واستغلالها والتحديات وتلافيها، لذلك فان معلومات اليقظة الإستراتيجية ما هي إلا تحذير مسبق لمستقبل المؤسسة. وتنقسم هذه المعلومات إلى:

- المعلومات المحتملة

هي معلومات تعبر عن قدرات متعاملي المحيط الذين تتعامل معهم المؤسسة؛ فإذا كان المتعامل منافسا مثلا تكون المعلومات المحتملة والمهمة عنه هي كمية التمويل الذاتي له، الذي يتحدد من خلال مدى قدرة هذا المنافس في تمويل هذا المشروع، وغيرها من مؤشرات التنافس. (2)

- الإشارات الضعيفة

أطلق عليها (ANSOFF) مصطلح "الإشارات الضعيفة"، وقد وصفها بكونها معلومات توقعية واستباقية، تقوم بتنبية المسير باحتمالية وقوع شيء معين في بيئة المؤسسة على المدى القريب، وهذا راجع للمعلومات التي تم جمعها، وعليه فهي معلومات إستراتيجية تم جمعها خارج المؤسسة ووجهت للاستعمال الداخلي، كما سميت بالإشارات الضعيفة لأنها تنبؤية، جزئية، مبعثرة... الخ. (3) فهي ترسل من الخارج للداخل بهدف تحويلها إلى إشارات قوية.

¹ نيبيا محمد مرسي خليل، (2014): نظم المعلومات الإدارية، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص21.

² شعباني مجيد وآخرون، (2015): دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، جامعة المدية، ص131.

³ عبادية يوسف، عمران العربي، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، جامعة العربي تبسي، تبسة، ص299.

■ خصائص الإشارات الضعيفة

تتميز بالخصائص التالية:

- النوعية: أي أنها لا تتمثل في أرقام ذات العلاقة بالماضي، كما أنها تأخذ شكل معطيات غير موثوقة بشكل كبير وأكثر تفصيلا مقارنة مع المعلومات العملية.⁽¹⁾
- جزئية: فالمعلومات التي تتعلق بموضوع معين تكون في شكل لا متماسك (مجزئة)، كما أن تلك الأجزاء التي تتعلق بنفس الموضوع نادرا ما تجتمع في مكان واحد، وهذا راجع لاختلاف مصادرها.
- غير كاملة (ناقصة): فالمعلومة تكون ناقصة في حال ما إذا كانت لا تغطي جميع الجوانب ذات الصلة بالموضوع المراد دراسته، وبالتالي فالإشارات الضعيفة ناقصة حتما، وبغض النظر عن ذلك فهذا لا يمنع من استغلالها بشكل مريح للوصول إلى أبعد نقطة عن طريق تكوين معنى لها.⁽²⁾
- عشوائية: فاكشافها لا يكون منظر دوما، فقد يمكن التحصل عليها في غير المكان الذي يتم فيه البحث أو العكس، فعلى المسير أن يكون قوي الإرادة ليتمكن من التفاعل مع المحيط باستمرار.⁽³⁾

■ أنواع الإشارات الضعيفة: تتضمن الإشارات الضعيفة الأنواع التالية:

- معلومات عن التنافس

هي معلومات متعلقة بالمنافسة الحالية والمستقبلية، كدخول منافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، مشاريع البحث والتطوير الجديدة وتحديد الأسعار المرتقبة للمنافسين، القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني فيما يخص الأسعار المرتقبة للمنافسين، أي كل المعلومات التي تتعلق بالجانب التنافسي.⁽⁴⁾

¹ سحنون هبة، (2016 / 2017): دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال وصيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص58.

² علاوي نصيرة، (2014 / 2015): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص46.

³ زرواط فاطمة الزهراء، ملاحي رقية، (2014): دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد15، العدد01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص141.

⁴ شادي خولة، (2017): المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص432.

- **المعلومات الشخصية والقدراتية**
وهي معلومات تتعلق بالشخصيات المهمة في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين، تشمل الميولات، القدرات التسييرية والتفاوضية، الانتماء الحزبي،...الخ، تساعد في تحديد قدرة المنافسين. فكل هذه الخصائص تعكس الموقع التنافسي للمؤسسة.
- **المعلومات التجارية**
وهي معلومات متعلقة بالزبائن، الموردين، القوة التفاوضية، الضغوطات التي تمارس على المؤسسة، رضاهم والمشاكل التي تعترضهم. وفي ذلك يقول (Davenport) أن المؤسسات التي تستعمل المعلومات المجمعّة حول الزبائن تولي أهمية قصوى لتحديد أهم زبائنها والاستجابة لمتطلباتهم.⁽¹⁾
- **المعلومات الإستراتيجية**
فالمؤسسات الكبرى اليوم أصبحت تستبق ما يفكر فيه الزبون في إطار تبني التسويق الإستراتيجي.
- **المعلومات التكنولوجية**
تشمل كل ما يتعلق بأساليب التصنيع الجديدة، تحسين المنتجات والخدمات، التكنولوجيا الجديدة أو البديلة، التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.
- **المتغيرات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية**
تضم المتغيرات الاجتماعية (نمط حياة المجتمع، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين، وعاداتهم الاستهلاكية،...). أما المتغيرات الاقتصادية فتضم (الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، الاستثمارات،...). وفيما يتعلق بالمتغيرات السياسية فتشمل على (التشريعات، القوانين الجديدة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب،...).⁽²⁾

¹ شادي خولة، مرجع سبق ذكره، ص432.

² بوتيارة عنتر وآخرون، (2017): اليقظة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص14. (بتصرف)

2- تشغيل معلومات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تشغيل معلومات اليقظة الإستراتيجية طبقا لثلاث (03) آليات:

- آلية التحكم:

قيام الأبحاث بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية، بدءا بالطلب السريع مع المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، أي أن المبادرة تكون من قبل المستعمل المحتمل للمعلومات.

- آلية الإنذار:

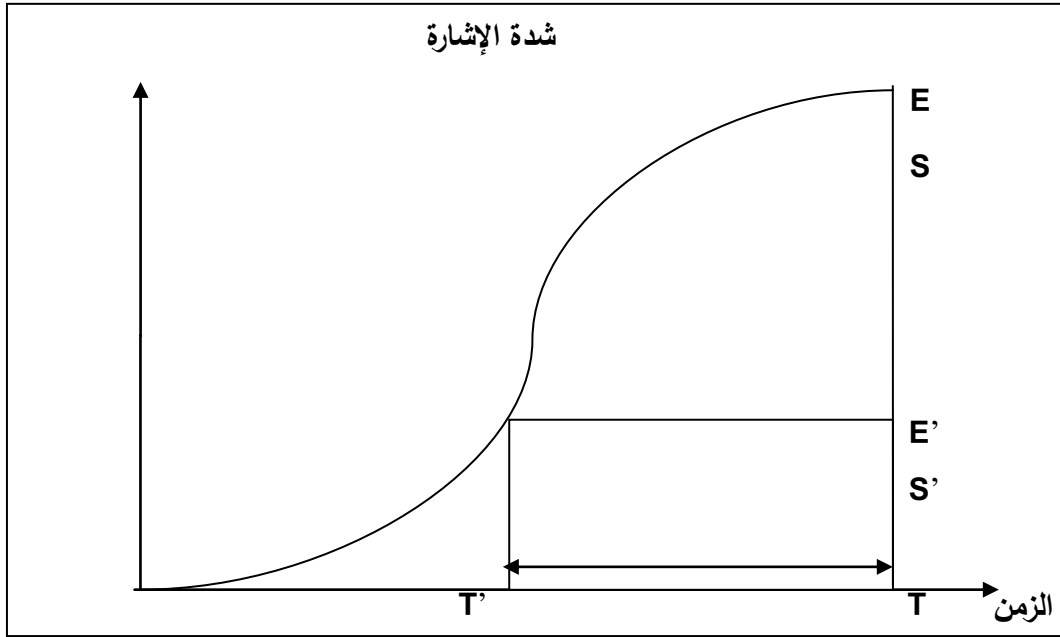
يقصد بها استمرار الأبحاث الفعالة للمعلومات من قبل بعض الأشخاص، إذ يقومون بمبادرات شخصية بتنبيه المسؤول المباشر، ومثال ذلك جمع معلومات مهمة وتسخيرها للمستعمل المباشر وإن كان قبل الحاجة لها، وعليه فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

- آلية الإثارة:

أي إثارة مصدر المعلومات بهدف التوصل للمعلومات التي تهتم المؤسسة، هذه الأخيرة لم تستطع الوصول إليها بالطرق الأخرى، أي تلك الغير موجودة أساسا.⁽¹⁾ وتماشيا مع ما تم ذكره، يختلف تشغيل معلومات اليقظة الإستراتيجية من آلية لأخرى؛ إذ أن عملية التشغيل وفق آلية التحكم يكون بعد الطلب عليها عكس آلية الإنذار، بينما آلية الإثارة فتختلف عن كليهما من حيث إثارة مصدر المعلومة للتحصل على تلك المعلومة التي تهتم المؤسسة.

¹ رافع نادية، قاشي خالد، (2016): واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام بالجزائر -، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة علي لونيبي، البلدة 2، ص 117.

الشكل (04): نموذج الإشارات الضعيفة



المصدر، بوريش أحمد، (2018 / 2019): الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص53.

حيث:

E: حدث تم تحقيقه؛ **E'**: حدث متوقع؛

S: إشارة قوية لكن متأخرة؛ **S'**: إشارة ضعيفة لكن مبكرة.

يتضح من الشكل أن النقطة (E) تمثل الحدث الواقع فعلا من خلال الزمن (T) ويعبر عنه بالإشارة (S) والتي تمثل القيمة العظمى، فهذه الإشارة لا تتطلب جهدا كبيرا من أجل فهمها، أي أن الحدث (E) تحقق في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف لجميع المسؤولين والمؤسسات. في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد إنما هناك إشارات تدل على أنه سيحدث.⁽¹⁾

¹ بوريش أحمد، (2018 / 2019): الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص53.

ويمثل الزمن (T') زمن التنبؤ بالحدث (E')، بينما (S') تمثل الإشارة المقابلة لهذا الحدث (قيمة الإشارة)، يلاحظ أنها قيمة ضعيفة مقارنة بقيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S) وتحتاج مجهودا كبيرا لالتقاطها. كما أنه كلما كان الحدث قريب من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير مما يسمح بالتحليل الدقيق للوضعية واختيار رد الفعل المناسب، بالمقابل فإن مقدار الزمن الذي يمكن أن يقدم للمؤسسة لتكوين رد فعل مناسب يكون قصير ولا يؤهلها لمجاراة الوضع.

كما يلاحظ أن المجال الذي يمكن أن تتاور فيه المؤسسة والمعبر عنه بالمجال (TT') (هامش المناورة)، فإذا حاولت أن تنتظر لأن تتوفر لديها كامل المعلومات عن الحدث فقد تتفاجئ بأزمة، لذلك وجب عليها أن تكون نقطة يقظة للحدث قبل وقوعه من خلال إشارات الإنذار المبكرة والمعبر عنها في الشكل بالإشارة (S').⁽¹⁾

3- سيرورة اليقظة الإستراتيجية

اختلف الباحثون في تصنيف مراحل اليقظة الإستراتيجية، منهم من يرى بأنها تتكون من 03 مراحل، ومنهم من يرى أنها 06 مراحل، وهناك من يرى أنها 09 مراحل، وقد يذهب بها البعض إلى 10 مراحل، وهذا راجع إلى ثلاث أسباب:

- السبب التاريخي: تطور المعلومات حسب زيادة مراحل اليقظة الإستراتيجية؛
 - السبب التدقيقي: الدقة تختلف باختلاف الأفراد والهدف من اليقظة نفسها؛
 - السبب الاصطلاحي: عدم الاتفاق حول التسمية.⁽²⁾
- أولا: اليقظة الإستراتيجية بثلاث مراحل: تتمثل فيما يلي:
- الجمع: هي المرحلة الأولى، يترتب عنها العمليات التالية:
 - المعرفة الجيدة بالمحيط المتعلق بالعمل؛
 - تحديد المستهدف الذي تركز عليه مجهودات اليقظة؛
 - الإجابة عن الأسئلة لجمع المعلومات: من الذي يراقب؟ ماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟؛

¹ بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 53-54.

² بن خديجة منصف، (2005 / 2006): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 71.

- عملية الجرد لمختلف المعلومات؛
- وضع خطة العمل (تحديد مصادر المعلومات).⁽¹⁾
- التحليل والتركيب: بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تأتي المرحلة الثانية، وتتمثل فيما يلي:
- تحليل المعلومات المختارة وتركيبها؛
- ترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية؛
- ترتيب المعلومات مع الاحتفاظ بتلك الملائمة (التي تمنح قيمة مضافة لاتخاذ القرار).
- النشر واتخاذ القرار: بعد الانتهاء من المرحلتين السابقتين نتحصل على معلومات معالجة يتم نشرها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم يتم استخدامها في اتخاذ القرار. وعليه فكل المراحل السابقة لا جدوى منها ما لم يتم نشر المعلومات لاستفادة متخذ القرار منها.⁽²⁾

وخلاصة القول فإن تقسيم اليقظة الإستراتيجية على أساس 03 مراحل ينبع من المعلومة ويصب في اتخاذ القرار؛ فطالما أن هناك عملية يتم فيها صناعة قرار في الوقت المطلوب وجب توفر المعلومة التي يتم الحصول عليها بهذه المراحل.

ثانياً: اليقظة الإستراتيجية ب06 مراحل: فيما يلي نذكر هذه المراحل:

- مراقبة المصادر البيئية: تتضمن هذه المرحلة 03 عمليات هي:
 - البحث عن محاور الرصد: يتم استهداف الموضوع وتحديد رهاناته (مصادر المعلومات، وإلى من توكل؟) أي يجب وضع إستراتيجية من قبل المؤسسة للبحث عن المعلومة.⁽³⁾
 - جمع المعلومات: من بين أكثر النواحي التي يتم توريدها من خارج المؤسسة من أجل عملية اليقظة الإستراتيجية هو عملية جمع المعلومات، إذ توجد معلومات عن المنافسين لا يمكن التوصل إليها من خلال الجهود الذاتية للمسؤولين عن جمع المعلومات عن المنافسين في المؤسسة. ومن بين أهم مزايا الاعتماد على التوريد الخارجي لليقظة الإستراتيجية الحصول على خدمة ذات جودة

¹ بن السعدي جمال وآخرون، (2017): اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 13/12 نوفمبر 2017، ص05.

² بن السعدي جمال وآخرون، المرجع نفسه، ص05.

³ بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 73- 74.

مرتفعة، باعتبار أن المورد الخارجي يمتلك عدة أفراد خبراء في هذا المجال، ذوي اتصال واسع ورؤية شاملة ذات قيمة في البيئة التنافسية، والذين غالبا ما يخلقون مضمونا إستراتيجيا للقرارات التي تستخدم فيها البيانات التنافسية. فالعديد من المؤسسات تنتظر للتوريد الخارجي باعتباره أقل كلفة وأكبر كفاءة.⁽¹⁾

■ **بث المعلومات:** أي إيصال المعلومات المتحصل عليها في الوقت المطلوب لمستخدميها، فالمعلومة لا تصبح ذات معنى إلا إذا نشرت في الوقت المناسب. إن عملية نشر المعلومات تلعب دورا هاما في فعالية اليقظة، إذ أنها خطوة حاسمة فيها عن طريق تثمين ما سبق من خطوات وتفعيل اللاحق منها، فقد أدت تكنولوجيا المعلومات في نشر وتخزين المعلومات فهي تدعم تبادل ونقل البيانات هذا من جهة ومن جهة أخرى توليد المعلومات المفيدة من خلال التقيب في قواعد البيانات، فعند تفاعل تكنولوجيا المعلومات مع تقنية الاتصال أصبحت عملية تبادل المعلومات تخرج عن حيز المؤسسة.⁽²⁾

- **تحديد القائمين عن اليقظة الإستراتيجية:** يتم هنا تحديد الأفراد الذين سيقومون بنشاط اليقظة الإستراتيجية عن طريق اختيار أفراد أكثر كفاءة، متيقظين يكونون على اتصال مباشر بمصادر المعلومات، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بمعرفتهم الجيدة بمحيط المؤسسة كما لا ننسى عنصر التحفيز لهؤلاء الأفراد المختارون لهذا النشاط.⁽³⁾

- **البحث عن المعلومات وجمعها:** بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام يسمح بجمع المعلومات الهامة، فلا بد من التساؤل حول مكان تواجدها والوسائل المستعملة لمعرفة مصادرها، بالإضافة إلى طريقة الحصول عليها، الميزانية المخصصة لها، أماكن تخزينها وأرشفتها.⁽⁴⁾

¹ سحنون هبة، (2016 / 2017): دور اليقظة التكنولوجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال وصيدال، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² بوريش أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 57- 58.

³ بوراوي عيسى، ميلودي عمار، (2017): التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة الجمارك الجزائرية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، جامعة أم البواقي، ص 714.

⁴ بن خديجة منصف، (2015): اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جامعة باتنة، ص 252.

- تحليل، معالجة والمصادقة على المعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات يتم تنقيحها، معالجتها، تحليلها، واختيار المفيد منها حسب احتياجات المؤسسة المسطرة، وذلك من طرف شخص يملك خبرة في ذلك، فهو الذي يختار المعلومات الصحيحة ويحللها حسب الحاجة.⁽¹⁾
 - نشر معلومات اليقظة: هو توجيه المعلومات بشكل مناسب (شفهي، كتابي ورسومات) إلى الوحدات التي تعبر عن الطلب. إن هذا النشر يمكن أن يكون انتقائيا (منتشرا للمستلم فقط) أو أن يكون عاما.⁽²⁾
 - تقييم وتعديل اليقظة الإستراتيجية: في الأخير يتم تقييم وتعديل عمل اليقظة عن طريق تعديل وإعادة توجيه الوسائل والأهداف الإستراتيجية الموضوعة سابقا.⁽³⁾
- ثالثا: اليقظة بتسع مراحل: وهناك من يذهب باليقظة الإستراتيجية إلى 09 مراحل:

- المرحلة 01: التعبير عن الحاجة للمعلومات؛
- المرحلة 02: تحديد مصادر المعلومات؛
- المرحلة 03: البحث وجمع المعلومات؛
- المرحلة 04: معالجة المعلومات؛
- المرحلة 05: تخزين المعلومات؛
- المرحلة 06: نشر المعلومات؛
- المرحلة 07: الاستخدام؛
- المرحلة 08: التغذية العكسية؛
- المرحلة 09: السيطرة.⁽⁴⁾

¹ بوراوي عيسى، ميلودي عمار، مرجع سبق ذكره، ص 714.

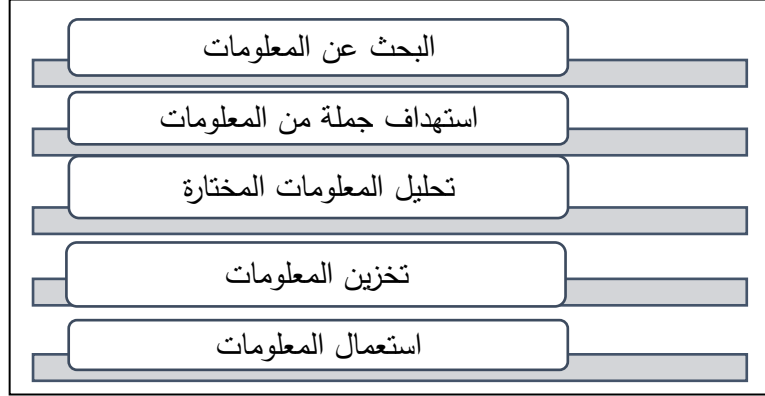
² Bekaddour Hassen, (2013/ 2014) : **veille stratégique et intelligence économique –cas des entreprises Algériennes-**, mémoire de magister, (non publié), Faculté des sciences économique, commerciales et des science de gestion, université Abou Baker Belkaid, Tlemcen, Alger, P86.

³ مرمي مراد، (2010 /2009): أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة شركة CHIALI Profiplast سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 131.

⁴ Ladjouzi Soumiya, (2020) : **La Pratique de la veille strategique chez les operateurs de la telephonie Mobile Algeria –Cas pratique : Mobilis the pratique of competitive intelligence among mobile telephone operators in Algeria- case study : mobilis-**, Revue des revue des science commerciales, Alger, vol19, n02, p p35-36.

من خلال ما تم التطرق إليه سابقا من تقسيمات مختلفة لمراحل اليقظة الإستراتيجية، فقد تم التوصل إلى الشكل التالي بدمج جميع المراحل المتشابهة:

الشكل (05): نموذج عام لمراحل اليقظة الإستراتيجية



المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابقة.

المطلب الرابع: خلية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية خلية مستقلة ضمن المؤسسات الكبرى، لذلك وجب القيام بتنشيطها، كما تتعدد أوقاتها وسلوكياتها حسب المؤسسة المطبقة لها، وسنتناول ذلك في هذا المطلب.

1- تفعيل اليقظة الإستراتيجية

يعد تنشيط اليقظة الإستراتيجية من مهام منظم جهاز اليقظة الإستراتيجية ومنشطها، فمهمة التنشيط تقوم على الاتصال، هذا الأخير يعتبر عاملا رئيسيا للنجاح، وعليه تحتاج هذه العملية لشخص محفز بغرض تحفيز المستخدمين المحتملين للمعلومات، بالإضافة إلى ذلك وجب أن يتوفر هذا الفرد على صفات التفاهم مع الغير، الصرامة، الكفاءة، السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر كونها أساسية في عصرنا...⁽¹⁾ ومن بين مهام منشط اليقظة نذكر:

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وخاصة المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم، مع تنسيق مهامهم الخاصة بميدان اليقظة؛
- دمج الممارسات الفردية والتي كانت من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في مجموعة مترابطة؛

¹ علاوى نصيرة، (2014 / 2015): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص69.

- اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات؛
- ضمان متابعة طلبات المعلومات من قبل أعضاء المؤسسة؛
- إحياء جهاز اليقظة الإستراتيجية وتطويره.⁽¹⁾

2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

هناك خمسة (05) شروط لضمان فعالية اليقظة الإستراتيجية، وتتمثل في:

- إرادة ثابتة من قبل الإدارة؛ فعلى المسيرين اعتبار اليقظة وظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً؛
 - اتصال داخلي جيد؛ يمكن من انتقال المعلومة لطالبيها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد باعتبار اليقظة الإستراتيجية عمل جماعي وليس فردي؛
 - التحكم في الوقت مع القبول بتسخير، الوسائل الأساسية والميزانية المخصصة لذلك؛
 - الحد الأدنى من الهياكل؛ فالمعلومة تكون ذات قيمة عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من قبل إدارات ووظائف محددة؛
 - روح جماعية قوية بين جميع الموظفين.
- ففعالية اليقظة الإستراتيجية تظهر كونها عاملاً أساسياً في استمرار الأداء الإستراتيجي، فعند جمع المعلومات تقوم المؤسسة بمعالجتها لتحويلها إلى معلومات مفهومة، وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعمليها للأخذ بها في اتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات، تستطيع حينها متابعة كل التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية وبذلك تكون قد ساهمت في تحقيق أداء تنافسي فعال.⁽²⁾

3- أوقات اليقظة الإستراتيجية

- تتعدد أوقات اليقظة الإستراتيجية تبعاً لأهدافها، ميادينها واتجاهاتها، وعموماً يمكن حصرها في أربعة (04) أوقات وهي:
- **يقظة نقطية (Veille Ponctuelle):** وتسمى أيضاً باليقظة المنتظمة، وهي حالة فنية أو تحليل موضوع مع تحديد سياقه وزمنه، وهي تقترب من دراسة السوق.

¹ علاوى نصيرة، (2014 / 2015): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مجمع صيدال-، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² بن السعدي جمال وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 08 - 09.

- **يقظة مناسباتية (Veille Occasionnelle):** هي يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، مع معرفة المؤسسة بالموضوع المستهدف مسبقاً، والتي تقوم بترصده دائماً.
- **يقظة دورية (Veille Périodique):** وتسمى أيضاً اليقظة المكتبية، وهي تعمل على تعقب منتظم للموضوع المستهدف، بحيث تبين موازنات المؤسسة، التقارير، الدراسات، مقالات المجلات، نشرات المؤسسات المتخصصة... الخ.
- **يقظة دائمة (Veille Permanente):** تمكن من النقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات المسماة بالتنبيهات في المحيط الكلي، ويتم استخلاصها من توظيف رادار المراقبة (معلومات جاري البحث عنها إرادياً).⁽¹⁾

4- سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

- قد تعتمد المؤسسة على عدة أنواع من اليقظة وذلك حسب ظروفها أو احتياجها للمعلومات أو حسب إمكانياتها، حيث قام (Choo) بتقديم أربع سلوكيات لليقظة الإستراتيجية؛ بالتركيز على آلية الأفراد في ممارسة اليقظة، وهي:
- **يقظة غير موجهة (Veille non orientée):** يبحث الفرد في المؤسسة عن المعلومات دون حاجته لها، والغرض من ذلك هو جمع عدد من المعلومات لاكتشاف التغيرات التي يمكن أن تقع بأسرع وقت، من خلال الاعتماد على عدة مصادر من هذه المعلومات، يتم غربلة كمية معتبرة منها.
- **يقظة مشروطة (Veille Conditionnée):** وهي تتعلق بملاحظة مباشرة للمعلومات ذات العلاقة بتصنيفات محددة لها (معلومات رسمية، معلومات نصية... الخ)، أو قد تكون مواضيع تم اختيارها مسبقاً.
- **يقظة غير رسمية (Veille Informelle):** يقوم الفرد في المؤسسة بالبحث بطريقة فعالة عن المعلومات بهدف زيادة معارفه وفهم بعض المشكلات الخاصة، وهو بحث غير رسمي بحيث يلزمه جهد معين وغير مهيكّل (Informal Search).
- **يقظة رسمية (Veille Formelle):** يقوم الأفراد بالتخطيط للحصول على معلومات خاصة أو تلك المتعلقة بنتائج خاصة، والبحث يكون رسمي لكونه منظم وفق إجراءات ومنهجية تم إعدادها مسبقاً (Formal Search).⁽²⁾

¹ كافي مصطفى يوسف، الذكاء الاقتصادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 - 72.

² بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 145 - 146.

المبحث الثاني: أساسيات وركائز اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب هام داخل المؤسسة، وبناء على ذلك تنسب إليها مهام معينة ووظائف محددة يقوم بها ممثلوها، سنتطرق في هذا المبحث لذلك، كما سيتم إبراز أهم طرق اليقظة، متطلباتها ووسائلها مع الإشارة لليقظة الإستراتيجية بين الجزائر والدول الغربية

المطلب الأول: مهام، ووظائف اليقظة الإستراتيجية وممثلوها

تقوم اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من المهام والوظائف يشرف عليها أشخاص يطلق عليهم ممثلو اليقظة الإستراتيجية، في هذا المطلب سيتم التطرق لهذه العناصر.

1- مهام اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية ثلاث (03) مهام رئيسية متمثلة فيما يلي:

- إعلام أصحاب القرار بتطورات السوق: على المؤسسات القيام بالعمليات التالية:
- اكتشاف ومتابعة المنافسين على المستوى الجهوي، الوطني، والدولي؛
- التمرکز قبل باقي المؤسسات من خلال تخفيض التكاليف في الأسواق الواعدة للسيطرة.
- فاليقظة الإستراتيجية تعلم أصحاب القرار بتطورات بيئة المؤسسة، كما تزودهم بالظروف المناسبة لإعداد الإستراتيجية، فهي تبذل جهود لإيصال المعلومات في الوقت اللازم وبالشكل المطلوب ليتمكن متخذ القرار من حسن استخدامها.⁽¹⁾
- حماية أصول المؤسسة: وذلك بحمايتها من:
- الهجمات المباشرة على أصولها فيما يتعلق بالملكية الصناعية (براءات الاختراع، العلامة، عقود الترخيص...)
- الهجمات غير المباشرة مثل ظهور لجنة جديدة للضبط، أو منافس يحاول فرض مواصفاته التقنية، أو ندرة التمويل بالمادة الأولية... الخ.
- ويتجلى دور اليقظة الإستراتيجية في تشخيص المناطق القابلة للعطب في المؤسسة، وإيجاد المؤشرات التي تمكن من اكتشاف الخطر قبل حدوثه وذلك للتنبؤ بالرد المناسب.⁽²⁾
- التأثير: يؤثر على المؤسسة الكثير من الفاعلين، نذكر منهم:
- البرلمانيون: من خلال وضعهم للقوانين؛

¹ شعباني مجيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² شعباني مجيد وآخرون، المرجع نفسه، ص 133-134.

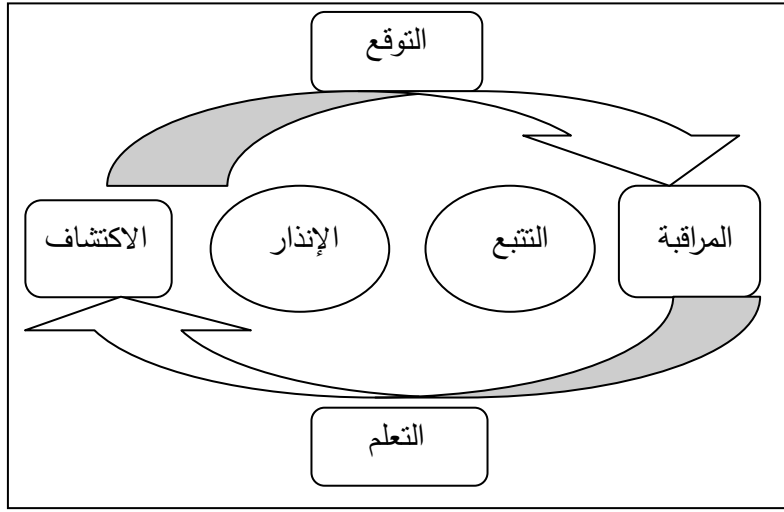
- الدبلوماسيون: من خلال التفاوض حول الاتفاقيات التجارية؛
 - العمال: من خلال إعداد الإطار التنظيمي لنشاط المؤسسة؛
 - جمعيات المستهلكين: باختيارها لمنتجات المؤسسة؛
 - جمعيات حماية البيئة: بتقييمها لمدى احترام المؤسسة للبيئة.
- ويتمثل دور اليقظة الإستراتيجية في الاهتمام بالفاعلين، وتوقع قراراتهم وتأثيرها فيما يخص مستقبل المؤسسة، ويسمح ذلك بإنشاء ملفات للضغط "Lobbying" توجه للتأثير على القرارات السياسية لكي تكون لصالح المؤسسة، وهذا النوع من إستراتيجيات التأثير يأخذ العديد من الأشكال: معلومات، نصيحة خبير، ندوات صحفية... الخ.⁽¹⁾
- هناك من يصنف أدوار اليقظة الإستراتيجية إلى أربعة (04):
- التوقع: أي توقع نشاط المنافسين أو تغيرات المحيط؛
 - الاكتشاف: يعني اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات يمكن شراؤها أو إقامة شراكة معها بهدف التطوير واكتشاف فرص في السوق؛
 - المراقبة: أي تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس النشاط، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في إطار النشاط؛
 - التعلم: أي تعلم خصائص الأسواق الجديدة، خطأ ونجاح المنافسين، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو تشكيل نظرة موحدة للمسيرين.⁽²⁾
- وبناء على ذلك فاليقظة الإستراتيجية تقوم بأدوار حاضرة ومستقبلية؛ فالأدوار الحالية تتمثل في تتبع الأسواق حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات مناسبة، أما أدوارها المستقبلية فتشمل التوقع والتنبؤ بكل ما يحدث في المحيط أو بكل ما يقوم به المنافس لكي تتمكن من أن تقتنص الفرص وتتفادى التهديدات.

¹ شعباني مجيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص134.

² ليتيم خالد، نجيمي عيسى، (بدون سنة): اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، جامعة لونيبي علي، البلديّة 2، ص09.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (06): الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية



المصدر، لنتيم خالد، نجيمي عيسى، (بدون سنة): اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات 'دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد08، جامعة لونيبي علي، البلدة2، ص09. وتماشيا مع ما تم ذكره يعتبر التصنيف الثاني أكثر وضوحا وشمولا؛ فاليقظة الإستراتيجية مبنية على التوقع المتأتي من التردد المستمر والدائم، مما يؤدي إلى اكتشاف السوق، والتعلم من المنافسين، وهذا ما تشمله اليقظة الإستراتيجية بشكل واضح.

2- وظائف اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية العديد من الوظائف من بينها:

- الوظيفة التنبؤية "Prédicative Fonction": الوظيفة الأولى لليقظة الإستراتيجية تتمحور حول التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تحدث خارج المؤسسة، فعلى اليقظة الإستراتيجية توقع تطور الأسواق، تطور المنافسة، القوانين... الخ. ونظرا لتعدد مصادر الفرص والتهديدات لا بد من وضع آلية خاصة بمراقبة كل هذه المصادر في وقت واحد؛ فالتحديات لا تأتي من المنافسين فقط بل وأيضا من القوانين أو التشريعات الجديدة، من تقادم الرصيد العلمي والتقني للمؤسسة، بينما الفرص يمكن أن تكون عن طريق اندماج أو تحالف محتمل، تصميم منتج جديد، دخول سوق خارجي جديد... وعليه يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تعمل على مراقبة كل مصادر خلق الفرص والتهديدات، هذه الأخيرة يجب اتخاذ الإجراءات اللازمة اتجاهها.⁽¹⁾

¹ زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

- الوظيفة الإعلامية "Fonction Informative": وظيفة أساسية، حيث أن توفير المعلومة للمستخدمين يمثل السبب الثاني لوجود اليقظة. ولابد أن تكون المعلومة المقدمة من قبل جهاز اليقظة خام وتنصف بالموءامة، ويتطلب الحصول عليها القيام بالتحليل، التركيب والتشكيل.
- وظيفة التحليل والتركيب "Fonction D'Analyse Et De Synthèse": هي وظائف أساسية في عملية اليقظة خاصة عند توفر المعلومة بكثرة، حيث أن تحليل المعلومات المجمعة يقصد به تقسيمها للحصول على العناصر الأساسية، والتي تدل على التغيرات المستقبلية في محيط المؤسسة، أما تركيبها فيعني جمع المعلومات المجزأة، لإيجاد العلاقة بينها ولبناء صورة تدل عن واقع مستقبل محيط المؤسسة.(1)
- وظيفة التشكيل "Fonction De Mise En Forme": الوظيفة الرابعة لليقظة الإستراتيجية تتمثل في تنسيق المعلومات، تحليلها وتركيبها، وتهدف هذه الوظيفة لفهم المعرفة التي تم نشرها.(2) ويقصد بتشكيل المعلومات المجمعة وضعها في سياق متخصص (جدول، شكل، منحني، بيان...)، يسهل الوصول إليه عند ظهور الحاجة ويوضح المعنى.(3)
- وظيفة الاتصال والإعلام "Fonction D'animation Et De Communication": لابد لليقظة من إرسال المعلومات التي جمعت، والتي تم معالجتها إلى الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب، فهذه الوظيفة تعمل على تشغيل شبكات اليقظة "Les Réseau De Veille" وتحفيز القائمين على جهازها لتسهيل تدفق المعلومات عبر الشبكات. هذه الوظيفة تعمل على إيجاد آليات اتصال فعالة بين اليقظين والأشخاص المعنيين باستغلال المعلومات، وجعلها متاحة في الوقت.
- وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات "Fonction D'identification Des Besoins D'information": بعض الأدبيات تنظر لتحديد الاحتياجات من المعلومات ضمن وظائف اليقظة الإستراتيجية، إذ يلزم توقعها سواء كانت ضمنية أو صريحة، فاليقظة الإستراتيجية تحدد نوع وطبيعة ومصدر المعلومات، كما تحدد أجزاء المحيط الخارجي التي يجب وضعها تحت الرقابة.(4)

¹ زواو ضياء الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص51-52.

² سحنون هبة، دور اليقظة التكنولوجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسستي

فرتيال وصيدال، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ زواو ضياء الدين، المرجع نفسه، ص52.

⁴ زواو ضياء الدين، المرجع نفسه، ص52.

3- ممثلو اليقظة الإستراتيجية

تقوم عملية اليقظة الإستراتيجية على أساس المشاركة بين مختلف الأفراد القائمين عليها، بحيث تتمثل مهمتهم في رصد المحيط الخارجي للمؤسسة. من هم هؤلاء؟ وفيما تتمثل أدوارهم وما هي خصائصهم؟ كل هذا سيتم الإشارة له في الجدول التالي.

الجدول (03): ممثلو اليقظة الإستراتيجية حسب الدور والخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف المؤسسة بشكل جيد؛ - معرفة التطور الحاصل في البيئة الخارجية بشكل جيد؛ 	<ul style="list-style-type: none"> - عرض الأهداف الأولية للمؤسسة على جماعة اليقظة؛ - تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية المقدمة لهم في شكل سيناريوهات؛ - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفعل اتخاذ القرار. 	<p>متخذو القرارات الإستراتيجيين</p> <p>Les Décideurs Stratégique</p>
<ul style="list-style-type: none"> - منشط جماعة اليقظة وقدرة العمل الجماعي؛ - مهارات إدارية كتسيير الموارد البشرية، - معرفة وسائل اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعد همزة وصل بين متخذي القرار الإستراتيجيين وجماعة اليقظة؛ - إعداد دفتر الشروط؛ - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية. 	<p>المدير</p> <p>Le Directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير الإستراتيجي؛ - القدرة على التحليل والتركيب، - القدرة على الرؤية المستقبلية؛ - المعرفة التامة بعملية اليقظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمع؛ - المساهمة الجماعية لإعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة بالمقارنة بدفتر الشروط، التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية. 	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Réelleurs Seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع)؛ - الحيابة على مصادر المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات؛ - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وانتقاء أولى لها. 	<p>المتيقظون المشتركون</p>

<p>الإستراتيجية؛ - القدرة على التحكم بفائض المعلومات.</p>		<p>Réilleusa -ssoicies</p>
<p>- نشاط حيوي دائم في العمل؛ - روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>- دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، كما يقدمون دعم لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات؛ - تقديم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال Les Empoyés</p>

المصدر، حميد لمى ماجد، (2019): الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي (دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص91.

الجدول أعلاه يوضح أن تمثيل اليقظة الإستراتيجية لا يخص فئة معينة في المؤسسة، بل كافة الأفراد لديهم مساهمة في ذلك، من العمال إلى المدير، كل حسب خصائصه ودوره في المؤسسة.

المطلب الثاني: طرق اليقظة الإستراتيجية

تتباين الطرق المستخدمة لقياس اليقظة الإستراتيجية، وفي هذا المطلب سيتم التطرق لثلاث

(03) طرق أساسية.

1- طريقة القياس المقارن "المعايرة" (BenchMarking)

القياس المقارن أداة لتطوير الأداء للوصول إلى غاية في المؤسسة اعتماداً على المعلومات، المعارف والخبرات المتوفرة لدى المؤسسات الرائدة بشكل إبداعي، ليس من خلال نسخ تجارب الآخرين أو الوصول إلى مستواهم، بل بتوظيف تجاربهم في تحديد المشكلات، ومعرفة عناصر القوة أو الضعف فيها، وإيجاد الحلول الملائمة وبالتالي تحسين الأداء، وتحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة.⁽¹⁾ تتطلب عملية القياس المقارن توفر: نظام اتصال فعال، توفير دعم الإدارة العليا، تحديد الجهة الرائدة والتميزة، تحليل البيانات والمقارنات، استخلاص التجارب المثلى، وضع خطة لتنفيذ التجارب المثلى، متابعة تنفيذ الخطة.⁽²⁾ وبالتالي يمكن القول أن القياس المقارن مبني على جمع المعلومات المتأتية من التجارب الناجحة.

2- طريقة (Porter)

إن أول ما قدمه "بورتر" هو تحديد القوى التنافسية الأساسية الخمس (05)، هذه الأخيرة تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال. فالهدف من الإستراتيجية التنافسية لوحدة العمل في أي مجال هو احتلال مكانة في ذلك المجال ليسمح للشركة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام تلك القوى التنافسية أو التأثير عليها لحسابها.⁽³⁾

وتتمثل تلك القوى التنافسية الخمس (05) في:

- **حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة (الكثافة التنافسية):** تمثل الكثافة التنافسية مركز نموذج "بورتر"، لأنها تشير إلى إلتقاء العناصر الأربعة الأخرى، وتزداد شدة المنافسة بين المؤسسات في حالة ضعف نمو السوق، ارتفاع مستويات التكاليف الثابتة وضعف التمييز في العرض الذي يؤدي بدوره لعدم الوفاء للعلامة التجارية، تعدد المنافسين وتنوع مصادرهم نتج عنها نشوء ثقافات مختلفة،

¹ الكرخي مجيد، (2015): مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص111.

² الكرخي مجيد، مؤشرات الأداء الرئيسية، المرجع نفسه، ص119. (بتصرف)

³ الكرخي مجيد، (2017): الطرق الشائعة في التحليل الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص144.

مما أدى إلى الإخلال باستقرار المؤسسة، عدم قابلية تجزئة رأس المال التقني، وارتفاع مصاريف الإبداع التكنولوجي.⁽¹⁾

- **الضغط الناتج عن المنتجات البديلة (الإحلالية):** المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي يمكنها تلبية نفس احتياج الزبون أو تؤدي نفس خدمة منتجات المؤسسة القائمة، وبالتالي فهذه المنتجات تعد تهديداً يؤثر على نجاح المؤسسة عن طريق الضغط التنافسي الناتج عن المنتجات القائمة.⁽²⁾
- **المنافسين المحتملين:** وجود مؤسسات منافسة لديه أثر كبير على عائدات المؤسسة.⁽³⁾
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يؤثر الزبائن على اللعبة التنافسية في الصناعة من خلال قدرتهم على إجبار المؤسسات لتخفيض الأسعار، والتفاوض على مستوى عالٍ من الجودة للسلع والخدمات التي يشترونها، بالإضافة إلى إشعال المنافسة بين المنافسين. يمتلك الزبائن قوة تفاوضية عالية عندما تتحقق جملة من العوامل، ومثال ذلك: أن يشتري الزبائن جزءاً كبيراً من مخرجات الصناعة، احتمال إمكانية الزبائن على التكامل نحو الخلف، من خلال تصنيع المنتجات نفسها. مثال: سلسلة المؤسسات في ميدان المنشورات الصحفية يمكنها صنع الورق المستخدم في الصحف بنفسها.⁽⁴⁾
- **القوة التفاوضية للموردين:** تكون للموردين قوة تفاوضية إذا توفرت الشروط الموائية:
- عدم وجود تنافس مع منتجات أخرى بديلة، ينتج عنه قلة الخيارات أمام المؤسسة؛
- تعامل المورد مع عدد كبير من المؤسسات، وبالتالي لا يعتمد على بيع كميات كبيرة؛
- في حالة ما إذا كان منتج المورد ضروري للمؤسسة؛
- تبني الموردين إستراتيجية التكامل الأمامي، مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة.⁽⁵⁾

¹ سلطاني محمد رشدي، (2014): الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص36.

² قاصب حسين، (2018/2019): الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، ص118.

³ الطيبي خضر مصباح إسماعيل، (2013): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 176-177.

⁴ العنزي سعد علي، راضي جواد محسن، (2011): التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص190. (بتصرف)

⁵ سلطاني محمد رشدي، المرجع نفسه، ص37.

✚ القوة النسبية لأصحاب المصالح: هي القوة السادسة التي أضيفت إلى نموذج "بورتر"، الذي يشمل مجموعة أصحاب المصالح من البيئة المهمة، نذكر منها: الحكومات، المجتمعات المحلية، الدائنون، الجمعيات التجارية، الاتحادات، حملة الأسهم، والصناعات التكميلية.⁽¹⁾

- مثال توضيحي لعمل تحليل (بورتر): بالإشارة إلى أن المعلومات المستخدمة في التحليل ليست مستندة على تحليل دقيق للسوق، إنما الهدف منها هو شرح كيفية عمل تحليل بورتر، والتحليل المذكور يقوم على الافتراضات التالية: التحليل ينصب على قطاع نشر الكتب في الوطن العربي حيث يلاحظ ما يلي:

- المنافسة الحالية شديدة نظرا لقلّة حجم الطلب؛
- احتمالية دخول منافسين جدد مرتفعة نظرا لسهولة الدخول؛
- تهديد البدائل عالي جدا نظرا لوجود بدائل عديدة مثل الانترنت والفضائيات؛
- قوة المستهلكين مرتفعة بالنظر لضعف دخل القارئ وقلة حجم الطلب؛
- قوة الموردين منخفضة غالبا باستثناء كبار المؤلفين.⁽²⁾

✚ بالإضافة لنموذج "بورتر" يوجد نموذج "أوستين"، وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية، لأن نموذج "بورتر" خاص بالدول المتقدمة، حيث أضاف (أوستين) عاملين لنموذج (بورتر)؛ العامل الأول يتمثل في السياسات الحكومية باعتبارها قوة كبرى ذات تأثير على هيكل الصناعة، والعامل الثاني هو إضافة العوامل البيئية (اقتصادية، سياسية، ثقافية،... الخ).⁽³⁾

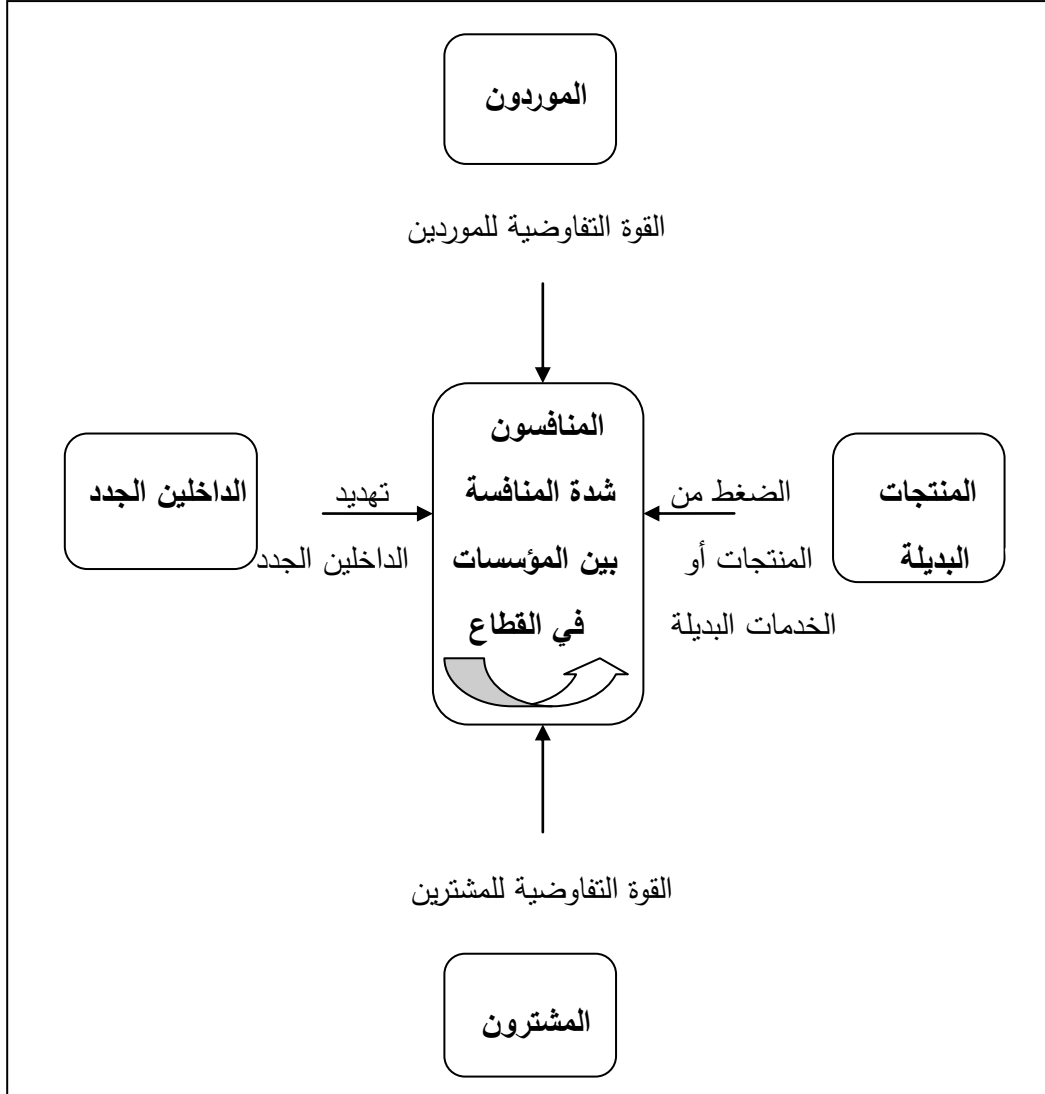
¹ العنزري سعد علي، راضي جواد محسن، مرجع سبق ذكره، ص192.

² مجيد الكرخي، الطرق الشائعة في التحليل الإستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 152- 154.

³ الشديفات أمين محمد، (2017): أثر البيئة الخارجية على الخيار الإستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص54.

الشكل التالي يوضح القوى الخمس لـ"بورتر"، حيث يعطي صورة عن ما تم التطرق له:

الشكل (07): القوى الخمس لـ (PORTER)



Source, Bernard Garrette et autre, (2009) : **Stratégior - Toute la stratégie d'entreprise-**, Dunod, 5 édition, paris, France, p83.

الشكل أعلاه يعطي فكرة أوضح عن القوى التنافسية الخمسة لـ (PORTER)، أين يسهل

تحديد نقاط القوة والضعف، بالإضافة للفرص والتهديدات.

3- طريقة التحليل الرباعي (SWOT)

- كلمة (Swot) تجمع الحرف الأول من كلمات نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات.⁽¹⁾ كما أن هذه الأداة تهدف إلى وضع إستراتيجيتها بناء على الترابط بين خصائص المؤسسة (نقاط القوة والضعف) والبيئة (الفرص والتهديدات) التي تمارس بها نشاطها.
- يسمح تحليل "Swot" بتمثيل بسيط لواقع معقد.⁽²⁾ يقوم تحليل (SWOT) على ثلاث مراحل:
- تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والفرص والتهديدات التي تتيحها البيئة الخارجية؛
 - الاعتماد على الموقف النهائي للمؤسسة من حيث نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات البيئية في تحديد الموقف التنافسي؛
 - اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بناء على المعادلة التالية:⁽³⁾

$$SA = O / (S - W)$$

- **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمؤسسة في مكان ما في السوق، في فترة زمنية معينة، حيث تتمكن المؤسسة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعد الفرص عاملا مهما في تحديد الموقف الإستراتيجي، ولا يستطيع المدراء ربط الإستراتيجية بموقف المؤسسة دون تعريف كل فرصة موجودة في البيئة.⁽⁴⁾ كما تعبر عن الحاجة الشرائية المستهدفة والتي يمكن إشباعها من خلال مستوى مرضي من الربحية.⁽⁵⁾
- **التهديدات:** وتعني وجود متغيرات سلبية يجب تجنبها، أي موقف غير مرغوب في البيئة الخارجية كدخول منافسين جدد، القوانين المقيدة للأسعار... الخ، ويمكن أن يكون المتغير فرصة لبعض المؤسسات وتهديدا لأخرى، فمثلا: ارتفاع معدل المواليد فرصة لمؤسسات منتجات الأطفال، وتهديد لمؤسسات الخدمة العامة (الصحة والتعليم).⁽⁶⁾

¹ باسم شمس الدين، (2014): التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، ص06.

² Deschamps Christophe, Moinet Nicolas, *la boîte à outils de L'intelligence économique*, Dunod, Paris, France, P22.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، (2015): الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص270.

⁴ الياسري أكرم محمد، الشمري أحمد عبد الله، (بدون سنة): مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص113.

⁵ Ghedjghoudj El Hadi, (2013) : *Management Stratégique les Différentes Approches*, Edition 4.01.5467, Office des publications Universitaires, ben aknoun, Alger, p58.

⁶ خلف السكارنه بلال، (2015): الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ص165-166. (بتصرف)

- **نقاط القوة:** تتمثل نقاط القوة في نتائج العوامل التي تستطيع المؤسسة السيطرة عليها بالداخل، والتي يتم تأديتها على نحو جيد وبالتالي تظهر نتائج جيدة.⁽¹⁾ أي أنها كل العناصر التي تمتلكها المؤسسة ويمكنها أن تستغلها بحيث تصل إلى أهدافها المسطرة ومنه إلى امتلاك ميزة تنافسية.
- **نقاط الضعف:** هي جملة المؤشرات التي تدل على نقص إمكانيات المؤسسة، بالأخص أثناء مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة، أو هي الحالة التي تجعل المؤسسة عاجزة عن التنافس أو ترغمها على عدم التوصل لميزة تنافسية. ومثال ذلك عدم وضوح توجه المؤسسة الإستراتيجي.⁽²⁾

الجدول (04): نموذج تحليل مصفوفة SWOT

/	الفرص O	التحديات T
نقاط القوة S	1 +	2 +/-
نقاط الضعف W	3 +/-	4 -

Source, Neysen Nicolas,(2016) : **Stratégie des organisations Fondements et pratiques du management stratégique**, Imprimé en Belgique, Bruxelles, Belgique, p81.

من خلال الجدول يتبين وجود أربعة (04) خلايا:

- **الخلية 01:** وجب على المؤسسة انتهاج الإستراتيجية الهجومية (تقوم المؤسسة بتنوع منتجاتها لاستغلال الفرص الموجودة)؛
- **الخلية 02:** يستلزم تطبيق إستراتيجية التوزيع؛
- **الخلية 03:** يتطلب تنفيذ إستراتيجية التوزيع الخارجي؛
- **الخلية 04:** يستلزم تطبيق الإستراتيجية الدفاعية من قبل المؤسسة (تهدف للدفاع ضد التهديدات المحيطة بتوفر نقاط القوة).⁽³⁾

وبناء على ما سبق يمكن القول أن كل خلية تعطي وضعية معينة، وجب على المؤسسة انتهاج إستراتيجية محددة للوصول إلى أهدافها المسطرة.

¹ الغالبي طاهر محسن، إدريس وائل محمد، (2015): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص324.

² المحمدي سعد علي ربحان، (2017): الإدارة الإستراتيجية - أساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية (التكوين الإستراتيجي والتحليل البيئي)-، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص297.

³ خلف السكارنه بلال، مرجع سبق ذكره، ص167.

المطلب الثالث: متطلبات اليقظة الإستراتيجية ووسائلها

مع التطور الحاصل في التكنولوجيا وازدياد شدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية لتفعيل أداء اليقظة الإستراتيجية، بل أصبحت حتمية الاعتماد على جملة من الوسائل الفعالة لمساعدتها على الوصول إلى أهدافها المسطرة.

1- متطلبات اليقظة الإستراتيجية

تتطلب عملية بناء اليقظة الإستراتيجية مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المناسبة، تكنولوجيا متطورة، بالإضافة إلى أنظمة التسيير، نظم المعلومات وغيرها.

- المتطلبات البشرية (الوسائل البشرية)

تتمثل في مختلف الأنشطة التي يمارسها العمال داخل المؤسسة يحتمل أن تكون مصدرا للمعلومات، كما أن الكمية الأكبر منها سنقبل بشكل غير رسمي، لذا فلا بد من الاهتمام بتطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح بانتقال المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل فئة معينة. تتمثل المتطلبات البشرية في:

➤ **المختصون في المعلومات والوثائق:** على المؤسسة تكوين أشخاص يختصون في جمع المعلومات مع تحديد المصادر المهمة، والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية بالإضافة إلى التحكم في الوقت.

➤ **شبكات الاتصال والممثلين غير المباشرين لليقظة:** تعد شبكات الاتصال حجر الأساس في تشكيل نظام اليقظة الإستراتيجية؛ فلا بد من تفعيل التبادلات في الشبكات ومعرفة المهمة منها وتطبيقها.⁽¹⁾

- المتطلبات التكنولوجية

➤ **المصادر المنهجية والعلمية:** تتطلب عملية جمع المعلومات تبني منهجية خاصة إضافة إلى اعتماد منهجية واضحة ووسائل تكنولوجية متطورة.⁽²⁾ بحيث تمكن المتطلبات التكنولوجية من اقتناص كل ما هو جديد بدقة.

- المتطلبات التنظيمية

➤ التزام القيادات الإدارية (الإدارة العليا)

يجب التأكيد على أن بناء خلية لليقظة الإستراتيجية في أي مؤسسة هو تغيير جذري لها في توجهها الأساسي وآليات وطرق عملها، هذا الأمر لا يحدث لوحده بل يبدأ برسالة واضحة من قبل

¹ قمان أنيسة، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² قمان أنيسة، المرجع نفسه، ص 57.

الإدارة العليا لجميع العاملين، وعليه فإن دعم الإدارة العليا وتأييدها المطلق شرط أساسي لتفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية، فهي الوحيدة المكلفة بتهيئة مناخ العمل عن طريق إقناع الأفراد بممارسات اليقظة على اختلاف مستوياتهم، والاهتمام بتسهيلات تنفيذها، فكلما زاد التزام الإدارة العليا بتطبيق أنشطة اليقظة الإستراتيجية كلما ارتفع الأداء.

كما أن نجاح اليقظة الإستراتيجية مرتبط بقناعة القيادات العليا بفوائدها، من أجل التحسين المستمر للأداء والحصول على مركز تنافسي جيد في السوق، باعتبار أن بناء خلية لليقظة الإستراتيجية قرار إستراتيجي يمس مستقبل المؤسسة وعليه يجب إقناع الإدارة العليا بكل ما يتعلق باليقظة الإستراتيجية لأنها الوحيدة التي تملك القدرة على تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للمؤسسة، كذلك هي المسؤولة عن توفير مختلف موارد اليقظة.⁽¹⁾

وبناء على ذلك يمكن القول أن الإدارة العليا لها المسؤولية فيما يتعلق ببناء خلية اليقظة الإستراتيجية؛ فبالحديث عن هذه الأخيرة فهي تتعلق بالمستوى الإستراتيجي أين تتواجد القيادة الإدارية، لذلك وجب على هؤلاء توفير التسهيلات اللازمة حتى يتمكن الأفراد العاملين من العمل بما يتوافق وتطبيق اليقظة.

➤ إعادة الهيكلة التنظيمية

إن تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها يتوقف على التنظيم بدرجة كبيرة؛ باعتبار أن التنظيم من أهم ركائز المؤسسة، وذلك من خلال بناء هيئات تنظيمية وتمكين الأفراد للقيام بأنشطتهم في إطار التنسيق وهذا يتجسد بتوفير هيكل تنظيمي. فالمؤسسات التي تهدف للانفتاح على بيئتها الخارجية وتعمل على تجسيد نظام لليقظة الإستراتيجية لاستباق المعلومات يتحتم عليها قبل كل شيء مراجعة بنائها التنظيمي، وتبنيها هياكل عضوية أكثر مرونة بالإضافة لتحسين علاقتها مع الأطراف الخارجية.⁽²⁾

ومنه يمكن القول أن الهياكل التنظيمية تلعب دورا هاما في المؤسسة سواء فيما يتعلق في تبادل المعلومة ووصولها أو في العمل التشاركي.

¹ بن خديجة منصف، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص91. (بتصرف)
² بن خديجة منصف، (2010): الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد10، العدد19، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص46.

➤ إعادة النظر في نظم المعلومات والاتصالات

تؤثر أنظمة المعلومات على قدرة المدراء في صنع القرارات الصحيحة، وإدارتهم للوحدات التابعة لهم، فإذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات طبقاً للهيكل المرنة (المسطح، المقلوب... الخ) فلن تتجح، كما أن طبيعة المعلومات المطلوبة ومصادرها تتغير عند إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة، فعلى هذه الأخيرة أن تتوفر على موارد (إعلامية وتوثيقية) ثم تباشر بالاستعمال الذكي لما يتوفر داخليا، والاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الإلكترونية (مصادر شفوية، مصادر كتابية ومصادر إلكترونية)، ورغم تواجدها وتنوعها غير أن العديد من المؤسسات تهملها، فتعميق استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ليس بالهدف وإنما الوسيلة التي تمكن من توفير المعلومات، وينتج عنها تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لمتطلبات الإدارة. تلجأ المؤسسات عند بناء نظام لليقظة الإستراتيجية إلى طرق أخرى لتفعيل الاتصال ونشر المعلومات بين أفراد التنظيم، والتي لا تكون مجدية إلا إذا شكل المرسل رسالة بطريقة صحيحة. تعد شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) من بين أهم وسائل الإعلام والاتصال لتفعيل دور اليقظة الإستراتيجية، بحيث أنها تسهل مشاركة المعلومات كما تقلص تكلفة الاتصال والحصول على المعلومات.⁽¹⁾

فأنظمة المعلومات والاتصالات تعتبر من ضمن أهم المتطلبات التنظيمية أيضا، أين تستعمل لتوفير المعلومة وإيصالها، فكلما عملت المؤسسات على حسن استغلالها كلما تمكنت من الوصول إلى ما تطمح إليه في وقت أقصر وبجهد أقل.

➤ تكييف نظم الترقية والتقدير

فاعتراف المؤسسة بجهود الأفراد في مجال اليقظة الإستراتيجية شرط أساسي في تحسينها، وعليه فلا بد من استخدام نظام الحوافز والمكافآت لتعزيز الأداء الجيد لدعم نشاط اليقظة الإستراتيجية. إذ لا يتم الاعتماد على أداء الوظيفة الحالية بل على مهارات وقدرات الأفراد للقيام بما تحتاجه اليقظة الإستراتيجية.⁽²⁾

¹ الشديفات محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص54.

² الشديفات محمد أمين، المرجع نفسه، ص54.

➤ تعديل معايير الأداء والحوافز

لتفعيل اليقظة الإستراتيجية لابد من سعي المؤسسات لتطوير آليات تحفيز الأفراد للوصول إلى أداء متقدم، كما تلجأ كذلك لإتباع منهجية شفافية الإدارة (الإدارة المفتوحة) من خلال توفير المعلومات الكاملة للعاملين الواجب معرفتها (ظروف المؤسسة، أهدافها، نتائج العمل فيها سواء أرباح أم خسائر، مستويات التكلفة...). كما يجب على المؤسسة تغيير نظم تقييم الأداء لتحديد الأفراد ذوي الأداء العالي والواجب ترقيتهم مع الأخذ بعين الاعتبار نتائج اليقظة ومدى مساهمتهم فيها.⁽¹⁾

فالحوافز عموماً تعمل على زرع الثقة في نفوس الأفراد لمضاعفة أدائهم وهذا ما يعود بالإيجاب على المؤسسة.

➤ تغيير الثقافة التنظيمية السائدة

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والتقاليد المشتركة بين أفراد التنظيم، إذ أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، فالثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ بل تظهر في أعضاء التنظيم أولاً، وباعتبار أن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد به المؤسسة، فهم يجلبون تلك القيم والتقاليد الخاصة بهم والتي تؤثر في الثقافة التنظيمية، بالإضافة لتأثيرها على طرق العمل.⁽²⁾

ومن أهم وأصعب المتطلبات لضمان نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة هو تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وترسيخ ثقافة مساندة لليقظة تشجع على الانفتاح وتعطي قيمة كبيرة للمعلومة.⁽³⁾

لا يمكن القول أن هناك متطلب أساسي ومتطلب عكس ذلك بحيث يمكن التخلي عنه، لأن جميع المتطلبات التي تم ذكرها يجب توفرها، ولا يمكن التخلي عن أي متطلب من أجل ضمان نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة.

¹ الشديفات محمد أمين، مرجع سبق ذكره، ص54.

² الشديفات محمد أمين، المرجع نفسه، ص54.

³ قوجيل نور العابدين، مرجع سبق ذكره، ص ص79-80. (بتصرف)

2- وسائل قياس اليقظة الإستراتيجية

تتطلب عملية اليقظة الإستراتيجية وجود وسائل وتقنيات حديثة، تسمح للمؤسسات بالبحث عن المعلومات المساعدة وتسهل عملية الحصول عليها بأسرع وقت، ومن بين أهم هذه الأدوات ما يلي:

- **الأجهزة والمعدات:** (Equipment and tools) تعد الأجهزة والمعدات من أهم الموارد الواجب توفرها من قبل مدير المشروع وضمن فترات زمنية محددة، وأماكن محددة لتنفيذ المشروع، وفي حالة تنفيذ العمل من خلال المصادر الخارجية (Outsource) قد لا يحتاج مدير المشروع إلى تلك الأجهزة والمعدات، وفي الحالتين يجب التخطيط لها كأبي مورد من موارد المشروع.⁽¹⁾
- **الانترنت:** تمثل شبكة الانترنت أكبر شبكة تستعمل تكنولوجيا حوسبة المورد/ الزبون، وترتبط الآلاف من أجهزة الحاسوب عبر قارات العالم المختلفة. تقدم أهم خدماتها من خلال شبكة المعلومات العالمية (World Wide Web)، ويمكن وصف الانترنت على أنها نظام كوني وهي أم الشبكات (Mother Of Network).⁽²⁾
- أي أن الانترنت شبكة تحتوي على خدمات متعددة ذات طبيعة إيجابية كالحصول على المعلومة في الوقت المناسب، اختصار الجهد، اختصار الوقت.
- **البرمجيات:** >> هي التعليمات التفصيلية التي تسيطر على عمليات نظام الحاسوب <<.⁽³⁾

¹ المهداوي سعد عبد الستار، (2011): إدارة البرمجيات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص173.

² غالب سعد ياسين، (2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص149. (بتصرف)

³ نجم عبود نجم، (2009): الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص388.

المطلب الرابع: نماذج اليقظة الإستراتيجية

تعتبر الجزائر كسائر الدول التي تسعى للاهتمام بكل ما يميز مؤسساتها عن منافسيها، وبالتالي فهي تسعى للاهتمام بتطبيق اليقظة الإستراتيجية داخل هذه المؤسسات، في هذا المطلب سيتم التطرق لنموذج اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية وباقي الدول مع تحديد مكانتها.

1- مظاهر اهتمام الحكومة باليقظة الإستراتيجية

- اهتمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار بموضوع اليقظة الإستراتيجية منذ 2011، من خلال تشجيع المؤسسات على إنشاء خلايا لليقظة تمكن من ترصد المحيط الذي تنشط فيه، للحصول على المعلومات أو على الأقل الإشارات الضعيفة عن المخاطر المحتملة مستقبلا، وكذا الفرص التي يمكن اقتناصها لتحقيق التميز التنافسي من خلال تنظيم الوزارة لندوات، حملات تحسيسية وغيرها حول أهمية اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها الإيجابي من خلال:
- تنظيم أيام دراسية ودورات تدريبية لإطارات المؤسسات حول: أدوات اليقظة الإستراتيجية، نظم وأمن المعلومات، ذكاء العمل والذكاء الاقتصادي؛
 - عقد اجتماعات مع الفاعلين الاقتصاديين بخصوص كيفية الحصول على المعلومة الاقتصادية وتكثيف المساعدة التقنية؛
 - إقامة دورات تكوينية حول إنشاء خلايا لليقظة الإستراتيجية لإطارات المؤسسات، وتتمثل في:
 - دورة تكوينية يومي 21/22 ماي 2012 لفائدة 12 مؤسسة اقتصادية عمومية لصالح القائمين على خلايا اليقظة وهي: (SAIDAL, ENIE, ENIEM, BCR, ALFATRON, GICA, SOFINANE, CMA, ENMTP, ERTAG, GER MAN ECO). وذلك بموافقة المختصين وخبراء الوزارة لتمكين إطارات المؤسسات من إنشاء خلايا لليقظة وطرق تسييرها.
 - يوم دراسي بتاريخ 26 جوان 2012 حول موضوع "الذكاء الاصطناعي في القطاع الصناعي وتأثيره على القدرة التنافسية للمؤسسات"، بمشاركة أكثر من 50 مشاركا من الخبراء والمختصين في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي.⁽¹⁾

¹ قادري محمد، طيب سعيدة، (2017): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري،- مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 03، جامعة أحمد زبانة، غليزان، ص06.

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والمطبقة على المؤسسات سألقة الذكر، فقد لوحظ أن أغلب المؤسسات التي قامت بتلك الدورات التكوينية لإطاراتها قد نجحت في إنشاء خلية لليقظة الإستراتيجية.

2- نموذج اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

شركة "ENIE": هي شركة اقتصادية جزائرية وطنية متخصصة في الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية، تم إنشاؤها سنة 1983، من إعادة الهيكلة لشركة سونيلك عام 1982. تم اعتماد شركة "ENIE" من قبل الحكومة الجزائرية لتطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية ضمن هيكلها ووظائفها، وقد تم تطبيق هذه الآلية منذ جويلية 2012، إذ تم تأسيس مديرية خاصة بذلك على مستوى المؤسسة ضمن هيكلها التنظيمي تحت اسم "مديرية الذكاء الاقتصادي والإعلام الآلي"، غير أن تطبيق هذه الآلية ما يزال في بداية خطواته.

تطبق المؤسسة اليقظة التكنولوجية نظرا لطابعها الصناعي، هذا الأخير الذي يعتمد بالدرجة الأولى على التكنولوجيات الحديثة (تجهيزات متطورة، تقنيات إنتاج متجددة)، واليقظة التجارية عن طريق شبكة مهيكلة على مستوى المؤسسة. تضم عدة مديريات تحت مسؤول اليقظة الإستراتيجية بمديرية الذكاء الاقتصادي وتحت إشراف الرئيس المدير العام للمؤسسة، من خلال توزيع المهام لكل مديرية مدمجة ضمن شبكة اليقظة الإستراتيجية.⁽¹⁾

تقوم المؤسسة بترصد محيطها من خلال جمع المعلومات، فرزها، انتقاءها، دراستها، تحليلها ونشرها إلى مستخدميها، وتكون عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للشركة والمنافسين من خلال عدة طرق من بينها دراسة السوق (إجراء مسح لسوق قطاع النشاط وأهم الفاعلين فيه، حصصهم السوقية، الأسعار، نسبة المبيعات، الجودة... الخ)، وعن طريق إصدار نشرات لليقظة شهريا بخصوص كل ما هو جديد في السوق. ومن جهة أخرى إصدار نشرات مستعجلة في حال وجود تغيرات طارئة أو جديدة (مثال: عروض مميزة من قبل الشركات المنافسة Promotion)، وتقوم الشركة برصد والبحث عن المعلومات التي تحتاجها من خلال عدة مصادر خاصة الانترنت Les Lien، المجالات المتخصصة، وسائل الإعلام... الخ. ليقوم كل عضو من شبكة اليقظة وحسب

¹ قادري محمد، طيب سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 07-08.

مهمته بعملية الفرز، الانتقاء، المعالجة وتحليل المعلومات التي جمعت ونقلها لمستخدميها من خلال مخطط اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لإطاراتها بالوم.أ واليابان حول تقنيات الإنتاج الحديثة وطريقة استخدام الأجهزة التكنولوجية الجديدة.⁽¹⁾

3- اليقظة الإستراتيجية على المستويين

- اليقظة الإستراتيجية على المستوى الماكرو

إن الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات أدى بالحكومة الجزائرية لبذل جهودات كبيرة بهدف اللحاق بالدول المتطورة، ويتجلى ذلك من خلال استحداث مجلس أعلى للذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، هذا لدعم بناء إستراتيجية صناعية جزائرية ومساعدة صناع القرار، كما تم تخصيص مديرية عامة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية سابقا تحت اسم "المديرية العامة للذكاء الاقتصادي والدراسات الاستشرافية DGIEEP"، والتي تضم "مصلحة اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي DVTIE"، وبعد تحويلها إلى وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار تم تخصيص مديرية عامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات "DGVSEES"، والتي تضم 03 مصالح من ضمنها مصلحة اليقظة الإستراتيجية والمعلومة الاقتصادية، يتمثل دور هذه الأخيرة في متابعة التطورات الحاصلة في السوق الصناعي الوطني، والعمل على بناء قاعدة للبيانات وتشكيل تقارير عن تطور التقدم الصناعي، والتحول من النظرة الستاتيكية المبنية على ردة الفعل للنظرة الديناميكية التي تسمح بتجاوز البرامج قريبة المدى إلى الخطط بعيدة المدى.⁽²⁾

- اليقظة الإستراتيجية على المستوى الميكرو

بينت بعض الدراسات أن 70% من المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على الإمكانيات المالية والمادية والبشرية لبناء نظام اليقظة، كما أن معظم مسيرتها لا يدركون حجم التحديات التي ستواجههم مستقبلا. بالنظر للفرص المتاحة والتهديدات القادمة من المنافسة الخارجية منها لا يمكن

¹ قادري محمد، طيب سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² بوقلقول الهادي، أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 29/30 أفريل 2014، ص ص 109-110. (بتصرف)

تبرير التأخر، لأن النشاط الصناعي اليوم يتطلب التحكم في عنصرين بدرجة أساسية هما المعلومة والتكنولوجيا، مما يفرض على المؤسسات البحث عن مزايا جديدة للحفاظ على بقائها وتحقيق التفوق في نشاطها. بالإضافة إلى أن اتفاقيات الشراكة مع الاتحاد الأوروبي والمفاوضات الجارية للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة تعد من التحديات التي تستوجب على المؤسسات الجزائرية رفعها من أجل استغلال كل معلومة تمكنها من الاستفادة من التطورات والفرص وتجنب التهديدات بما يضمن فعاليتها الإنتاجية ويدعم مركزها التنافسي.⁽¹⁾

يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية على المستوى الماكرو تحظى بتطور ملحوظ من قبل الحكومة الجزائرية بغرض اللحاق بالدول المتقدمة على عكس المستوى الميكرو، فأغلبية المؤسسات لازالت تجهل مقدار الصعوبات المستقبلية خاصة وأنها لا تمتلك أي مبرر لذلك. كما أن عدم امتلاك الوسائل التي تخول تطبيق هذا النظام غير متاحة وهذا ما يصعب عليها المهمة أكثر.

4- نماذج اليقظة الإستراتيجية في الدول الغربية:

تعتبر الدول الغربية من ضمن الدول السبابة لتبني اليقظة الإستراتيجية وخاصة أن أول ظهور لها كان بهذه الدول (الولايات المتحدة الأمريكية، روسيا، اليابان،...الخ).

- نموذج الولايات المتحدة الأمريكية

إن الهدف الرئيسي من الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في الولايات المتحدة الأمريكية يندرج في دعم التأثير، وعمل جماعات الضغط لتحقيق المصلحة العامة داخليا وخارجيا. حيث تعمل المؤسسات في أمريكا حول المركز الرئيسي لهذا النظام وهو البيت الأبيض (مكان عمل رئيسي الو.م.أ) ومجلس الأمن القومي؛ إذ يتم تشكيل غرف الحرب (War room) خاصة بكل سوق يتم اعتبارها إستراتيجية بهدف جمع المعلومات، وتوزيع الخاصة منها على الأعوان الاقتصاديين (عموميون، خواص).

إن هذا النظام يعمل على تبني مهمة الوكالات الخاصة للاستعلامات مثل (Kroll, Pinkerton)، ويوجد المجلس الاقتصادي الوطني (يقدم الدعم والاستشارة لجميع الهيئات).⁽²⁾

¹ بوقفلول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238. (بتصرف)

- نموذج روسيا

منذ انهيار الاتحاد السوفييتي لجأت روسيا إلى رجال مخابراتها للحصول على المعلومات ذات العلاقة بسير المؤسسات الغربية والآسيوية ذات الطابع التكنولوجي، ورغم المجهودات المبذولة من قبل روسيا في ميدان تنمية الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية إلا أنها لم تتلقى نجاحا كاملا، لأن طريقتها في البحث عن المعلومات لقيت عدة مشاكل، وهذا راجع لاعتمادها على مخبرين غير متدربين نسبيا على القيام بمثل هذه العمليات، بالإضافة لاستغلال هذه المعلومات واستخدامها في المنافسة الصناعية والتجارية مع الأطراف الأخرى.⁽¹⁾

- نموذج اليابان

تعد اليابان من بين أهم الدول وأكثرها تطورا في مجال الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية، وهو يركز على التعاون بين المؤسسات العامة والخاصة، فالتقدم الذي أحرزته اليابان لم يكن وليد الصدفة وإنما اعتبار المعلومة الاقتصادية موردا إستراتيجيا مهما. إن نظام اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في اليابان يتميز بالاهتمام الكبير بالمعلومة كأداة إستراتيجية تتحقق عن طريق الاستثمارات في هذا القطاع، حيث حوالي 1.5% من رقم أعمال المؤسسات يتم استثماره في هذا المجال.⁽²⁾

* مقارنة اليقظة الإستراتيجية بين الجزائر وباقي الدول

يختلف اعتماد اليقظة الإستراتيجية بين الجزائر والدول الغربية؛ إذ تعتبر الجزائر من ضمن الدول المبتدئة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية، فمقارنة بالو.م.أ فإن الجزائر في مرحلة النمو؛ أما عن الو.م.أ فهي تهدف لتحقيق مصلحتها العامة بالداخل والخارج، في حين أن روسيا لم تحقق نجاحا كاملا في تطبيق اليقظة الإستراتيجية رغم محاولتها ورغم جهودها وهذا بسبب اعتمادها على مخبرين غير متدربين، كما أنها واجهت استغلال تلك المعلومات لدعم الأطراف الأخرى (المنافسين)، ورغم ذلك فقد كانت سبابة، أما بالحديث عن اليابان فقد حققت تقدما ملحوظا وذلك راجع للجهود الكبيرة.

وفيما يتعلق بالجزائر فهي تحاول اللحاق بهذه الدول، وبدقة أكبر فهي تسعى لتنمية ذاتها للوصول إلى يقظة إستراتيجية فعالة ضمن محيط مؤسساتها.

¹ بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 247.

² بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، المرجع نفسه، ص ص 242-243. (بتصرف)

المبحث الثالث: أبعاد اليقظة الإستراتيجية

تعتبر اليقظة الإستراتيجية الوظيفة التي تمكن المؤسسات على حد سواء من مراقبة محيطها بصفة عامة وأسواقها ومنافسيها بصفة خاصة، فمصطلح اليقظة الإستراتيجية واسعاً تندرج في إطاره العديد من الأنواع وهذا طبقاً لتقسيمات البيئة الخارجية (تنافسية، تكنولوجية، اقتصادية، اجتماعية... الخ).

المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية (Technical Vigilance)

تعد اليقظة التكنولوجية من أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية، فقد تم التطرق لها على أساس أنها البعد الأول نظراً لأهميتها الكبرى.

1- مفهوم اليقظة التكنولوجية

تعددت المفاهيم المقدمة لليقظة التكنولوجية، والجدول التالي يبين أهمها.

الجدول(05): مفاهيم حول اليقظة التكنولوجية

المفهوم	الاستنتاج	مفهوم شامل
تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها قدرة المؤسسة على متابعة التطورات التكنولوجية مثل أنظمة المعلومات، الانترنت والبرمجيات التي تعتبر أحد مكونات بيئتها الخارجية، من أجل تعزيز قدراتها التنافسية. ⁽¹⁾	نستنتج من هذا المفهوم أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن: - متابعة؛ - تطورات؛ - أنظمة معلومات؛ - انترنت؛ - برمجيات؛ - بيئة خارجية؛ - تنافسية.	من خلال هذه المفاهيم وتأسيساً على ذلك يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية نشاط يهدف لمراقبة البيئة العلمية والتكنولوجية عن طريق إدخال تكنولوجيا متطورة، وبذلك فهي تهتم بكل الجوانب التكنولوجية للمؤسسة بما يمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية ذات الطابع التكنولوجي بهدف تحديد كل من الفرص لاقتناصها

¹ Alshaer A. Sawsen (2020) : **The effect of strategic vigilance on organisational ambidexterity in jordanian commercial banks**, Modern applied science, vol 14, n 06, p84.

<p>والتحديات لاستبعادها.</p>	<p>نستنتج أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن: - تنظيم؛ - معلومات؛ - استماع؛ - بحث؛ - ابتكار؛ - تطورات؛ - منافسة.</p>	<p>بالنسبة لـ "R.Beussier" هي الاستغلال المنهجي وكل شيء منظم للمعلومات الصناعية، تتمثل تقنية اليقظة التكنولوجية في معرفة كيفية الاستماع والبحث عن جميع الابتكارات المفيدة التي تكفل المساعدة في التطورات التقنية الرئيسية للمؤسسة في مواجهة المنافسة.⁽¹⁾</p>
	<p>نستنتج أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن: - رصد؛ - تحليل؛ - تقنية؛ - الفرص؛ - التحديات.</p>	<p>من وجهة نظر "Jakobiak" فإن اليقظة التكنولوجية تتمثل في رصد وتحليل مختلف الآثار العلمية، التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية سواء الحالية أو المستقبلية للاستدلال عن الفرص والتحديات المتاحة.⁽²⁾</p>

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Alshaer A. Sawsen, (2020), p84

Daniel Roach, (2013), p18؛ Jakobiak Franqois, (1992), p04

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية عبارة عن نشاط استمراري، هدفه

ترقب البيئة التكنولوجية لاستباق التطورات من خلال وسائل تكنولوجية متطورة.

2- أهمية اليقظة التكنولوجية

تهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المؤسسة من تحقيق السبق في ميدان الإبداع التكنولوجي، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية، الاكتشافات العلمية، التجديد التكنولوجي، وتحسين خطوات الصناعة وبراءات الاختراع،... الخ. كما تعمل اليقظة التكنولوجية بالبحث عن المعدات الجديدة التي ليست بحوزة المؤسسة، بالإضافة إلى أنها تعمل

¹ Daniel Roach, (2013) : **La veille technologique et l'intelligence économique**, 05 édition, paris, France, p18.

² Jakobiak Franqois, (1992) : **Exemples Commentés de veille technologique**, Les Edditions D'organisation, paris, France, p04.

على ترقب أولى استعمالاتها، كما تقوم برصد التطورات التي تحدث في مجال أنظمة المعلومات والاتصال، بالإضافة لتحديد التقنيات التكنولوجية المتبعة من قبل المنافسين، فهي تهتم بالتطور التكنولوجي (الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع،... الخ)، وهي تعمل أيضا بالبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير...⁽¹⁾

3- أبعاد اليقظة التكنولوجية

لليقظة التكنولوجية بعدان هما:

البعد الأول: الحاجة إلى استغلال رفوف المعرفة العالمية بالإضافة للأفكار التي يقدمها العقل البشري أينما كان...؛

البعد الثاني: إلزامية تخفيف الجهود وتقليص التكاليف المتعلقة بنشاطات البحث والتطوير، فبدل القيام بنفس الجهد وجب التيقظ للتطورات التي توصل إليها الباحثون الجامعيون والعلماء، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التطورات التي تمكن المؤسسة الاقتصادية من اعتماد حلول ناجحة.⁽²⁾

4- مصادر اليقظة التكنولوجية

وتتمثل هذه المصادر في:

- هيئات البحث العلمي والجامعات عن طريق الاتصال الدائم، ودراسة المنشورات وأطروحات البحث الأكاديمية بالإضافة للمشاركة في الملتقيات المهنية؛
- المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة؛
- الدراسات الدورية لجميع البراءات ذات العلاقة بالنشاط، والقيام بالتحليل الدقيق لمنتجات المؤسسة المنافسة؛
- بنوك المعلومات.⁽³⁾

¹ قاسم سامر أحمد، إبراهيم أيهم يوسف، (2018): دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 40، العدد 06، ص 164-165.

² أوكيل محمد السعيد، (1998): اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق، المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات، المجلد 08، العدد 02، جامعة منوبة، تونس، ص 27.

³ رافع نادية، قاشي خالد، مرجع سبق ذكره، ص 118.

5- وسائل اليقظة التكنولوجية

يمكن تصنيف وسائل اليقظة التكنولوجية إلى 03 أقسام رئيسية:

- الموارد البشرية:

وتتمثل في مهارات الأفراد داخل المؤسسة، وجب أن تكون هذه الأفراد ملمة بالجانب التكنولوجي، وعلى المؤسسة حمايتها من كل أنواع القرصنة الإلكترونية، سرقة المعلومات، تعطيل نظام المعلومات،... الخ.

- الموارد المالية:

على المؤسسة تخصيص ميزانية لليقظة عموما والتكنولوجيا خصوصا، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي فهي تباع وتشتري.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتطلب التكنولوجيا وسائل متطورة تمكن ممثليها من البحث عن كل ما هو جديد فيما يتعلق بالتكنولوجيا في أسرع وقت، وهو الهدف الأساسي لليقظة التكنولوجية (توظيف التكنولوجيا الحديثة لصالحها والاستفادة منها للوصول إلى أهداف المؤسسة ككل)، فبدون تكنولوجيا لا يمكن للمؤسسة أن تكون ناجحة.⁽¹⁾

¹ العباسي رمزي وآخرون، (2019): إرساء نظام اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الزراعية العضوية كوسيلة لبناء ميزة تنافسية مستدامة - دراسة حالة مؤسسة **Agro Tahraoui** ببسكرة-، الملتقى الدولي السابع حول: اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، يومي 30، 31 أكتوبر 2019، ص1005.

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance)

تعتبر اليقظة التنافسية من أهم الأساليب المساعدة على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة التنافسية.

1- مفهوم اليقظة التنافسية

قدمت عدة مفاهيم لليقظة التنافسية، تم اختصارها في الجدول التالي:

الجدول (06): مفاهيم حول اليقظة التنافسية

المفهوم	الاستنتاج	مفهوم شامل
اليقظة التنافسية هي أداة للقياس المقارن، قائمة على أن تقوم المؤسسة بمراقبة منافسيها سواء الحاليين أو المحتملين، يتم الحصول على جميع المعلومات من خلال دراسات السوق (النوعية والكمية)، وكذلك مراقبة الزبائن في بيئة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها (على الانترنت أو في الميدان)، تسمح بالحصول على رؤية أفضل للسوق وتعديل عروضه. ⁽¹⁾	تعبر اليقظة التنافسية عن: - أداة للقياس المقارن؛ - مراقبة المنافسين؛ - دراسات السوق؛ - مراقبة الزبائن؛ - بيئة المؤسسة؛ - منتجات؛ - خدمات؛ - السوق.	اليقظة التنافسية عبارة عن خلية يتم من خلالها جمع معلومات عن المنافسين سواء الحاليين أو المرتقبين لتحديد مكانتهم وإستراتيجيتهم حتى يتسنى للمؤسسة اتخاذ قرارات تظهر من خلالها مكانتها مقارنة بالآخرين.
اليقظة التنافسية تهتم برصد المنافسين الحاليين والمرتقبين وفهم إستراتيجياتهم بغية اتخاذ قرارات إستراتيجية ملائمة. ⁽²⁾	من خلال هذا المفهوم نستنتج أن اليقظة التنافسية عبارة عن: - رصد المنافسين؛ - فهم إستراتيجيتهم؛ - اتخاذ القرارات.	

¹ Fenni Fadila, (2020) : L'intelligence économique ou la veille stratégique: Quelle est la différence et et quelle et la réalité de pratique en Algeria !, El-acil review for economic and administrative research, volume 04 , n01, Abbés laghour, university of khenchla, Algeria, p 414.

² العرابي خديجة، دحماني عزيز، (2018): واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة دراسة حالة قطاع الصناعة الإلكترونية - الكهرومنزلية لولاية برج بوعريج، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 07، ص 392.

	<p>نشاط تحدد فيه المؤسسة قدرتها الحالية وإمكانات منافسيها، - نشاط؛</p> <p>إستراتيجياتهم، أهدافهم ومشاريعهم - قدرة المؤسسة؛</p> <p>المستقبلية بهدف توقع أي قرار يعيق - إمكانات المنافسين؛</p> <p>نشاطها أو يتركها تفقد عدة فرص، - توقع؛</p> <p>لذلك فهي تقوم بجمع معلومات عن - قرار؛</p> <p>المنافسين للحصول على ميزة - فرص؛</p> <p>تنافسية في السوق.⁽¹⁾ - معلومات؛</p> <p>- ميزة تنافسية.</p>
--	--

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على (Fenni Fadila, (2020)، العرابي خديجة، دحماني عزيز، (2018)،

(Makki Mhmood Zainab et autre, (2020)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن اليقظة التنافسية تهتم بالمحيط الذي تتطور فيه المنافسة،

وهذا بجمع المعلومات عن المنافسين بما يضمن ميزة تنافسية.

2- أهمية اليقظة التنافسية

تهتم اليقظة التنافسية بإكساب المؤسسة مجموعة الأدوات والمناهج التي تسمح لها بتحليل المنافسة، وعليه فهي تستطيع معرفة وانتقاء معلومات عن إستراتيجيات المنافسين، أهدافهم، الأسعار، عقود البيع، أدائهم، تطور منتجاتهم، مصادر توريدهم، قنوات توزيعهم، إنتاجهم والتكنولوجيا التي يمتلكونها... الخ. كما تهتم اليقظة التنافسية بالمعلومات المتعلقة بالمنافسين، والتي بدورها قد تكون مفيدة لكل نشاطات المؤسسة، كما أن هدف اليقظة التنافسية هو تفصيل وتحديد منتجات المنافسين التي يمكن أن تدخل السوق بهدف تحليل إستراتيجياتهم، والاهتمام بوظائف المنتج من وجهة نظر المستهلك وحساب تكاليف هذه الوظائف. فاليقظة التنافسية تؤثر في أداء المؤسسات تأثيراً مباشراً لأنها تسمح بتحقيق الوفرة من الناحية المالية، فالمعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من خصائص المنتج التقنية وجودته، والتخفيض من كلفته.⁽²⁾ فاليقظة التنافسية تتيح للمؤسسة إمكانية التعرف على منافسيها المباشرين، كما يتعلق الأمر بالحصول على

¹ Makki Mhmood Zainab et autre, (2020) : **The Blind Spots Leadership and its Effect in Achieving the Strategic Vigilance**, the journal of research on the lepidoptera, volume 51, p578.

² نصور ريزان، (2019): دور الاستخبارات التسويقية في خلق اليقظة التنافسية - دراسة مقارنة بين فروع المصرف التجاري وفروع بنك بيمو في الساحل السوري-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 41، العدد 03، ص 229.

الوصف الأكثر اكتمالا قدر الإمكان لكل منافس: تحديد الهوية: (العنوان، الشكل القانوني)، القوى العاملة، العلامات التجارية، الإدارة، النتائج المالية، تقرير النشاط، الإعلان، الإنتاج، الاستثمار، المشاريع... الخ. هم مهتمين بالمنافسين الحاليين أو المحتملين، إلى الداخلين الجدد إلى السوق الذين قد يظهرون بمنتجات جديدة في السوق.⁽¹⁾

3- مصادر معلومات اليقظة التنافسية

تتمثل في مقالات الجرائد والمجلات، الحوارات مع الموزعين والموردين، الريبورتاجات، التقارير السنوية، الإطارات السابقة للمنظمات المنافسة، كما يمكن إضافة مصادر أخرى ولا يمكن تخطيها، على سبيل المثال: تحليل منتجات المنافسين، مكاتب الاستشارة والهيئات المتخصصة، وسائل الإعلام والاتصال (الانترنت...)⁽²⁾.

4- تصنيف معلومات اليقظة التنافسية

تصنف معلومات اليقظة التنافسية إلى كمية ونوعية:

- **المعلومات الكمية:** تتعلق بأداء المنافسين الحاليين وإستراتيجياتهم، أهدافهم الجديدة، قدراتهم والفرضيات التي تحكم عمل المنافسين وقراراتهم؛
 - **المعلومات النوعية:** تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، الأسواق، المنتجات الجديدة والتكنولوجيا الجديدة.⁽³⁾
- وجدير بالذكر أن كل من التصنيفين لا تقل أهميته عن التصنيف الآخر، أي لا يمكن القول أن المعلومات الكمية مهمة والنوعية غير مهمة أو عكس ذلك.

¹ Bernaoui Radia, (2016) : **Veille et Intelligence économique – Quelle problématique pour un système d'information en Algérie ?**, Office des publication universitaire, Alger, P26.(بتصرف)

² بن خديجة منصف، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص45.

³ سلمان داود فضيلة، (2019): الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية-، ط2، دار السبيسان، بغداد، العراق، ص163.

المطلب الثالث: اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance)

تعتبر اليقظة الاجتماعية ذات أهمية لا تقل عن باقي الأنواع، فهي مسؤولة عن ترقب مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الأفراد في مؤسستهم.

1- تعريف اليقظة الاجتماعية

تعرف اليقظة الاجتماعية بأنها إدراك جميع التغيرات التي يمكن أن تحدث في المجتمع بسرعة، والتي بإمكانها أن تعرض المؤسسة لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بمحيطها.⁽¹⁾ كما تشمل ملاحظة جميع الظواهر الاجتماعية: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرفية، التمسك بالعادات والتقاليد وكل ما يستوقف المتيقظ، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التقليل من النتائج السلبية للعراقيل في علاقة المؤسسة بالعمال، كما توفر للمسيرين مناخ اجتماعي سليم يستهدف مبادلات جيدة بين الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية.⁽²⁾

يمكن القول أن اليقظة الاجتماعية عبارة عن جميع الظواهر التي تربط الفرد العامل بمؤسسته سواء كان إيجابيا أم سلبيا.

تشتمل اليقظة الاجتماعية على مراقبة جميع التغيرات ذات العلاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتتمثل في:

- تزايد النمو الديمغرافي؛
- عادات الاستهلاك؛
- تغير الموضة ونمط العيش بالإضافة لتغير الأذواق؛
- التجمعات السكانية في منطقة معينة.⁽³⁾

2- أنواع اليقظة الاجتماعية

لليقظة الاجتماعية نوعان رئيسيان:

- اليقظة الاجتماعية النشطة: والتي غالبا ما تكون منقطعة وتحتاج إلى جهود أكبر لأنها تهدف إلى معالجة مشكل ما، وبالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة بخصوص العنصر المستهدف.

¹ رملي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص260.

² ولد عابد عمر، علواطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص06.

³ بوقلقول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص108.

- اليقظة الاجتماعية غير النشطة (السلبية): تعتبر نشاط دائم ولا تستلزم جهود كبيرة مقارنة بسابقتها نظرا لاعتمادها على جهود كافة أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة.⁽¹⁾

المطلب الرابع: أبعاد أخرى

إضافة للأبعاد الثلاث سالفة الذكر، هناك أبعاد أخرى لليقظة الإستراتيجية، سيتم تناولها في هذا المطلب.

1- اليقظة التجارية (التسويقية) "Commercial Vigilance"

- مفهوم اليقظة التجارية:

وهي اليقظة التي تخص الميدان التسويقي، أي أنها تلك اليقظة التي تهتم بالعلاقات التجارية، الطرق الحديثة والتسويق الحديث، بالإضافة إلى اهتمامها بالمعطيات المؤثرة في سلوك المستهلكين، غير أن الاهتمام الأكبر يكون موجه لسلوك المنافسين، فاليقظة التجارية هي ذلك النشاط الذي من خلاله تستطيع المؤسسة دراسة العلاقات بين الموردين والزبائن، والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل النمو، هذا النوع من اليقظة يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها وضعفها بهدف تحسين أدائها وتنافسيتها.⁽²⁾

- مميزات اليقظة التجارية: من أهم ما يميزها أنها:

- أحد العناصر الأساسية المكونة لنظام المعلومات التسويقية الذي يقوم بجمع البيانات، فرزها، تحليلها وتوزيعها في شكل معلومات مناسبة لاتخاذ القرارات التسويقية؛
- اليقظة الموجهة إلى فريق عمل تسويقي في المنظمة التجارية أو الإنتاجية أو الخدمية؛
- اليقظة التي تهدف إلى تحقيق الراحة، الأخلاقيات والرضا للعملاء.⁽³⁾

تعتبر كل من اليقظة (التكنولوجية، التنافسية والتجارية) من أكثر الأنواع تداولاً في الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية، ولكن لا يعني أن باقي الأنواع ليست مهمة بل العكس.

¹ بوقلفول الهادي، مرجع سبق ذكره، ص107.

² سحنون هبة، ثلاثية نوة، (2018): أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لابال عنابة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد43، جامعة القدس، فلسطين، ص140.

³ حواسني يمينة، (2017): اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 07، جامعة المدينة، الجزائر، ص45.

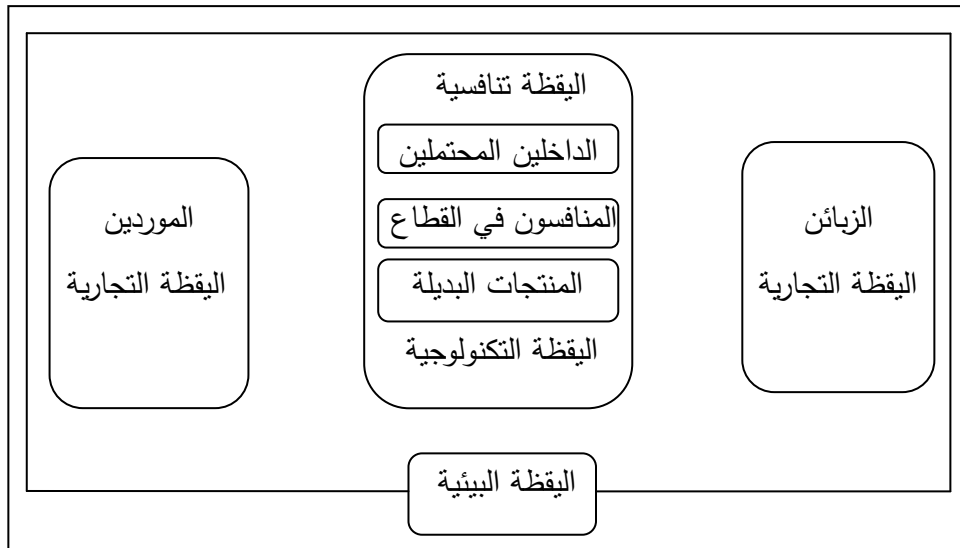
2- اليقظة البيئية (Environnement Vigilance)

وتسمى أيضا اليقظة المحيطة، وهي تتعلق بالبحث عن المعلومات، معالجتها ونشرها بالمحيط الكلي للمؤسسة، كما تخص القانون والتطورات السياسية والاجتماعية (التطورات الجنائية، قانون المالية... الخ).

تهدف هذه اليقظة لترصد الظواهر الاجتماعية ذات العلاقة بالأداء في المؤسسة، توفير مناخ اجتماعي ملائم يمكن من جعل المبادلات بين أفراد الجماعة ممتازة، كما تساهم في حل المشاكل الداخلية، إضافة إلى ذلك فهي تحد من التلوث بالمؤسسات الصناعية، وتساهم في نشر الوعي بين أفراد المجتمع عن طريق مكافحة التلوث البيئي ورصد التغيرات البيئية البيولوجية وتغيرات الطقس.⁽¹⁾

الشكل التالي يوضح جميع الأنواع التي تم التطرق لها حسب "Porter":

الشكل (08): أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب "Porter"



Source, Lahoul Hafsa, (2011) : *La Veille Stratégique Et Son Impact Sur Les Entreprise De L'industrie Laitière De La Wilaya De Béjaia*, Mémoire De Magister pas publié, Sciences De Gestion, Université Abderrahmane Mira, Béjaia, Alger, p16.

من خلال الشكل أعلاه يوضح "Porter" أن لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع متكاملة، وقد

ضم معها قواه الخمسة.

¹ عثمان محمود محمد أمين، قادر كرسو كلثوم، (2021): دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان اربيل-، مجلة العلوم الإنسانية لجمعة زاخو، المجلد 09، العدد 01، ص 170.

- تصنيف آخر: هناك من الباحثين من يصنف اليقظة الإستراتيجية إلى 03 أشكال:
- اليقظة السلبية (Passive): هي اليقظة التي لا تعالج إلا المعلومات التي تم بثها من قبل والتي غالبا ما تكون ذات طابع مستندي.
- اليقظة الفعالة (Active): تستهدف المعلومات التي لم تبث بعد والتي تسمى المعلومات الرمادية، هذه الأخيرة تكون شفوية غالبا، ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تفعيل العلاقات الإنسانية.
- اليقظة الهجومية (Offensive): أو يقظة التأثير، والتي تضم إجراءات هجومية للحصول على المعلومات التي تتم معالجتها، بحيث لا يتم في هذا النوع من اليقظة التفريق بين الذكاء الاقتصادي والجوسسة، وذلك من خلال لجوء بعض المؤسسات للحصول على معلومات عن منافسيها تحت غطاء أو بالاستعانة بمصالح إستعلاماتية.⁽¹⁾
- من خلال التصنيفين الأول والثاني يتبين أن التصنيف الأول هو الأكثر تداولاً ووضوحاً، باعتبار أنه يرتبط بكل نوع من المحيطات التي تنشط بها المؤسسة، فعلى سبيل المثال مؤسسة صناعية تطبق اليقظة البيئية، مؤسسة تجارية (يقظة تجارية)، ... الخ.
- وفي الختام نشير إلى أن تطبيق أسلوب اليقظة الإستراتيجية يواجهه عدة عراقيل تقف حاجزا أمام كفاءته في القيام بعمله، نذكر منها:
- ضعف المؤشرات: إن غياب المؤشرات الدقيقة لدى المسؤول ينجر عنها إمكانية تردده في الاختيارات، كما أن ضعف تلك المؤشرات وقلتها ينعكس سلباً على الوضوح والرؤية في التسيير؛
- مشكل سرية التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: إخفاء هذه التوجهات عن ممثلي اليقظة الإستراتيجية يؤدي إلى عدم تناسب عملهم مع هذه التوجهات، كما أن أصحاب القرار لا يصلون إلى أهدافهم المسطرة، مما ينتج عنه إحباط الممثلين لإحساسهم بعدم الانتماء والتهميش وهذا ما يؤدي إلى تراجع كفاءتهم؛
- نقص في ضبط وتحديد الأهداف الإستراتيجية: إن التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة تترجم في شكل أهداف، فكلما كانت الأهداف غير دقيقة ولم تخصص لها الإمكانيات اللازمة واجه ممثلو اليقظة عراقيل لبدء العمل والنقد فيه؛
- قلة المعلومات المجمعة حول الموضوع؛

¹ شعباني مجيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 137 - 138.

- الاعتماد على المقارنات التاريخية في التحليل بصفة مطلقة، باعتبار أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية تقلبات جذرية؛
- نقص الخبرات في تحليل المعلومات وعدم استعمال البرامج الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات التي تختص بجمع المعلومات وتحليلها؛
- احتكار المعلومة، فكل شخص يحتجز المعلومة لنفسه على اعتبار أنها تعزز مكانته؛
- فقدان الثقة: فالعديد من الأفراد لا يملكون الثقة في المعلومة التي تصلهم، ولا في الفرد الذي يتعين عليهم إرسال معلوماتهم إليه.
- مركزية اليقظة: باعتبارها أحد الميادين الأكثر سرية في المؤسسة؛
- نقص فعالية الاجتماعات: باعتبارها عنصر هام في نظام المعلومات؛
- طبيعة المؤسسة: لدينا مؤسسة تعتمد رد الفعل السريع ومؤسسة مطاوعة، فطبيعة المؤسسة أو مسيرتها يمكن أن تكون عائق للوصول إلى أهداف اليقظة وذلك من خلال التسرع في اتخاذ القرارات أو العكس أي التماطل حتى يستغل المنافسين تلك الفرص.⁽¹⁾
- من خلال ما سبق يمكن ربط كل معيق من معيقات اليقظة الإستراتيجية بالحل الذي يناسبه بناء على المعوقات السابقة الذكر:
- **عراقيل متعلقة بالمعلومات:** في هذه الحالة لا بد من الإسراع في ترصد المعلومات الخارجية من خلال جميع الأطراف الممثلة لليقظة الإستراتيجية، ومن مصادر متنوعة لأن المعلومات تتعلق مباشرة باتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- **عراقيل متعلقة بالإمكانيات:** في هذه الحالة وجب تنمية الطاقات الفكرية والإبداعية (رأس المال البشري) مع تطوير العمل ضمن فرق؛
- **عراقيل متعلقة بالتنظيم:** إضفاء المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وكذلك لنظام اليقظة للتمكن من التكيف مع المتغيرات الخارجية والداخلية؛
- **عراقيل متعلقة بممارسة اليقظة:** نشر ثقافة تبني اليقظة الإستراتيجية في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي للتصدي للمنافسة وتنمية ميزة تنافسية تمكنها من الاستمرار والنجاح، وبالتالي تحفيز الأفراد على ذلك.

¹ علاوة سلمى، (2013): اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، المجلد 02، العدد 02، جامعة الجزائر 03، ص ص 88-89.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تناول مدخلا إلى اليقظة الإستراتيجية، والذي شمل ثلاث مباحث، تبين أنه في ظل ما يشهده محيط المؤسسة من تقلبات وتطورات بما في ذلك شدة المنافسة، التطور المتسارع، التكنولوجيا المختلفة... الخ، وجب على المؤسسة أفضلية الاهتمام والتركيز الدائم ببيئتها للتقليل من حالة عدم التأكد البيئي والتصدي للتهديدات والمخاطر المحتملة، كذلك لتدعيم قدراتها التنافسية وتعزيزها والحفاظ على مكانتها ومركزها.

توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لصناع القرار، والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات الإستراتيجية الضرورية، كما أنها تساهم في إحداث التغيير الملائم والمواكب للمستجدات البيئية للمؤسسة، كذلك فهي تركز على المعلومات لتوقع مستقبل المؤسسة فهي بذلك إدارة حقيقية لصنع القرار.

وعليه تركز فعالية اليقظة الإستراتيجية على توقيت تواجد المعلومات، وفرتها وتنوع مصادرها، فكل هذه العناصر تساهم في تفعيل هذا النظام والعكس صحيح.

الفصل الثاني: نظام الإنذار المبكر

الفصل الثاني: نظام الإنذار المبكر

تمهيد:

تعددت الأزمات في الآونة الأخيرة، وقد نجم عنها انعكاسات غير مرغوب فيها في عدة مجالات، وبالتالي فإن ضرورة تنشيط نظام للإنذار المبكر أصبح أمر حتمي على جميع المؤسسات، هذه الأخيرة تعاني من العديد من الأزمات غير المتوقعة، وعليه فتبني نظام للإنذار المبكر يسهل عليها عملها في التنبؤ والتهيؤ للأزمات قريبة الأجل وتجنب عدوى انتقالها أي وضع حد لها قبل تفاقمها وخروجها عن سيطرة إدارتها.

يعمل نظام الإنذار المبكر كأسلوب للاستعداد الوقائي من الأزمات المحتملة الوقوع على المدى القريب للتخطيط الجيد والرقابة عليها لمعرفة وقت حدوثها قبل ذلك، كما يمكن أيضا أن يساهم في استغلال الموقف وتحويله إلى فرصة تساهم في استقرار المؤسسة. مما سبق يتناول هذا الفصل بشيء من التفصيل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الإنذار المبكر؛
- المبحث الثاني: أساسيات نظام الإنذار المبكر؛
- المبحث الثالث: عموميات حول نظام الإنذار المبكر.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول نظام الإنذار المبكر

يعتبر نظام الإنذار المبكر نظام فرعي من نظام كلي (إدارة الأزمات)، فيمكن اعتباره مرحلة من مراحلها أو بعد من أبعادها أو عامل من عوامل نجاحها في المؤسسات. لذلك وجب التطرق للتعرف على إدارة الأزمات بشكل عام فقط قبل الخوض في التعمق في نظام الإنذار المبكر.

المطلب الأول: إدارة الأزمات

تعتبر إدارة الأزمات المسؤولة عن تقادي الأزمات المختلفة قبل حدوثها أو إدارتها بعد ذلك.

1- مفهوم إدارة الأزمات

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الأزمات ولكن كلها تصب في معنى واحد مفاده أنها كيفية السيطرة على الأزمة. وقد عرفها "فنك" (fink) أنها القدرة على إزالة الكثير من حالات عدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.⁽¹⁾

وعليه فإدارة الأزمات عبارة عن أسلوب يلخص عملية الاستعداد لما يمكن أن يحدث مستقبلاً والتعامل مع الوضع الحالي أو ما قد وقع فعلاً في ما مضى.

2- مراحل إدارة الأزمات: تتلخص مراحل إدارة الأزمات فيما يلي:

- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما يتم إرسال إشارات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمات بفترة طويلة، وما لم يتم توجيه الاهتمام لهذه الإشارات تكون احتمالية حدوث أزمة والعكس صحيح، كما أن كل أزمة بحد ذاتها لها إشارات خاصة بها لذلك يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل واحدة من هذه الأزمات.⁽²⁾

مثال:

- الكتابة على الجدران أو الأماكن الخاصة: تعبير عن غضب بعض العاملين أو ربما غير ذلك.
- زيادة عدد أعطال الآلات فجأة: إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد أو ربما نتيجة وجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

¹ اللامي غسان قاسم داود، العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، (2016): إدارة الأزمات - الأسس والتطبيقات-، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص42.

² دحمان حزام ناصر، (2018): إدارة الأزمات وشرعية المعلومات في اتخاذ القرار، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص64.

إن المؤسسات المستهدفة للأزمات (Crisis prone) يتواجد بها مديرين بقدر عالي من المهارة في إخفاء إشارات الإنذار التي تتبئ بقرب حدوث أزمة، بينما المؤسسات المستعدة لمواجهة الأزمات (Crisis prepared) تحتوي على مديرين ومهارات عالية في الإحساس بأي إشارات وإن كانت مخفية. ولكن الأسوء من هذا كله هو أن المؤسسات المستهدفة للأزمات تتوفر على مديرين لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فقط بل يعاقبون حاملي الأخبار السيئة، وشعارهم (1). (No news, good news)

وبناء على ذلك يمكن القول أن المؤسسات المستهدفة للأزمات هي التي اختارت تواجدها في ذلك التصنيف، فهي استطاعت تخطي نصف الأزمة بعد قدرتها على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ولكنها لم تتقبل ذلك، وبالتالي نقول أن هناك مدراء تكمن مهارتهم في إخفاء إشارات الإنذار المبكر وهو ما يؤثر سلبا على المؤسسة والعكس صحيح.

تتمحور هذه المرحلة في إنشاء أساليب لاكتشاف إشارات الإنذار للأزمات المحتملة، توفير فريق داخلي لاختبار الإجراءات المتبعة، مكافأة مكتشفي الإنذار، توفير هيكل للتقارير التي يستخدمها مركز إدارة الأزمات، إنشاء مركز لتلقي إشارات الإنذار... الخ. (2) فهذه المرحلة تركز على الإشارات الإنذارية، وما لم يتم الاهتمام بإشارات الإنذار فاحتمالية كبيرة حدوث أزمة.

- مرحلة الاستعداد والوقاية:

جميع الإجراءات التي تتبعها المؤسسة لتفادي وقوع أزمات، وهذا للتقليل من أضرارها وهنا نكون أمام ما يسمى بالاستعداد، بالإضافة لبذل جهد سعيا لمنع وقوعها وهنا نتحدث عن الوقاية. (3)

- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:

أي تنفيذ ما تم التخطيط له في مرحلة الاستعداد والوقاية في إطار عدم تقاوم الأزمة وانتشارها، يتم احتواء الأزمة وعلاجها بهدف تقليل الخسائر، فمن المستحيل منع وقوع الأزمات لكن ليس من المستحيل إدارتها والحد من الأضرار ومنع انتشارها. (4)

¹ دحمان حزام ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² جابرية محمود عيد، (2017): إدارة الأزمات - بين النظرية والتطبيق -، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 54.

³ شاهد عبد الحكيم، زرقون محمد، (2017): فاعلية نظم المعلومات وإدارة الأزمات - دراسة نظرية -، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص 149.

⁴ جاد الله محمود، (2008): إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 52.

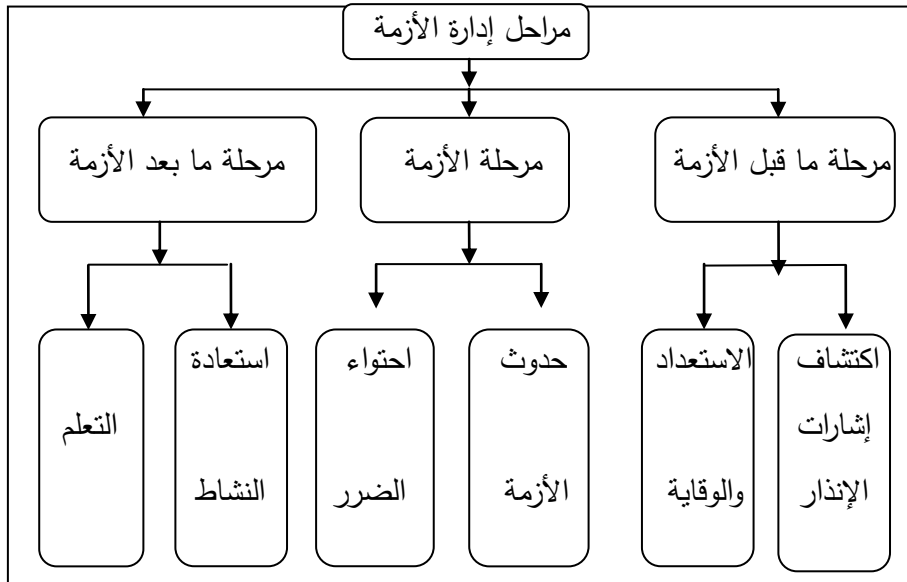
مرحلة استعادة النشاط:

يجب أن تتوفر المؤسسة على خطط إستراتيجية لإعادة الأوضاع كما كانت قبل الأزمة، وتمثل هذه المرحلة إعادة هيكلة مختلف النشاطات، ولتحقيق نقطة إعادة التوازن يجب توفر ثلاث اعتبارات أساسية: الرغبة في إعادة التوازن، المعرفة بما يجب تحقيقه والقدرة على إعادة التوازن.⁽¹⁾

مرحلة التعلم:

تتمحور حول وضع أسس وضوابط بهدف التصدي لتكرار أزمة أخرى، ومن تم جمع خبرات مما سبق لاستغلالها مستقبلا.⁽²⁾ فالتعلم يكسب المؤسسة صفة الانتقالية يعني أنها لا تبدأ بمرحلة التشخيص بل تتعدى بدائل تم تنفيذها سابقا ولم تنجح في الوصول إلى أهدافها. والشكل التالي يوضح ما تم ذكره سابقا بدقة.

الشكل (09): مراحل إدارة الأزمات



المصدر، زهران محمد عمر سناء، (2020): الوعي التخطيطي للقيادات الإدارية في مواجهة الكوارث والأزمات (دراسة مطبقة على وزارة النقل والمواصلات)، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 50، جامعة حلوان، مصر، ص 942.

من خلال الشكل السابق يتبين أن إدارة الأزمات تضم ثلاث 03 مراحل وكل مرحلة معينة تضم مرحلتين معا، وقد تم التطرق لهذا الشكل ليفصل أكثر ما تم ذكره آنفا.

¹ الياسري نداء محمد باقر، (2013): إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 53.

² خيلية وريدة، (2019): الاتصال الأزماتي وكيفية إدارته في المؤسسات - نماذج فاعلة-، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 21، العدد 01، جامعة الجزائر 03، ص 161.

3- عوامل النجاح في إدارة الأزمات

اتفق أغلب الاقتصاديون على 06 عوامل رئيسية أهمها:

- إدراك أهمية الوقت:

يعتبر الوقت العامل الوحيد الذي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه في إدراكها للأزمة، فكلما امتلكت الوقت الكافي تمكنت من عدم إهداره أدى ذلك لزيادة سرعتها في فهمها للأزمة وإيجادها للبدائل المناسبة للتعامل معها واتخاذها قرارات في الوقت اللازم.⁽¹⁾

بالإضافة إلى ما سبق يمكن لها إيجاد حلول في الوقت المناسب واحتمالية احتواء الأزمة.

- إنشاء قاعدة معلومات:

أي إنشاء قاعدة شاملة من البيانات والمعلومات الخاصة بأنشطة المؤسسة، وبكافة الأزمات التي تتعرض لها وآثار ذلك على أنشطتها ورد فعل مختلف الأطراف من تلك الأزمات، فالمعلومات أساس اتخاذ القرار، كما أن الأزمة تتلخص في نقص المعلومات؛ وبالتالي كلما كانت هناك قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة كلما ساعد على وضع أسس قوية لطرح البدائل والمفاضلة بينها.⁽²⁾

- توافر نظم الإنذار المبكر:

تعد نظم الإنذار المبكرة كأدوات تعطي علامات استباقية لاحتمال وقوع خلل ما، يمكن من خلالها معرفة أبعاد موقف معين قبل تفاقمه وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر في المؤسسة.⁽³⁾

- الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات:

أي تنمية القدرات العملية لمنع الأزمات أو مواجهتها، ومراجعة الإجراءات الوقائية بالإضافة لوضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المنسوبة لهم لمواجهة الأزمات، لكن التدريب في المؤسسات الخاصة قد يمس جميع أفرادها. توجد علاقة طردية بين هذا العامل (الاستعداد لمواجهة الأزمات) وثلاثة متغيرات تنظيمية (حجم المؤسسة، مدى تعلمها والمستوى التنظيمي لمديريها).⁽⁴⁾

فاستعداد المؤسسات الدائم لمواجهة الأزمات يجعل القائمين على إدارتها دائمي التيقظ على تغير الوضع الذي تعيشه المؤسسة في أي وقت.

¹ دبيري زاهد محمد، (2017): إدارة الأزمات الإدارية، ط1، دار الابتكار، عمان، الأردن ص98.

² عبوي زيد منير، (2006): إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص59.

³ جابرية محمود عيد، مرجع سبق ذكره، ص74.

⁴ كافي مصطفى يوسف وآخرون، (2017): إدارة الأزمات وفن التفاوض، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص103.

- القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة:
- تستوجب إدارة الأزمات حشد الموارد والطاقات للتصدي للأزمة، فقدرة المؤسسة في الحصول على مخزون من الموارد متوقف على قدرتها على (اكتشاف الموارد المتاحة لديها وعناصر القوة، التنسيق الجيد والرقابة، توحيد الموارد المتاحة المادية والبشرية).⁽¹⁾

- نظام الاتصال يتصف بالكفاءة والفاعلية:

- حيث تلعب اتصالات الأزمة دورا هاما في تدفق المعلومة وسرعتها، فكلما كانت هناك سرعة ووفرة للمعلومات أدى ذلك لنجاح المؤسسة في احتواء الأزمة ومواجهة الشائعات وكسب ثقة الجماهير الخارجي التي تتعامل معهم المؤسسة.⁽²⁾
- فالاتصال دور بارز في المؤسسات، فكلما كان الاتصال فعال نتج عنه سهولة وصول المؤسسة لهدفها والعكس صحيح. وبالحدوث عن نوع الاتصالات الأكثر فعالية فالاتصالات غير الرسمية تسرع وتسهل تبادل المعلومة بين الأفراد وتزرع الإحساس بالأمان.

4- قصور وضعف إدارة الأزمات بالمؤسسات: وهذا راجع لعدة عوامل أهمها:

- سيادة ثقافات تنظيمية معوقة:
- فالثقافة التنظيمية تعبر عن مجمل العادات، التقاليد والقيم التي يشترك فيها أفراد المؤسسة الواحدة، والتي يتم الشعور بها والعمل على تعليمها لكل فرد جديد في المؤسسة.⁽³⁾
- فكلما كانت الثقافة التنظيمية تتجه نحو العادات السلبية أدى ذلك لقصور نظم الإنذار المبكر والعكس صحيح.

- غياب نظم الإنذار المبكر:

- أغلب الأزمات التي تواجهها المؤسسة تسبقها إشارات يكمن دورها في الإنذار باحتمالية قرب وقوع أزمة، ونظام الإنذار المبكر قد يكون نظام آلي مثل (أجهزة قياس الحرارة، أجهزة استشعار الدخان، تسرب الغاز،...الخ)، وقد يكون غير آلي يقوم برصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

¹ العدوان عزات كريم، (2013): العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص99.

² الدليمي حمد فواز، دودين أحمد يوسف، (2011): إدارة الأزمات الدولية المالية والاقتصادية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص21.

³ المغربي عبد الفاتح محمود بشير، (2019): أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، ص172.

للمؤسسة مثل (الإشاعات، الروح المعنوية، ولاء العاملين، تحركات المنافسين،... الخ). وقد اتضح أن أغلب المؤسسات لا تمتلك نظاما للإنذار المبكر.

- **عدم تكامل خطط مواجهة الأزمات:**

تتطلب إدارة الأزمات تخطيط كامل للتصدي للأزمات، هذه الخطط تغطي أهمية الأزمات المحتملة، سيناريوهات كل أزمة، إشارات الإنذار المبكر...، فقد بينت الدراسات أن بعض المؤسسات لا تمتلك خطط لإدارة أزماتها أو أنها تمتلك ذلك لكنها تعاني من ضعف في مكوناتها.

- **غياب خطط استعادة النشاط:**

فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: كيف تم العودة إلى نقطة ما قبل الأزمة؟ وكما استغرق ذلك؟ وقد بينت الدراسات أن العديد من المؤسسات لا تضع خطط لاستعادة نشاطها.⁽¹⁾

- **عدم تعلم المؤسسات من أزماتها السابقة:**

(تم التطرق لمرحلة التعلم سابقا)، وبالتالي فكلما استغلت المؤسسة هذه المرحلة انعكس عليها بالإيجاب وعكس ذلك سيعتبر نقطة ضعف.

- هناك من يضيف عنصر عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها نظرا لأنهم لا يعرفون ما هي هذه التحذيرات ويجهلون قيمتها لقلة علمهم بإدارة الأزمات.⁽²⁾

وخلاصة القول فإن المؤسسة التي تسعى لإدارة أزماتها بنجاح هي تلك التي تتمكن من مواجهة جميع العناصر سالفة الذكر؛ أين تقوم ببناء ثقافة تنظيمية صحيحة، كما لا بد لها من توفير نظم إنذار مبكرة تمكنها من تلقي الإشارات الإنذارية، بالإضافة لتعلمها مما تعرضت له من أزمات،... الخ.

5- **أساليب تجنب وقوع الأزمات**

- **تكوين فريق إدارة الأزمات:**

يتكون الفريق من عدة أفراد يدير كل واحد منهم قسما في المؤسسة ليكتمل هذا الفريق، مثال ذلك (أخصائي مالي، أخصائي قانوني، أخصائي موارد بشرية، مدير أو نائبه كرئيس،... الخ).⁽³⁾

¹ ديري زاهد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

² بن حكمت الحريري محمد سرور، (2012): إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص118.

³ كافي مصطفى يوسف، (2015): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص194. (بتصرف)

- تلقي الإشارات المبكرة للأزمة:

فلكل أزمة بوادر تنبئ بوقوعها على المدى القريب، وعلى المؤسسة التركيز عليها؛ فتجنبها يصعب من إيجاد حلول كما يؤدي إلى خسائر كبيرة سواء بشرية أو مادية، والأمر لا يتوقف هنا بل لا بد على المؤسسة من وضع حد أدنى لا يمكن تجاوزه والتحرك قبل الوصول إليه.⁽¹⁾ أي الاستعداد المسبق للأزمات والتخطيط لها وذلك من خلال تحديد إشارات الإنذار المبكر.

- وضع نظام متكامل للمؤسسة:

يساهم النظام من تقليل نسبة الأزمات في المؤسسة، إذ يقوم بتحديد دقيق لكل العمليات، ويجب أن يكون هناك تقييم سنوي لتحديد المخاطر، الفرص، مناقشة نظم المؤسسة... الخ.

- تدريب الموظفين على إدارة الأزمة:

لا بد من تدريب الموظفين على حسن التصرف في حالة وقوع أزمة.⁽²⁾

المطلب الثاني: ماهية نظام الإنذار المبكر

يعد نظام الإنذار المبكر من بين أساليب الاستعداد الوقائية، وذلك من خلال القرارات التي تتخذ من قبل صناع القرار، فهو من ضمن الأنظمة المسؤولة في الرقابة عن الأزمات وبالتالي منع وقوعها من خلال إرسال إشارات تنبئ بذلك.

1- ظهور نظام الإنذار المبكر (Early warning system)

ظهر نظام الإنذار المبكر لأول مرة في أدب الأعمال بواسطة (Ansoff) تزامنا مع ظهور مفهومي: القضايا الإستراتيجية، إدارة الاتجاهات.

أسس (Ansoff) اقتراحه للإستراتيجية في البيئة التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، لأن الأعمال التجارية لا تظهر عشوائيا ولا بشكل غير متوقع على وجه الخصوص، فقد ادعى أنه بما أن مثل هذه الانقطاعات يتم حشدها من قبل الإنسان وبما يتماشى مع مصالحهم فمن المفترض أن يتم رصدها عن طريق "الإشارة الضعيفة"، هذه الأخيرة تعكس بيئة الأعمال. فالإشارة الضعيفة محددة بشكل غير كافي، وهي تلك المعلومات المبهمة مع تحذيرات مسبقة من حدوث الانقطاعات الطبقية بسبب التغير في الاتجاهات البيئية (على سبيل المثال: التغيرات في سلوك المستهلكين).⁽³⁾

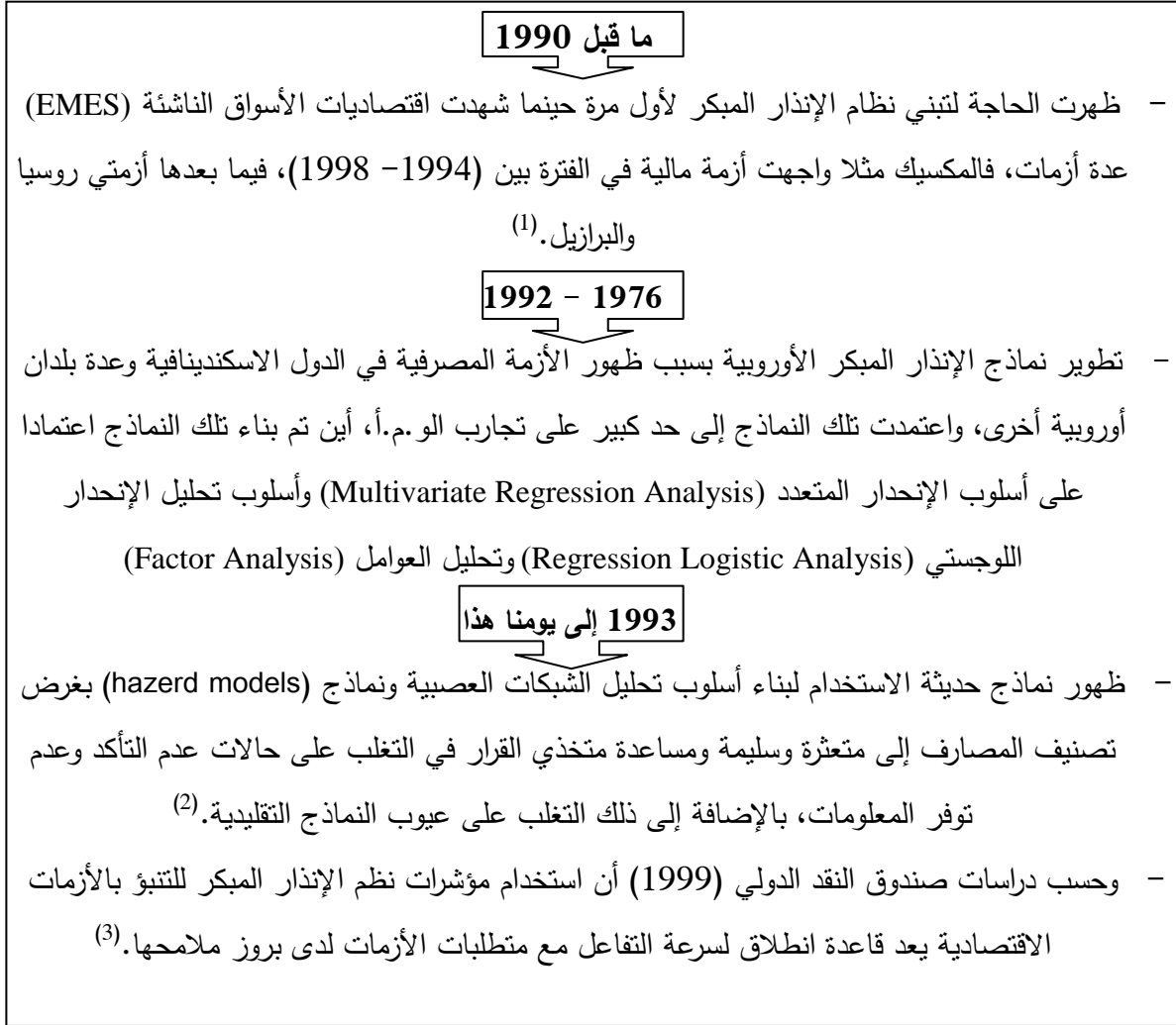
¹ كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص194. (بتصرف)

² كافي مصطفى يوسف، المرجع نفسه، ص194.

³ Nidzara osmanagic bendenik and other, (2012) : **Early warning Systems – Empirical evidance**, revue Market Trziste, n02, <https://www.ceeol.com/search/article>, p204. (23/03/2022), 17:24.

الشكل التالي يوضح مراحل ظهور نظام الإنذار المبكر:

الشكل (10): تطور نظام الإنذار المبكر



المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على (صلاح علي أحمد محمد، المهدي محمد الأمير أحمد، (2020)، شريم ابراهيم أحمد عبد الله، (2016)).

الشكل السابق يوضح تطور نظام الإنذار المبكر عبر مراحل، من فترة ما قبل 1990 أين ظهرت الحاجة إلى تبنيه إلى يومنا هذا.

¹ صلاح علي أحمد محمد، المهدي محمد الأمير أحمد، (2020): دور محاسبة التحوط في زيادة فعالية نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية "دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي السوداني"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد 01، ص ص 211-212.

² شريم ابراهيم أحمد عبد الله، (2016): مدخل مقترح للتكامل بين المحاسبة عن القيمة العادلة وحوكمة الشركات لتطوير نموذج الإنذار المبكر وتقييم الأداء - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، ص 104.

³ صلاح علي أحمد محمد، المهدي محمد الأمير أحمد، المرجع نفسه، ص 212.

2- تعريف نظام الإنذار المبكر

تعددت التعاريف المقدمة لنظام الإنذار المبكر والجدول التالي يوضح أهمها:

الجدول (07): بعض تعاريف نظام الإنذار المبكر

التعريف	الاستنتاج	مفهوم شامل
>> أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على أبعاد موقف ما قبل تدهوره، وتحوله إلى أزمة تمثل مصدرا للخطر على المؤسسة ⁽¹⁾ .	نستنتج أن نظام الإنذار المبكر عبارة عن: - أدوات؛ - علامات مسبقة؛ - خلل؛ - أزمة؛ - خطر.	اتفقت كل المفاهيم على أن نظام الإنذار المبكر يتمثل في رصد الإشارات المبكرة، فهو وسيلة للتنبؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث في إطار استخدام وسائل وأنظمة مكملة لزيادة فعاليته كنظامي
>> نوع خاص من نظم المعلومات التي تعمل على رصد وتحليل الإشارات التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة ⁽²⁾ .	نستنتج أن نظام الإنذار: - نظام معلومات؛ - رصد؛ - تحليل الإشارات؛ - أزمة.	المعلومات والاتصال، كما أنه يتلخص في إشارات ضعيفة نوعا ما تشير إلى قرب حدوث أزمة، أين وجب على المؤسسة
عبارة عن آلية تترصد التغيرات عن طريق مؤشرات بحدوث أزمة؛ إذ ترسل نظم الإنذار إشارات عند قيم معينة لتلك الإشارات، وأن نتائج الإنذار المبكر يمكن أن تكون رفقة أربعة احتمالات ⁽³⁾ .	نستنتج من هذا التعريف أن نظام الإنذار المبكر عبارة عن: - آلية للترقب؛ - أزمة؛ - 04 احتمالات.	اتخاذ التدابير اللازمة للتصدي لها قبل وقوعها، فالهدف من هذا النظام هو فهم مصادر الأزمات وتحليل نقاط الضعف.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الظاهر نعيم إبراهيم، (2009)، ص113، بوالقمح هدى،

(2016)، ص163، موساوي أمال، صالحى أسماء، (2020)، ص33).

من خلال التعاريف الظاهرة في الجدول يمكن القول أن نظام الإنذار المبكر عبارة عن آلية

تنبئ المؤسسة باحتمالية حدوث أزمة على المدى القريب، مما يستوجب عليها التحضير لذلك.

¹ الظاهر نعيم إبراهيم، (2009): إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص113.

² بوالقمح هدى، (2016): تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، ص163.

³ موساوي أمال، صالحى أسماء، (2020): مدى فعالية نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد02، ص33.

3- أهمية نظام الإنذار المبكر

واجهت العديد من البلدان مؤخرا سلسلة من الأزمات كان آخرها "أزمة الرهن العقاري"، هذه الأخيرة نتج عنها انهيار العديد من المصارف، إذ استمر التعثر المالي للمؤسسات المالية الكبرى الواحدة تلو الأخرى.

إن نجاح إدارة الأزمات يتوقف على وضع كافة السيناريوهات المحتملة وكيفية التعامل مع كل سيناريو، وخبرة متخذ القرار وقدرته على التنبؤ والإنذار، وتراكم الخبرات عن الأزمات السابقة ونجاح وفشل التعامل معها (التعلم)، بالإضافة للقدرة على الابتكار والمنطق السليم في التعامل مع المشكلات، كما يجب أن يضم فريق العمل المتعامل مع الأزمات خبرات مختلفة في النواحي (المالية، الاقتصادية، المحاسبية، الإدارة...الخ).

تتبع أهمية نظم الإنذار المبكر من قيمتها بتقديمها أداة مستمرة للتحذير، ليتمكن متخذي القرارات من التنبؤ باحتمالية الوقوع في أزمة في وقت أبكر لاتخاذ التدابير الوقائية للتصدي لها، وعموما فإن نظام الإنذار المبكر يساعد في التعرف على المؤسسات أو المواقع داخلها التي تكون فيها مشاكل أو التي يحتمل حدوث مشاكل بها، إضافة إلى المساعدة في تحديد أولويات الفحص والتخصيص الأمثل للموارد الإشرافية والتخطيط المسبق للفحص.⁽¹⁾

فأهمية نظام الإنذار المبكر تكمن في التعلم من تجارب الأزمات السابقة وإن كانت فاشلة، كما أنه ينذر بقرب أزمة على المدى القريب حتى يتمكن المسؤولين من التحوط. ظهر الاهتمام بموضوع نظم الإنذار المبكر سنة 1994 (أي بعد الأزمة المكسيكية)، وتزايد سنة 1997 (أي بعد الأزمة الآسيوية)، ويتأتى هذا الاهتمام بسبب عاملين هما:

- العامل الأول

الإدراك المتزايد بأن الأزمات المالية والاقتصادية على حد سواء مكلفة للغاية للدول المعرضة لها، كما أن الأزمات غالبا ما تزيد من تعرض دول أخرى للأزمة، فخلال الفترة (1980-1995) عندما استنفذ معظم رأس مال النظام المصرفي في أكثر من 65 دولة نامية، فقد أخذ القطاع العام على عاتقه مسؤولية تحمل تكاليف حل مشاكل الأزمات المصرفية والتي قدرت بحوالي 250 مليون دولار، وفي أكثر من 12 أزمة مصرفية قدرت التكلفة التي تحملها القطاع العام لحل

¹ بلقطة إبراهيم وآخرون، (2017): فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 04، ص 34-35. (بتصرف)

المشاكل بـ10% أو أكثر من الناتج المحلي الإجمالي، إضافة للتكاليف المادية التي تترتب عن الأزمة المصرفية فإنها تؤدي أيضا إلى خلق النشاط الاقتصادي ومنع انتقال الإذخارات القومية إلى استخداماتها الإنتاجية، وتحديد المساحة التي تلعبها السياسة النقدية، وكذلك زيادة فرص وقوع أزمة سعر الصرف. بينما تظهر تكاليف أزمة سعر الصرف على شكل انخفاض الناتج وخسارة في الاحتياطات، وقد قدر صندوق النقد الدولي أن الاقتصاديات الناشئة عانت من 08% خسارة متزايدة في المتوسط للناتج الحقيقي نتيجة أزمة سعر الصرف.

- العامل الثاني

يركز هذا العامل على أن هناك اهتماما متزايدا بوضع نظام متكامل للإنذار المبكر بعد أن أثبت مؤشر السوق (هوامش سعر الفائدة، التغير في نسب الائتمان...) عدم تقديمهما إشارات منذرة بقرب وقوع أزمة مصرفية أو أزمة سعر الصرف، بعد أن كان يعول عليهما في المراقبة الدقيقة للسوق، فقد كان أداؤهما مخيب في توقع الأزمة المالية الآسيوية، حيث أن هناك العديد من الأسباب التي تبين أن مؤشري السوق قد لا تتوقع الأزمات المالية جيدا، مثال: العملاء في السوق قد لا يملكون الوقت الدقيق والمعلومات الكاملة عن سياسة الدائنين الائتمانية، كذلك وجود التوقعات القوية بإنهاء كفالة الدائن الذي يعاني من مشاكل من قبل الجهات الرسمية.⁽¹⁾

¹ عوض الطراونة علاء الدين، (2004): تطوير نظام إنذار مبكر لتوقع الأزمات الاقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، ص ص15-16.

المطلب الثالث: إشارات الإنذار المبكر

تطرقت الطالبة في المطلب السابق إلى نظام الإنذار المبكر واكتشفنا أن إشارات الإنذار المبكر تمثل جزءا هاما من هذا النظام، ما يجعلنا نتناولها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

1- مفهوم إشارات الإنذار المبكر

تعتبر إشارات الإنذار المبكر عن التصرفات التي يتم إتباعها للحد من أسباب الأزمة وتقليل مخاطرها، فهي تشير إلى قرب وقوع أزمة ولكن يمكن السيطرة عليها، وتمثل هذه الإشارات مشكلة فالمديرون يقومون باستقبال العديد من أنواع الإشارات في وقت واحد، ويصعب التقاط الإشارات الحقيقية والهامة، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة.⁽¹⁾

فإذا نجحت المؤسسة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والوقاية أو المنع، تكون قد قامت بما يسمى (الإدارة المبادرة للأزمة)، التي تمنع وقوع الكثير من الأزمات.⁽²⁾

من خلال التعريف السابق يتضح أن إشارات الإنذار المبكر مسؤولة عن الوقاية من الأزمات والنتبؤ بها قبل حدوثها باعتبار أن التقاطها يعني اكتشاف الأزمات، كما تمثل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات وهذا من خلال ترصد المعلومات التي تعد إشارات ضعيفة من قبل القائمين على ذلك.

أما الشائعات والتي تعد عكس إشارات الإنذار المبكر فتعني استعمال معلومات غير صحيحة والإعلان عليها في وقت معين، مما يؤدي إلى حدوث أزمة، فهي ترويح لخبر خاطئ أو المبالغة في سرد جزء حقيقي، وعليه فالشائعات تعمل على تشويه سمعة المؤسسة وصورتها في أذهان المتعاملين معها.⁽³⁾

- لابد من التمييز بين الإشارات الضعيفة وإشارات الإنذار المبكر؛ فكل إشارة ضعيفة ليست بالضرورة إشارة إنذار مبكر ومثال ذلك لجوء المنافس إلى خبير في سياسة الاتصال تشكل إشارة ضعيفة، غير أنها لا تعد بالضرورة تغيرا سيحدث مستقبلا. كما أن إشارة الإنذار المبكر ليست

¹ نخبة من الخبراء، (2014): إدارة الذات والأزمات، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص16.

² حمدى شعبان، (2008): الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط3، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص174.

³ مرياح مليكة، قاسمي ناصر، (2012): إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ص ص47-48.

بالضرورة إشارة ضعيفة، فقد تكون إشارة قوية ومثال ذلك عقد شراكة في ميدان البحث والتطوير الذي يعلن عنه في وسائل الإعلام.

- إن تحديد الإشارات الضعيفة وتفسيرها إلى إشارات إنذار مبكرة من شأنه أن يسمح بفهم طبيعة الأحداث المستقبلية (الفرص والتهديدات)، تحديد تأثيرها المحتمل على المؤسسة والآجال المحتملة لوقوعها، ويتم هذا بما أسماه (Ansoff) بالإجابة المرحلية من خلال تكثيف الإشارات الضعيفة.⁽¹⁾
- إعادة النظر في إشارات الإنذار المبكر: تتضمن:
- التعرف على القدرات الحالية للمؤسسة في مجال اكتشاف إشارات الإنذار؛
- تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمؤسسة على قدرتها في ميدان اكتشاف إشارات الإنذار؛
- تحديد التغييرات الممكنة أو الضرورية؛
- إعادة تصميم المؤسسة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار.⁽²⁾

2- تصنيف إشارات الإنذار المبكر

تصنف إشارات الإنذار المبكر إلى ثلاث 03 مجموعات رئيسية:

- الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المؤسسة؛
 - الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر في المؤسسة؛
 - إشارات انخفاض الروح المعنوية للإنذار المبكر في المؤسسة.⁽³⁾
- ومن الأمثلة عن إشارات الإنذار السلوكية التي يسهم نظام الإنذار المبكر في اكتشافها نجد:
- ارتفاع معدلات غياب العاملين؛
 - زيادة معدلات حوادث العمل؛
 - تراجع الروح المعنوية للعاملين.⁽⁴⁾

¹ كاريش صليحة، (2011 / 2012): اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة - دراسة حالة مؤسسة نفضال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص ص 149-150.

² عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 53.

³ عابد زهير عبد اللطيف، أبو السعيد أحمد العابد، (2014): إدارة العلاقات العامة وبرامجها، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 219-220.

⁴ السيد عليوة، (2003): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، مصر، ص 123.

وفي نفس السياق فإنه في مجال إدارة الأزمات يمكن تصنيف إشارات الإنذار المبكر حسب معيار زمني إلى أربعة "04 أصناف":⁽¹⁾

- إشارات إنذار في مراحل مبكرة:
تشتمل على: مشكلات في السيولة، رأس مال العامل منخفض، ركود المبيعات، زيادة معدلات غياب العاملين، زيادة معدلات حوادث العمل،...الخ.
- إشارات إنذار في مراحل وسطى (المتوسطة):
تتمثل في تزايد المخزون، تناقص المبيعات، زيادة النفقات، مخالفة اتفاقيات القروض،...الخ.
- إشارات إنذار في مراحل متأخرة:
تتمثل في إعطاء اهتمام أقل للأرباح المتناقصة، تحفيز العاملين بدون تحليل المشكلات، انعدام السيولة، عدم كفاءة الإدارة،...الخ.
- إشارات إنذار يحتمل ظهورها في أي مرحلة:
كزيادة معدل دوران العمل، تعارض الإدارة مع غايات وأهداف المؤسسة، سحب مفاجئ على المكشوف،...الخ.⁽²⁾

3- مجالات إشارات الإنذار المبكر

- تظهر إشارات الإنذار المبكر في مجالات وظيفية متعددة منها:
الموارد البشرية:
- تشمل عدم رضا العاملين، ارتفاع معدل دوران العاملين على مختلف المجالات، تغير سلوك المستهلك، ظهور الشائعات وتأثيرها بقوة،...الخ.
- المعلومات التنظيمية:
تشمل عدم كفاية العمليات ونظم المعلومات، رسمية الأعمال السائدة في الهيكل التنظيمي،...الخ.⁽³⁾

¹ بالقمح هدى، تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص175.

² الصيرفي محمد، (2008): إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ص 108-110.

³ حايك كاظم السلطاني سعدية وآخرون، (2017): تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد05، العدد04، جامعة كربلاء، العراق، ص54.

- المعلومات المالية:

تشمل العوائد المتناقصة، تقاوم السيولة، الاستهلاك لأغراض أخرى، الضغط على إعادة تقييم الأصول،... الخ.

- المعلومات في حقل التقنية والتطوير:

تشمل ارتفاع عدد الشكاوى، تدني جودة المنتجات والعمليات، الحد من البحث والتطوير،... الخ.

- المجال التجاري والتسويقي: يشمل المشاكل الناجمة عن مبيعات ومشتريات غير منتظمة، تراجع حصص السوق، عدم رضا الزبائن، دخول منافسين للسوق،... الخ.⁽¹⁾

أي أن إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ بوقوع أزمة تظهر على شكل شكاوى من الموارد البشرية عموماً، قلة المعلومات والذي يرجع إلى تبني الطابع الرسمي،... الخ. كل هذه الإشارات غير آلية بحكم أنه يتم اكتشافها مع استمراريتها، على عكس الآلية والتي تظهر من خلال الآلات التي تشتغل فور تلقي الإنذار.

4- العناصر الرئيسية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر (محددات)

هناك عدة محددات تعتمد عليها المؤسسات بهدف اكتشاف العلامات التي تنذر بقراب أزمة:

- تحديد مختلف الجوانب السلبية التي تجعل المؤسسة مستهدفة، كما يتم تحديد المعايير التي تحدد مدى مصداقية الأزمة، وقد ركز كل من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي على معياران متعلقان بالمحاسبة ونشر البيانات؛

- العمل على وضع خطط لتفادي الأزمة المتوقعة الحدوث أو على الأقل التلطيف من حداثها في حال وقوعها أو تحويل الموقف إلى فرصة تساهم في الاستقرار وإزالة الخطر كلياً.⁽²⁾

- تحديد نقاط ضعف المؤسسة والتي تجعلها أكثر عرضة للأزمات، بالإضافة لتحديد المؤشرات التي تساعد على إثبات تواجد أزمة أو عدمها؛

- جمع المعلومات حول نقاط الضعف المحددة مسبقاً، وذلك عن طريق جمع البيانات وتحليلها.⁽³⁾

¹ حايك كاظم السلطاني سعدية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص54.

² جليل نور الدين، (2013): تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 01، العدد 28، ص151.

³ بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، (2018): العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص05.

المطلب الرابع: سيورة تصميم نظام الإنذار المبكر

يعتبر نظام الإنذار المبكر نظام استباقي، يعمل وفق آلية تضم مراحل معينة، كما أن له وظائف متعددة، في هذا المطلب سيتم تناول مكونات هذا النظام، سيرورته، وظائفه واستخداماته.

1- مكونات نظام الإنذار المبكر

يتكون نظام الإنذار المبكر من جملة المدخلات، المعالجة أو التحويل، المخرجات والتغذية العكسية كأى نظام في المؤسسة:

- المدخلات:

تمثل المدخلات مجمل البيانات المستخدمة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالأزمات المتوقع حدوثها، وبما أن نظام الإنذار المبكر يعتبر نظام للمعلومات فإننا نميز بين نوعين من الإشارات الداخلة (داخلية وخارجية) وهذا ما يدل عل تفرع التدفقات إلى نوعين:

- تدفقات تحمل بيانات داخلية عن أنشطة المؤسسة ومستويات أدائها؛
- تدفقات تحمل بيانات خارجية عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة ومختلف متغيراتها بمختلف أبعادها (اقتصادية، ثقافية، سياسية،...الخ).

- المعالجة:

تحليل البيانات التي تدخل للنظام للتعرف على المتغيرات التي تشكل تهديدا على المؤسسة، بالإضافة لتحديد الاختلالات الداخلية والخارجية، والتي من المتوقع أن تسبب موقف متأزم. يتم تقييم الإشارات من ناحية احتمالية وقوعها ودرجة خطورتها على المؤسسة، إضافة لإمكانية تلافيها أو تجاوزها في ظل توفر الإمكانيات.⁽¹⁾

- التغذية العكسية:

فهي تسهم في الرقابة على أداء جهاز الإنذار المبكر بهدف التأكد من فعاليته في عملية رصد إشارات الخطر بالشكل المطلوب.⁽²⁾

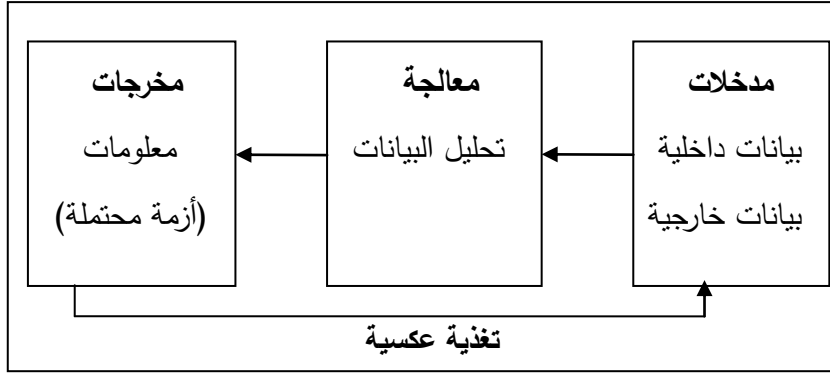
¹ بوالقمح هدى، تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 164 - 166.

² بوالقمح هدى، تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، المرجع نفسه، ص 167.

المخرجات:

تتمثل المخرجات في قائمة الأزمات المتوقع حدوثها، بعد أن يتم تقييمها من خلال تحديد شدتها، احتمالية التحكم بها.⁽¹⁾

الشكل (11): مكونات نظام الإنذار المبكر



المصدر، من تصور الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الشكل أعلاه يبين مكونات نظام الإنذار المبكر، كما يوضح عملية تحول المدخلات إلى مخرجات؛ فمدخلات نظم الإنذار المبكر تشمل البيانات بنوعها (الداخلية والخارجية)، أما المعالجة فتتمثل في تحويل البيانات المجمعة لنتائج مخرجات تتمثل في المعلومات التي تشير إلى أزمات يمكن أن تحدث على المدى القريب، أين يتم تحديد مختلف العناصر ذات العلاقة بالأزمة المحتملة، والتغذية المرتدة أين يمكن للمخرجات أن تدخل كبيانات ضمن النظام.

هناك من الباحثين من يعتبر أن مكونات نظم الإنذار المبكر تتمثل في ثلاث (03)

عناصر، وتتمثل في:

القيادة الذكية: تعتبر القيادة الذكية من أهم مكونات نظم الإنذار المبكر في جميع مستويات المؤسسة، إذ أن كلمة الذكاء هنا لا تعكس ذكاء القادة بعينهم، وإنما تعد إشارة لجملة المهارات الشخصية التي يمتلكها كل فرد من أفراد القيادة، والتي توضع في خدمة المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء أين يتم تحقيق النجاح لها. تتمثل القيادة الذكية في 03 أبعاد وهي: مهارات القيادة، هيكل فريق الإدارة العليا وعمليات فريق الإدارة العليا.⁽²⁾

¹ بالومح هدى، تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² بهزاد طاهر سليم، درمان سليمان صادق، (2018): دور نظام الإنذار المبكر في بناء المنظمة الذكية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي كورك وآسياسيل للاتصالات الخلية في إقليم كردستان- العراق، polytechnic journal، المجلد 08، العدد 03، ص 05.

- الإستراتيجية الذكية: فمؤسسات اليوم تستعمل طرقا وتقنيات متعددة في بناء الإستراتيجية الذكية، ومن بين هذه التقنيات: تقنيات بطاقة الأداء المتوازن، تقنية six sigma، إدارة الجودة الشاملة.
- العمليات الذكية: وتشمل مجموعة من العمليات ذات العلاقة المباشرة بالعديد من الهياكل والمكونات الداخلية في المؤسسة، وتتمثل في الهيكل التنظيمي، قنوات الاتصال، ثقافة المشاركة.⁽¹⁾ وتتطوي وجهة نظر الطالبة في أن كل هذه التصنيفات تصب في أساسيات تكوين نظام الإنذار المبكر لكنها تختلف باختلاف اتجاه التصنيف، فالتصنيف الأول تناول مكونات النظام بحد ذاته وتم إسقاط ذلك على نظم الإنذار المبكر، أما التصنيف الثاني فتناول الجانب التنظيمي للمؤسسة من حيث ذكاء كل من الإدارة العليا لها، إستراتيجيتها، وعملياتها.
- يرى (Beckman) أن علم نظم الإنذار له خمسة (05) أبعاد وهي: متغيرات النظام، فترة العينة، بلدان العينة، إلى جانب تعريف الأزمة وطريقة تطبيق هذا النظام، وكل نظام للإنذار المبكر هو مزيج من هذه الأبعاد الخمسة، وطريقة تطبيقها هي عادة نموذج اقتصادي قياسي.⁽²⁾

2- خطوات تصميم نظام الإنذار المبكر

يمكن إتباع الخطوات التالية في تصميم نظام الإنذار المبكر:

- الخطوة الأولى:
- تشمل اختيار المؤشرات القيادية التي من خلالها يمكن أن تعكس حالة المخاطرة وتمثلها بشكل مناسب، وتعتمد عملية اختيار المؤشرات القيادية على النظرية الاقتصادية والتجارب العملية السابقة للأزمات. تصنف هذه المؤشرات إلى: مؤشرات هيكلية، مؤشرات مسرعة ومؤشرات مثيرة.⁽³⁾
- الخطوة الثانية:
- تحديد الأزمنة ونوع المؤشرات المناسبة، بعدها يتم استحداث جملة من الأدوات، أين تتم عملية جمع هذه الأدوات بين التحليل الكمي والأساليب القائمة على التجريب بصفة أكثر.⁽⁴⁾

¹ بهزاد طاهر سليم، درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص06-07.

² Mahfoud Djebbar, (2009) : **predicting Financial crises : Myth and Reality**, colloque international sur : la crise financier et gouvernance mondial, university ferhat abbas, setif, 20-21 octobre 2009, p 14.

³ صوفان العيد، غريبي أحمد، (بدون سنة): مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد05، العدد 02، جامعة لونييسي علي، البلدة 02، ص68.

⁴ عقون عبد السلام، (2013): إشكالية تكرار الأزمات المالية في الأنظمة الاقتصادية وآليات الحد من ذلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، ص214.

- يتمثل دور الأدوات الكمية في توفر وسيلة للبحث بصورة نظامية عن أوجه التعرض للخطر، تحدد أيضا احتمال تجسد الأزمة وانعكاساتها، كما تسمح بضبط الأحكام وتوجه استخدامها.⁽¹⁾
- **الخطوة الثالثة:** تشمل عملية التقييم الإحصائي والتنبؤ للخروج بتقديرات رقمية، تتم مناقشتها من قبل أصحاب الخبرة والكفاءة لتحديد مدى واقعية تلك النتائج واتصالها ببعضها.⁽²⁾
- واستخلاصا لما تقدم، فكل خطوة من خطوات تصميم نظام الإنذار المبكر لا تتم إلا باكتمال الخطوة التي قبلها، حيث تتلخص الخطوة الأولى في إمكانية الاختيار الأمثل للمؤشرات، هذه الأخيرة تتم بما يتناسب والتجارب المكتسبة من تعلم المؤسسة وخبرتها من الأزمات السابقة، أما عن الخطوة الثانية تتمثل في جمع البيانات لتفعيل النظام على أداء مهمة التردد، في حين أن الخطوة الثالثة فتتمثل في تحليل البيانات المجمعة في المرحلة الثانية للوصول إلى أرقام تترجم البيانات المتحصل عليها، أين يتم بناء نتائج على أساسها.
- أما معهد "كارنيجي للسلام الدولي في أمريكا" فيرى أن الإنذار المبكر عملية تتكون من خمسة "05" عناصر وهي:
- مجموعة أدوات المعلومات (A set of information tools): وتشمل كيفية جمع المعلومات، تنظيمها، تصنيفها والتحقق من صحتها... الخ؛
- تقاسم المعلومات التي تم جمعها مع الهيئات الحكومية وغير الحكومية، المحلية أو الدولية المعنية بهذه المعلومات (Sharing the gathered information)؛
- تحليل المعلومات وتفسيرها (Analyzing and interpreting): حيث تؤثر كل من طبيعة البنية المؤسسية والثقافية، طبيعة الانطباعات... الخ بهذه المرحلة وبشكل خاص.
- تحديد الوقت الذي تكون فيه إشارات الإنذار المبكر المرسله لمستقبلها هي إشارات زيادة للخطر وتحديد درجته؛
- القدرة على استلام إشارات الإنذار المبكر، بالإضافة لطبيعة الاستجابة المناسبة لهذه الإشارات.⁽³⁾

¹ عقون عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 214.

² صوفان العيد، بولحية الطيب، (بدون سنة): فعالية نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية - الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجاً-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 02، العدد 33، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 242.

³ الخزندار سامي ابراهيم، (بدون سنة): نظام الإنذار المبكر ومنع الصراعات: التطور والمفاهيم والمؤشرات، مجلة الفكر، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 61-62.

يركز هذا التصنيف على المعلومات من مرحلة جمعها إلى تحليلها وتفسيرها إلى إشارات الإنذار المبكر.

3- بعض التحفظات الواجب إتباعها عند تصميم نظام الإنذار المبكر:

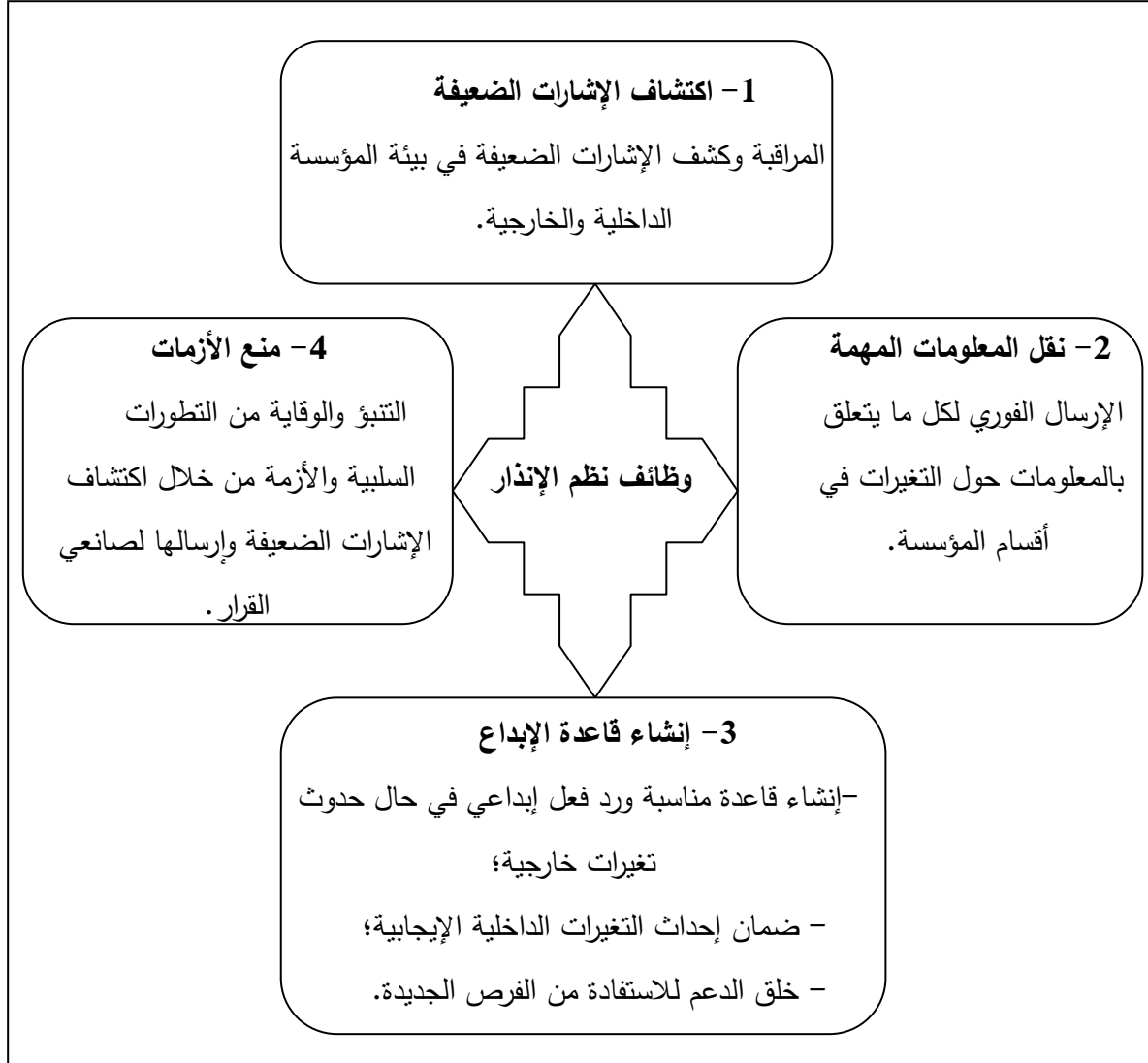
- تتمثل أهم التحفظات التي نراها مناسبة عند بناء نظام الإنذار المبكر في النقاط التالية:
 - إذا كان تطبيق نظام الإنذار المبكر للأزمات المالية سوف يختلف تأثيره من دولة متقدمة إلى دولة نامية، فلن يكون هذا الاختلاف في النظام ذاته، ولكن في حدوده الدنيا والعليا التي يتم تصميمها داخل النظام. فمثلا: إذا كان انخفاض الاحتياطيات الدولية من العملات الأجنبية لدى دولة نامية يمثل خطرا عليها، حيث أن صادراتها للعالم الخارجي ضعيفة، فهذا سيؤثر في دولة متقدمة، فمهما انخفضت احتياطياتها الدولية من العملات الأجنبية يمكن أن تعوضها وبسرعة من صادراتها الكبيرة للخارج، وعليه سوف نجد الاختلاف بينهما في الحدود الدنيا من الاحتياطيات الدولية التي يجب أن لا تقل عن نسبة معينة إلى الناتج المحلي الإجمالي في كل دولة.
 - العدوى المالية عبر الحدود، فهذا مؤشر يصعب قياسه أو التنبؤ به عند تصميم النظام (مثل دول جنوب شرق آسيا التي تأثرت بشكل كبير بدور العدوى المالية فيما بينها).
 - الأزمات المالية والاقتصادية التي قد تحدث في بعض الدول المتشابهة الأزمات في ظروفها الاقتصادية وهيكلها الإنتاجية، ولكن قد تكون الأسباب التي أدت إلى حدوث مثل هذه الأزمات مختلفة ما بين دولة وأخرى مثل (تايلاندا وماليزيا في الأزمة الآسيوية)، ولهذا فإن التعميم في تصميم وبناء نظام الإنذار المبكر غير مطلوب.⁽¹⁾
- وتأسيسا على ذلك وجب تسليط الضوء على التحفظات السابقة الذكر حتى يتم بناء نظام إنذار مبكر متكامل من جميع الجوانب.

¹ صوفان العيد، (2016 / 2017): دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية (دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، ص167.

4- وظائف نظام الإنذار المبكر

لنظام الإنذار المبكر أربعة (04) وظائف أو أدوار.

الشكل (12): وظائف نظام الإنذار المبكر



Source, osmanagic Nidzara and other, (2012) : **Early warning Systems – Empirical evidence**, revue Market Trziste,n 02, <https://www.cceol.com/search/article>, p204.

الشكل أعلاه يوضح 04 وظائف لنظام الإنذار المبكر، أين تتضمن كل وظيفة جملة من

الأدوار الثانوية، هذه الوظائف متكاملة كما يظهر الترتيب أعلاه.

5- استخدامات نظام الإنذار المبكر

توجد ثلاث 03 استخدامات لنظم الإنذار المبكر وهي:

- فريق العمل:

يعرف كل من كاتزينبش وسميث (katz & smith) فرق العمل بأنها مجموعة تضم عدد صغير من الأشخاص ذوي مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق هدف مشترك، ولهم أسلوبا معيناً يلزمون أنفسهم بالقيام به⁽¹⁾.

ففرق العمل الجماعية عبارة عن مجموعة من الأفراد يشتركون في نفس الأهداف التي تخدم المؤسسة التي يزولون بها نشاطهم، يتمتعون بمهارات عالية ويعملون بروح الجماعة بعيداً عن الذاتية.

تستخدم فرق العمل لخدمة نظم الإنذار المبكر، فكلما كان العامل يتمتع بروح المشاركة كانت الدقة أكبر والنتائج أفضل.

- المعلومة:

يتم الحصول على المعلومات من مصادر مفتوحة أو مغلقة، فمصدر المعلومة لا يمثل أساس المشكلة، بل المهم هنا هو حسن اختيار المعلومات وكيفية الاستفادة منها استجابة للإشارة التي ترسلها نظم الإنذار المبكر، بالإضافة إلى ذلك فإن اختيار المعلومات ذات العلاقة قائم على نموذج الإنذار المبكر المصمم⁽²⁾.

فالمعلومات المجمعّة تختار بناء على إشارات النظام ونوعه.

- النتائج:

تظهر النتائج النهائية توزيع الوحدات المقدمة لنظام الإنذار، وعادة ما تصنف الدول حسب الهدف من النظام، فإذا كان هدف النظام هو الكشف عن الأزمات فإن البلدان تصنف على أساس إمكانية تعرضها للأزمات، وإن كان الهدف منه هو ترصد حالة عدم الاستقرار فإنها تصنف تبعاً لهذا الأساس، وهذه الطريقة في تصنيف الدول سائدة، كما أنها الأسهل للإدارة والتخطيط والأكثر فعالية، وفي نفس الوقت هي الأكثر غموضاً باعتبارها تضع عنصر الزمن كمتغير خارجي، في

¹ أبو النصر مدحت محمد، (2015): فرق العمل الناجحة - البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ص40.

² صوفان العيد، دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري-، مرجع سبق ذكره، ص 140.

حين أن الزمن يعمل مع تفاعلات الجهات الفاعلة، وللتغلب على هذه المشكلة يجب شرح الآليات المرتبطة بعدم الاستقرار.⁽¹⁾

وعادة ما تكون نتيجة النظام هو التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

المبحث الثاني: تفعيل نظام الإنذار المبكر ومؤشراته

تعتمد مرحلة الاستعداد للأزمة على توفر نظم الإنذار المبكر، هذه الأخيرة يجب أن تكون أكثر نشاط بتوفر جملة من العوامل، بالإضافة لاحتواء هذه النظم على عدد من النماذج والمؤشرات حسب نوع المؤسسة.

المطلب الأول: تنشيط نظام الإنذار المبكر وكفاءته

تتحكم المؤسسة في جملة من العوامل لزيادة تنشيط نظام الإنذار المبكر، سنتطرق لهذه العوامل بالإضافة لكفاءة هذا النظام في التنبؤ بالأزمات.

1- العوامل المؤثرة في تفعيل نظام الإنذار المبكر

يستمد نظام الإنذار المبكر هذه العوامل من إدارة الأزمات باعتباره جزءا لا يتجزأ منها، أين توجد عدة عوامل تؤثر في زيادة فعالية نظام الإنذار المبكر أو العكس أي التقليل من فعاليته والحد من نشاطه، ومن بين هذه العوامل نذكر:

- فاعلية نظام المعلومات:

فنظام المعلومات هو مجموعة من الموارد المهيكلية (الأجهزة، البرمجيات، البيانات، الإجراءات، الأفراد... الخ)، للحصول على المعلومات، معالجتها، تخزينها، نقلها، وإتاحتها (في شكل نصوص، صوت، بيانات، صور) في المؤسسات وبينها.⁽²⁾

ويحتاج نظام الإنذار المبكر إلى قدر هائل من المعلومات ومتابعة تطورها ومصدرها، فالمعلومات تمكن نظام الإنذار المبكر من أداء دوره بصفة استباقية، كما توفر له الوقت اللازم لذلك.

¹ صوفان العيد، دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية - دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري -، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² Karouri Moneir, (2018) : *Systèmes d'information de gestion*, ellipses, édition marketing S.A, France, P11.

– فعالية نظام الاتصال:

فكلما كان الاتصال يؤدي دوره بشكل فعال كلما ساعد في كفاءة عمل نظام الإنذار عن طريق اكتشاف الأزمات مبكرا وتداركها قبل تفاقمها.

– مهارات وكفاءة فريق إدارة الأزمات:

يعتبر فريق إدارة الأزمات من ضمن أهم العوامل المساعدة في تفعيل نظام الإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات، حيث أنه كلما كان فريق الأزمة أو إدارة الأزمة أشخاص مؤهلين وذوي خبرة إدارية كلما زادت سرعة نظام الإنذار المبكر في حل المشكلات ومواكبتها قبل خروجها عن السيطرة، والعكس صحيح في حال فريق إدارة الأزمات ذو خبرة قليلة وكفاءة متدنية فإن ذلك سينعكس على فعالية نظام الإنذار المبكر.⁽¹⁾

– فعالية القيادة في اتخاذ القرارات الحاسمة:

إن نجاعة عمل فريق إدارة الأزمات في احتواء الأزمة والخروج بأقل الأضرار مرهون بالنجاح في اختيار القائد في هذه المهمة أو من هو مسؤول عن تسيير المؤسسة، إذ أن سلوكيات القائد (الفطرية/ المكتسبة) تمكنه من التنبؤ بالأزمات وإيجاد الحلول المبكرة في الوقت المحدد.⁽²⁾ أي دعم نظم الإنذار المبكر من خلال الخطط التي يقدمها القائد في المؤسسة.

وبالتالي نقوم بزيادة تفعيل نظام الإنذار من خلال:

– نظام اتصال ذو كفاءة مفتوح لنقل المعلومات بصورة دقيقة وواضحة عن طريق أكبر عدد من الاتجاهات ما يطلق عليه اليوم "قانون ميتكالف"، هذا الأخير يعمل عن طريق شبكة اتصال تحتوي على (n) من نقاط اتصال (n²)؛ أي تضاعف هذا النوع من الاتصال بأنه كل 04 أشخاص يولدوا 16 اتصال مع الآخرين، وهذا ما يزيد من فعالية الاتصال.⁽³⁾

• قانون (Metcalfe): مفهوم يستخدم في شبكات الكمبيوتر والاتصالات السلكية واللاسلكية لتمثيل قيمة الشبكة. ومفاده أن تأثير الشبكة هو مربع عدد العقد في الشبكة. ومثال ذلك إذا احتوت الشبكة على 10 عقد، فإن قيمتها الأصلية هي 100 (10*10).⁽⁴⁾

¹ بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، مرجع سبق ذكره، ص05.

² بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، المرجع نفسه، ص05.

³ الجبيري فارس أنور، الفواعير مؤيد عبد الرزاق، (2019): إدارة أزمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص46.

⁴ ما هو قانون metcalfe؟، على الموقع: <https://ar.theastrologypage.com/metcalfes> ، 2021/09/09، على الساعة 22:03.

- تنمية الوعي لدى العاملين والعمل عن طريق مصطلح جديد "الإبيستيمولوجيا"، هذا الأخير يربط بين العلم والمعرفة الذهنية وهي قيمة عالية تساهم في النهوض بنظم الإنذار المبكر؛
 - فريق متميز سواء كان متحضرا (يمتلك الحد الأدنى من المعلومات عن نظم الإنذار المبكر)، أو متقفا (لديه اهتمام في مجال الأزمات وبالأخص الإنذار المبكر)، أو متعلما (متخصص ومتعمق في نظم الإنذار المبكر)؛
 - حتمية الدعم من قبل الإدارة العليا بطريقة مباشرة وطبيعية إستراتيجية عن طريق سياسات مكتوبة موافق عليها ومدعمة (ماديا وماليا) وموثقة عبر قرارات متخذة زمنيا للتنفيذ.⁽¹⁾
- لذلك وجب اتخاذ خطوات تنفيذية لنظام الإنذار المبكر بالأزمات، من خلال توفيرها بالكفاءة والفعالية المطلوبة في تطوير أدوات التحليل والتنبؤ، مع تبني قاعدة معلوماتية، بالإضافة إلى ذلك العمل على تدريب الكوادر المسؤولة عن إدارة الأزمات باستمرار وإنشاء أنظمة اتصال، والتنسيق مع جميع المؤسسات ذات الصلة بالأزمات داخليا وخارجيا مع إقامة أنظمة اتصال مع المؤسسات الإقليمية والدولية بهدف التشاور.⁽²⁾
- لذلك يجب الأخذ بالحسبان جميع العناصر السالفة الذكر حتى تتمكن المؤسسة مضاعفة تفعيل نظام الإنذار المبكر.

2- طرق تقييم نظام الإنذار المبكر (معايير تحديد فعالية نظام الإنذار المبكر)

- تقوم عملية اكتشاف إشارات الإنذار على ترقب وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبئ بقرب أزمة، ومن المهم التمييز بين الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع حدث معين وبين الضوضاء الناجمة عن المشكلات التي تواجهها المؤسسات وما يبذله المديرون من جهد في هذا الصدد يمكن أن يسفر عن **04 معايير** أو احتمالات:⁽³⁾
- **الصدق:** أي القدرة على تصوير علامات الإنذار المبكر من خلال تحليل البيئة ورؤى المستقبل بما يتطابق والمنطق؛
 - **الدقة:** أي التعبير عن المبالغة والتهويل وليس الهروب وعدم المواجهة؛

¹ الجغبير فارس أنور، الفواعير مؤيد عبد الرزاق، المرجع نفسه، ص ص46-47.

² بسيسو فؤاد حمدي، (2010): محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية (الدليل العلمي والتطبيقي لإدارة الأزمات)، منشورات اتحاد المصارف العربية، ص ص115-116.

³ بطرس جلدة سليم، (2010): الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص190.

- **الفعالية:** تعمل على معرفة الخصائص مع التقليل من العيوب أو التخلص منها، وتذليل المخاطر والتكاليف المباشرة وغير المباشرة لنظام الإنذار المبكر؛

- **الثبات:** بفضل تكرار الاستخدام تحدد قدرة نظام الإنذار المبكر عن طريق تمتعه بالدقة، الصدق والفعالية.⁽¹⁾

3- مدى كفاءة نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الاقتصادية

أظهرت الاختبارات التي تم إجراؤها على أربعة (04) نماذج رصدت في مجملها قبل الأزمة الآسيوية أن أفضل تلك النماذج وصلت إلى التنبؤ بنصف الأزمات "داخل العينة"، وثلاثها "خارج العينة"، غير أنه أكثر من نصف المرات يتوقع فيها جل النماذج عن قرب حدوث أزمة إلا أنها لا تقع، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن الإنذارات المقدمة كاذبة.⁽²⁾

يختبر الاقتصاديون النماذج بأسلوبين:

- على أساس البيانات والفترة الزمنية التي صممت لأجلها (الأداء داخل العينة).
- على أساس البيانات والفترة الزمنية التي لم تصمم لأجلها (الأداء خارج العينة).

ومن الواضح أن النموذج الأفضل هو ذلك الذي يقدم إشارات غنية بالمعلومات خارج العينة، أي خارج الفترة الزمنية، غير أنه من الممكن أن تكون الإنذارات الكاذبة أمراً شائعاً، فأكثر نصف المرات فشلت هذه النماذج في التنبؤ بالأزمات أي أنها تتبأت بقرب أزمة إلا أنها لم تقع. فبالرغم من صعوبة التنبؤ بالأزمات إلا أن تحديد البلدان الأكثر عرضة للأزمة في فترة الاضطرابات الدولية أكثر مما تفيد بالتنبؤ بتوقيت الأزمات النقدية، وهذا بفضل إسهامات نظام الإنذار المبكر.⁽³⁾

كما توصل (بيكام وآخرون) إلى أن هذه النظم لها سلطة تنبؤية قوية، وتغير الأساسيات إشارة للمشاكل المستقبلية، فهي تساعد واضعي السياسات على منع حدوث الأزمات...، ومنه يمكن القول أن نماذج الإنذار المبكر تعد أدوات ناقصة، فهي غالباً تصدر إشارات زائفة تتنبأ بأزمات لا تحدث في حين نفوتها أخرى تحدث فعلاً، إلا أنها توفر معلومات مفيدة تصف بصورة منظمة

¹ الجبيري فراس أنور، الفواعير مؤيد عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² موساوي أمال، صالحى أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ العقون نادية، (2012 / 2013): العولمة الاقتصادية والأزمات المالية F الوقاية والعلاج - دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص ص 270 - 271.

وموضوعية العلاقة التاريخية بين المتغيرات المرتبطة بالظروف المؤدية إلى حدوث أزمات وبين الأزمات نفسها، إلا أن أهم ما يعيها هو إهمالها لعدة معلومات لا يمكن قياسها بسهولة...⁽¹⁾ وبناء على ذلك لا يمكن الجزم على كفاءة نظام الإنذار المبكر في إدارة الأزمات، أين يمكنه أن يتنبأ ويصيب والعكس صحيح فقد يتنبأ ويفشل، وبالمقابل قد لا يتنبأ أساساً.

المطلب الثاني: أنواع (نماذج) أنظمة الإنذار المبكر (EWS)

يتواجد نظام الإنذار المبكر على عدة أشكال كباقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة، وفيما يلي عرض لذلك في هذا المطلب.

لم يتفق الاقتصاديون في تصنيف أنواع نظم الإنذار المبكر بشكل دقيق، ويمكن إبراز أهمها كما يلي:

التصنيف الأول: يحتوي نظام الإنذار المبكر على نوعين أو كما يقال نموذجين هما:

أ- طريقة الإشارات (La méthode de signaux):

تعد هذه الطريقة من ضمن أول الطرق التي تم استخدامها لتطوير نظام الإنذار المبكر، وأول من وضع هذه الطريقة هو الاقتصادي (Echengreen) عام 1995، عرفت هذه الطريقة رواجاً كبيراً خاصة في أعمال كل من (Kaminsky) و (Reinhart)، التي خلصت إلى نموذج (KLR)، ولقد أصبحت منذ هذا الوقت غالبية الدراسات التي تعتمد على طرق أخرى في إطار نماذج الإنذار المبكر تقارن النتائج المتحصل عليها مع تلك المتوصل إليها من خلال نموذج (KLR).

تقوم طريقة الإشارات بتحليل المؤشرات المالية قبل وأثناء فترات الأزمة ومقارنتها بالفترة العادية، فنقوم أحد المتغيرات ببعث إشارة عن وقوع أزمة في المستقبل إذا كان هناك اختلاف في أداء هذا المتغير بين الفترة العادية وبين فترة ما قبل وعند اندلاع الأزمة.⁽²⁾

¹ العقون نادية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

² قلادي نظيرة، (2017): مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر (EWS) في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، الجزء 02، جامعة أم البواقي، ص 326-327.

والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة الأزمات:

الجدول (08): نتائج مصفوفة الأزمات

03	01
الإنذار الكاذب	التوفيق
04	02
الرفض الصحيح	الفشل

المصدر، عوجة على، كريمان فريد، (2005): إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب نشر - توزيع - طباعة، القاهرة، مصر، ص191.

- الاحتمال الأول "التوفيق في التنبؤ بالأزمة":

يشير إلى قدرة المسؤولين في المؤسسة على إصدار إشارات إنذار مبكر التي تنبئ عن قرب وقوع أزمة.

- الاحتمال الثاني "الفشل في التنبؤ بالأزمة":

يشير إلى عدم مقدرة المسؤولين في المؤسسة على معرفة إشارات الإنذار التي تنبئ بقرب حدوث أزمة.

- الاحتمال الثالث "الإنذار الكاذب في التنبؤ بالأزمة":

يتمثل في إصدار إشارات إنذار مبكرة بالأزمة من قبل المسؤولين، ولكن يتضح بعدها عدم وجود أزمة أصلاً.

- الاحتمال الرابع "الرفض الصحيح":

تتمحور في اعتقاد المسؤولين حول عدم وجود أزمة وتتضح صحة عدم تواجدها.⁽¹⁾ من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة فقرب وقوع أزمة حدد بـ 24 شهر كحد أقصى لحدوثها.

- هناك أيضاً من يصنفها إلى **04 احتمالات** تختلف في الاسم لكن المعنى واحد وهي: الواقعية، الإحساس الكاذب، النعمة والاحتمال الأخير لا مشاكل.⁽²⁾ وذلك على التوالي مع العناصر سألقة الذكر.

¹ رواج عبد الرحمان، (2017 / 2018): أثر الأزمة المالية العالمية على حركة التجارة الخارجية للتكتل الاقتصادي الأوروبي - دراسة قياسية للفترة (2000 - 2014)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص14.

² أحمد ماهر، (2010): إدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص58.

والجدول التالي يوضح نموذج الإشارة بشيء من التفصيل.

الجدول (09): نموذج الإشارة

/	أزمة	لا أزمة
إشارة	A	B
لا إشارة	C	D

Source, E.philip davis, Dilruba karim, (2008) : **comparing early warning systems for banking crises**, journal of financial stability, volume 04, issue 02, p100.

يوضح الجدول أعلاه أن كل خلية (A, B, C, D) تمثل احتمال معين؛ فالخلية A تعبر عن الاحتمال الأول، بينما الخلية B فتمثل الاحتمال الثالث، أما عن الخلية C فتعبر عن الاحتمال الثاني، في حين أن الخلية D تمثل الاحتمال الرابع.

ب- طريقة المتغير التابع المحدود نماذج (probit et logit) الثنائية والمتعددة (طريقة الأحداث):

تسمى هذه الطريقة أيضا بالنموذج اللوغاريتمي، وهي من ضمن الطرق الكيفية التي تقوم على التمثيل البياني للمتغيرات الاقتصادية والمالية، إذا ما ظهر فيها سلوك غير طبيعي قبل فترة الأزمة بالمقارنة مع فترات الاستقرار التي تعيشها المؤسسة. تستعمل هذه الطريقة الاختبارات القياسية لاختبار حالة المتغيرات قبل الأزمة وخلال فترة الاستقرار من حيث الأسباب والنتائج.⁽¹⁾

هذه المنهجية لا تبين شدة الأزمة كما هو الحال في منهجية الإشارات، إذ أنها تقدر احتمال تخطي المتغيرات الثنائية للعتبة الحرجة، بغض النظر عن تحديد الفرق بين قيمة هذه العتبة والقيمة المتوقعة للمتغيرات الثنائية، غير أن هذه الطريقة توضح الاقتصاديات التي يمكن أن تقع بها أزمة مالية مع تحديد توقيت حدوثها.⁽²⁾

¹ صوفان العيد، بولحية الطيب، فعالية نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية- الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجاً-، مرجع سبق ذكره، ص242.

² بن شرشار عز الدين، (2018 / 2019): تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات المصرفية الجزائرية باستخدام نظم الإنذار المبكر للفترة (2010- 2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص134.

– النموذج الثنائي (Logit):

استعمل كل من الاقتصاديين (Krkosha) عام 2000 و (Fratzcher) 2006 النموذج الثنائي (Logit) لتقدير احتمال ظهور أزمة، وقد تم إجراء دراسات بين هذا النموذج والنموذج المتعدد، وتوصلت النتائج إلى أن النموذج الأفضل هو النموذج الثنائي.

– النموذج المتعدد (Probit):

هذا النموذج يسمح بتقدير أثر عدد (n) في ظهور الأزمة من عدمها، ويرى معظم الباحثين أن هذا النموذج هو الأفضل مقارنة بالنموذج السابق وهذا عن طريق تحقق عدة خصائص، إذ أنه يمكن من تجميع المتغيرات التنبؤية في مؤشر مركب وذلك على أساس العلاقات الموجودة بين المتغيرات سواء كانت معبر عنها إحصائياً أم لا، وقد تم استخدام هذا النموذج في دراسة أزمة الصرف في كل من كرواتيا ودول أوروبا الوسطى والشرقية.⁽¹⁾

إن كلا النموذجين سواء الثنائي أو المتعدد له خصائصه وأهميته، وقد بينت الدراسات التي قام بها الاقتصاديين ذلك، أما فيما يتعلق بالطريقة الأولى (طريقة الإشارات) والثانية (النموذج اللوغارثمي) فإننا نجد أن الطريقة الثانية أجدر من ناحية التنبؤ بالأزمات، فهي تمكن من مقارنة وضع المؤسسة قبل الأزمة وأثناء استقرارها على عكس طريقة الإشارات.

التصنيف الثاني: هناك من يضيف نموذجاً آخر للنموذجين السابقين وهو نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية المصرفية.

✚ نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية المصرفية

تعتمد نظم الإنذار المبكر على النماذج الخطية، غير أن نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية (ANN) من أحدث النماذج المستخدمة في بناء نظم الإنذار المبكرة للتنبؤ بالأزمات المصرفية، وتقع هذه البحوث في نطاق الأبحاث الخاصة بالذكاء الاصطناعي.⁽²⁾ هذا الأخير يعتبر تصرف الجهاز الذي لو عمله الإنسان لأطلق عليه الذكاء.⁽³⁾

¹ Ristolainen Kim, (2018) : **Prédicating banking crises with artificial neural networks : The role of nonlinearity and heterogeneity**, journal of economics, vol 120, P14.

² صلاح علي أحمد محمد، محمد المهدي الأمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص218.

³ الخفاف مها مهدي، العتيبي غسان أحمد، (2012): **نظم دعم القرار والنظم الذكية**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص166.

- هناك أيضا من يصنف هذه النماذج إلى مؤشرات الاقتصاد الجزئي ومؤشرات الاقتصاد الكلي ولكن الطالبة ستتناول ذلك في مؤشرات الإنذار المبكر.
- **مزايا النماذج الأكاديمية الجديدة:** يتميز (النموذج اللوجيستي المتعدد المتغيرات، نموذج استخراج الإشارة، نموذج شجرة التكرار الثنائي) بالخصائص التالية:
 - مناسبة بشكل مثالي للتنبؤ الثنائي (أزمة مصرفية=1، لا أزمة=0)، من خلال المتغيرات التفسيرية المتعددة والمحددة على أساس القيم النظرية أو الملاحظات أثناء الأزمات المصرفية؛
 - يعتبر النموذج اللوغارتمي بمثابة النظام الأنسب للاستخدام كنظام إنذار مبكر عالمي، بينما نظام استخراج الإشارة هو الأكثر ملاءمة كنظام إنذار مبكر خاص بكل بلد بحد ذاته؛
 - تحدد هذه النظم آثار عتبة الأزمة التي تمارسها بعض المتغيرات غير الخطية التي بإمكانها أن تولد قيم شادة في البيانات.⁽¹⁾

على الرغم من الإيجابيات التي يقدمها نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بوقوع الأزمات، إلا أنها اتسمت بجمع كل البلدان والأزمات في سلة واحدة، وإهمالها لكم هائل من المعلومات التي لا يمكن قياسها والتنبؤ بها بسهولة، وهذا ما يجعلها تصدر إشارات غير صحيحة بحيث تنتبأ بأزمات لا تحدث (إنذار كاذب)، أو عدم قدرتها على التنبؤ بأزمات تحدث فعلا (الفشل في التنبؤ بالأزمة)، بالإضافة إلى عدم مقدرتها على توفير الحلول للبلدان المعرضة لمخاطر الأزمات لتركيزها على التنبؤ البحث.⁽²⁾

وخلاصة القول فإن نماذج الإنذار المبكر لا تعطي بالضرورة الصورة الإيجابية، مما ينتج عنه إصدار إشارات كاذبة تقود إلى توقع أزمات ولكنها لا تحدث فعلا، كما تقوتها أزمات أخرى تحدث ولكنها لا تنتبأ بها بسبب تهميش معلومات مهمة في بعض الأحيان.

¹ هدوقة حسبية، (2017 / 2018): كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات المصرفية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص ص 36-37. (بتصرف)

² لطرش ذهبية، كتاف شافية، (2018): دور برامج الإنذار المبكر واختبارات الضغط في التنبؤ بالأزمات المالية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ص 09.

المطلب الثالث: مؤشرات نظام الإنذار المبكر

تتوفر نظم الإنذار المبكرة على عدة مؤشرات للتنبؤ بحدوث أزمة داخل المؤسسة، يمكن إيجاز أهمها في هذا المطلب.

1- مؤشرات الإنذار الجزئية (CAMELS)

تعرف بأنها مؤشرات سريعة للإلمام بحقيقة الوضع المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه، ويعد هذا المؤشر من أهم الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، وقد بدأ استخدام هذا المؤشر عام 1979 بواسطة خمس جهات رقابية في الولايات المتحدة الأمريكية بما فيها البنك الاحتياطي الفيدرالي.⁽¹⁾

يشير كل حرف من نموذج CAMELS إلى مؤشر معين، وعددها ستة 06 وهي:⁽²⁾

أ- معيار كفاية رأس المال (Adéquation du capital):

يسمح للبنوك بالنمو ووضع الخطط المطلوبة تجاه أية خسائر مستقبلية، وتعد أهم عنصر في التصدي لمخاطر العمل المصرفي، وهي تزداد باستمرار مؤخرًا.

ب- معيار جودة الأصول (Assets quality):

وله أهمية خاصة في نظام التقييم، باعتباره جزء حاسم في نشاط البنك الذي يقود عملياته باتجاه تحقيق الأرباح، فحيازة أصول جيدة يعني توليد دخل أكثر وسيولة أفضل.⁽³⁾

ت- معيار كفاءة الإدارة (Management):

إن ممارسة الإدارة قائمة أساسًا على عملية اتخاذ القرارات، أين يقوم المدير المالي باختيار البدائل، كما تسند إليه مهمة اتخاذ نوعين من القرارات (القرارات التمويلية والقرارات الاستثمارية) بما يسهم في الوصول للهدف الأساسي ألا وهو تعظيم القيمة المصرفية.⁽⁴⁾

¹ صاري علي، البحري عبد الله، (2015): أنظمة الإنذار المبكر بالأزمات المالية ومدى سلامة النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الدولي حول إدارة الأزمات في الوطن العربي- الواقع والتحديات-، جامعة أدرار، يومي 09، 10 ديسمبر 2015، ص04.

² عباسي طلال، أولاد زاوي عبد الرحمان، (2019): واقع صلاية وسلامة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل اتفاقية بازل3، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد03، جامعة أم البواقي، ص465.

³ بوهريرة عباس، مصيطفى عبد اللطيف، (2017): تحليل مؤشرات السلامة المصرفية في الجزائر - حالة بنك (AGB-CPA)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد07، ص111.

⁴ صاري علي، البحري عبد الله، المرجع نفسه، ص05.

ث- معيار ربحية السهم (Earnings):

يعد الربح مؤشرا هاما للحكم على كفاءة أداء المؤسسة الاقتصادية، هذه الأخيرة هدفها الأساسي هو تعظيم أرباحها، ويعد هذا المعيار من أكثر المؤشرات مصداقية في تحديد قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أنشطتها العادية، كما تبين أيضا كيفية إدارتها لأعبائها.⁽¹⁾

ج- معيار السيولة (Liquidité):

أي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية القادمة عن طريق تقييم مدى سرعتها، يمكن تحويل الأصل إلى نقد أين يتم فحص هذه الجوانب في مخاطر السيولة.⁽²⁾

ح- حساسية مخاطر السوق (Sensitivity of market risk):

هذا المعيار يعكس درجة تغير كل من سعر الفائدة، أسعار الصرف الأجنبي وكذا أسعار الأسهم، أين يكون لها تأثيرا سلبيا على أرباح المؤسسة أو رأس مالها الاقتصادي، فعند دراسة هذا العنصر يجب الأخذ بعين الاعتبار قدرة الإدارة على رصد مخاطر السوق، حجم المؤسسة ونشاطها، بالإضافة لكفاية رأس المال والأرباح فيما يخص مستوى محدد من مخاطر السوق وحساسيتها للتغيرات في أسعار الفائدة.⁽³⁾

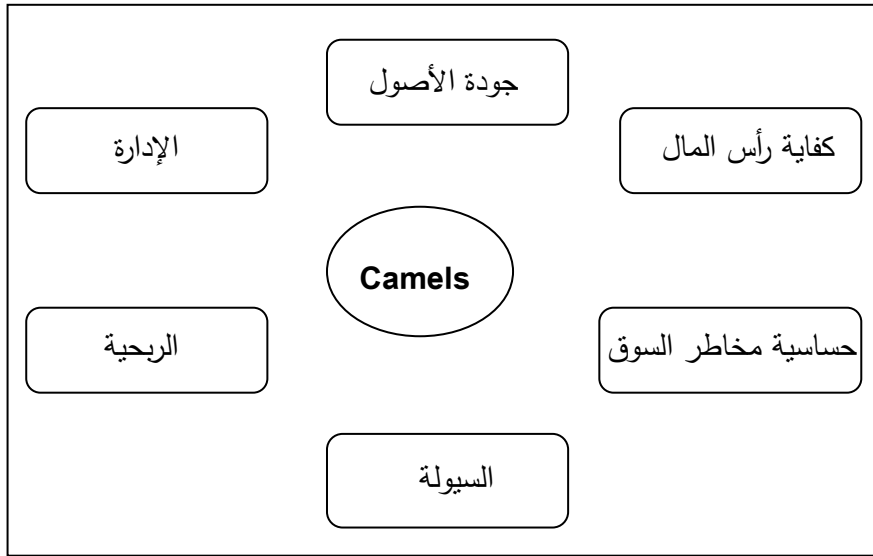
¹ مشعل ياسر، فهمي كوكش ربا، (2013): نموذج مقترح للتنبؤ بالأزمات المصرفية في سوريا، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 05، ص14.

² zouheir daher Dania, nobanee Haitham, CAMELS ratio system approach for the bank of AMERICA,(2020) : https://www.researchgate.net/publication/342703270_CAMELS_Ratio_System_Approach_for_the_Bank_of_America, 25/02/2022, 10 :12.

³ هدوقة حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص50.

يوضح الشكل التالي المعايير الستة التي ذكرت سابقا.

الشكل (13): مؤشرات CAMEL



Source, gaoual zouaouia iméne, geryville zohra, (2021) : **the camels banking rating system as an effective model for evaluating the performance of algerian public banks a case study of the algerian national bank BNA**, revue de l'innovation et marketing, volume08, n 01, p217.

2- مؤشرات الاقتصاد الكلي المرتبطة بسلامة النظام المالي ككل

تعرف بأنها مؤشرات رقابية لتقييم مدى تأثير النظام المصرفي بالأزمات الاقتصادية الكلية، فهي تعمل كأداة للإنذار المبكر في حالة تعرض الجهاز المصرفي للخطر، وذلك بمراقبة التقلبات الكبيرة في المتغيرات الاقتصادية الكلية واتخاذ الإجراءات للتخفيف من تأثير هذه التقلبات في النشاط المصرفي والائتماني.⁽¹⁾ وتشتمل هذه المؤشرات على:

أ- النمو الاقتصادي:

إن انخفاض معدل النمو الاقتصادي يضعف قدرة المقرضين المحليين على خدمة الديون، كما يساهم في رفع مخاطر الائتمان، بالإضافة إلى ذلك فإن تدهور بعض القطاعات التي تتركز فيها قروض المؤسسات المالية واستثماراتها يؤثر مباشرة على قوة هذه المؤسسات، وهذا ما ينتج عنه زعزعة وضع المحافظ المالية عندها.⁽²⁾

¹ الحموي محمد غسان نزمين، (2016): نموذج مقترح للتنبؤ المبكر بالفشل المالي في المصارف السورية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص38.

² صاري علي، مرجع سبق ذكره، ص05.

ب- معدلات الفائدة وأسعار الصرف:

إن وقوع تذبذب في هذه المعدلات يعد بحد ذاته مخاطرة، فكلما ارتفع هذا التذبذب أدى ذلك لزيادة خطر أسعار الفائدة ومعدلات الصرف، وبالتالي فإن ارتفاع درجة التذبذب في أسعار الصرف تصاحبها صعوبات في المؤسسات المالية نتيجة عدم تطابق العملة بين أصول المؤسسة وخصومها، بينما ارتفاع معدلات الفائدة العالمية يمكن أن يؤثر في درجة تعرض الجهاز المصرفي في الأسواق الناشئة إلى هزات عالمية.

ت- ميزان المدفوعات:

إن ارتفاع عجز الحساب الجاري مؤشرا لاحتمالية وقوع أزمة في سعر الصرف، فالدراسات تؤكد على أن السبب الرئيسي للأزمات المالية في كثير من البلدان راجع لاختلال شروط التبادل التجاري، لاسيما تلك التي تعتمد على سلع محدودة للتصدير.⁽¹⁾

ث- التضخم:

فالتذبذب في التضخم يقلل من دقة تقييم مخاطر التأمين والمخاطر السوقية، باعتبار أن التضخم مرتبط مباشرة بالتذبذب في مستوى الأسعار، الذي يزيد من مخاطر المحفظة المالية، ويشوه المعلومات المعتمدة من قبل المؤسسات المالية في تقييمها لمخاطر كل من الائتمان والاستثمار، إضافة إلى ذلك فانخفاض معدل التضخم بوتيرة متسارعة يؤثر سلبا على مستوى السيولة ودرجة العسر المالي في المؤسسات المالية.⁽²⁾

ج- الاختيار المضاد:

تشجع أسعار الفائدة المرتفعة المقترضين ذوي المركز المالي المنخفض على الاقتراض من المصارف في أوقات الأزمات، فمثلا إذا كان معدل الفائدة المطبق هو 05% فمن غير المكلف اقتراض المال، بينما إذا كانت قيمة الفائدة 15% فستكون المؤسسات ذات المركز المالي المضطرب فقط لديها الرغبة في الاقتراض من المصدر بهذه النسبة المرتفعة من الفائدة. فالمؤسسات ذات المركز المالي السليم قادرة على الحصول على تمويل ضروري بأقل تكلفة.⁽³⁾

¹ بلقعة إبراهيم وآخرون، فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

² صاري علي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

³ الحموي محمد غسان نزمين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

تستخدم هذه المؤشرات لاختبار ما إذا كانت الأزمات تحدث في فترة زمنية متقطعة، أين يتم تحويل كل مؤشر إلى إشارة ثنائية. إذا تجاوز مؤشر ما عتبة حرجة يقال أنه يرسل إشارة إلى أزمة وشيكة، وكلما انخفضت العتبة المختارة زادت الإشارة التي سترسلها هذه المؤشرات مع الوقت.⁽¹⁾ يوضح الجدول التالي بعض مؤشرات نظام الإنذار المبكر التي تم التطرق لها سابقاً لسنة 2019:

الجدول (10): أهم مؤشرات نظام الإنذار المبكر لسنة 2019

المؤشرات	وحدة القياس	الربع الثالث 2019
الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	تريليون دينار	76.96
الناتج المحلي الإجمالي عدا النفط بالأسعار الجارية	تريليون دينار	39.93
فائض أو عجز الموازنة	تريليون دينار	-0.46
معدل التضخم	%	107
معدل سعر الصرف	دولار أمريكي/ دينار عراقي	1190
حجم التداول في سوق العراق للأوراق المالية النظامي	مليار دينار	25.1
إجمالي الائتمان المصرفي	تريليون دينار	41.19
نسبة الودائع إلى الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية	%	60.61
نسبة الائتمان إلى الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الثابتة	%	76.45
صافي الميزان التجاري	مليار دولار	7647
كمية الطاقة الكهربائية المنتجة	ميكاواط ساعة	37.031.628
كمية الطاقة الكهربائية المستوردة	ميكاواط ساعة	2.458.219
كمية النفط الخام المصدر	ألف برميل	332278
قيمة النفط الخام المصدر	ألف دولار	19.426.067
كمية النفط الخام المجهز للمصافي	ألف برميل	62.114
كمية النفط المجهز للكهرباء	ألف برميل	891

المصدر، الفيلي رياض فاضل محمد، (2021): الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز الأمن الوطني العراقي، ط1، دار الوفاق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص121.

¹ جبار محفوظ، (2009): Predicting Financial Crises : Myth and realit، الملتقى العلمي الدولي: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمي، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20، 21 أكتوبر 2009، ص14.

الجدول السابق يبين مؤشرات الإنذار المبكر للربع الثالث لسنة 2019 لبلد العراق لجميع المؤشرات السابقة الذكر.

المطلب الرابع: معوقات (صعوبات) تصميم نظام الإنذار المبكر وأساليب علاجه

تواجه نظم الإنذار المبكر جملة من العراقيل تجعله لا يقوم بالمهام المنسوبة إليه على أكمل وجه، وعليه يعتبر نظام من بين الأنظمة الوقائية والأجهزة التي تمكن من التصدي للآزمات والقضاء عليها. في هذا المطلب سيتم تناول هذه الصعوبات بالإضافة لبعض الأساليب المعالجة.

1- صعوبات تصميم نظم الإنذار المبكر

- إن أي نظام المؤسسة يواجه جملة من العراقيل التي تقف كحاجز أمام مهامه أو أمام فعاليته في القيام بتلك المهام، هناك من يصنفها إلى أربعة (04) معوقات، وتتلخص في العناصر التالية:
- التركيز على التهديدات وإهمال الفرص، هذه الأخيرة تمنح إمكانية التدخل الوقائي، ومن هذا المنطلق يمكن انساب معظم الحروب على أنها "تاريخ الفرص الضائعة"؛
- أنها تركز على دراسة المتغيرات الكمية، بالمقابل تتجاهل المتغيرات الناعمة التي تؤثر في ديناميكية واتجاهات الصراع (الانطباعات، التوقعات، الخيارات الإستراتيجية، نمط التحليل،..الخ)؛
- إن عملية تقييم تكاليف الربح والخسارة للبدائل لمواجهة الصراعات مازالت عملية بدائية.
- في الغالب تميل سياسة تقييم تأثير إجراءات منع الصراع إلى اتجاه أحادي (Uni-Dimensional Nature) وهو ليس كافي، لذلك يجب أن يكون متعدد الأبعاد والمستويات.⁽¹⁾
- وهناك من يضيف عناصر أخرى أكثر شمولاً وهي:
- حجب البيانات، المعلومات والمعرفة المهمة ذات العلاقة بالأزمة المحتملة عن الأفراد الذين هم بحاجة لها، بحيث تمكنهم من اتخاذ القرار المناسب ودراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وعليه فإن إشارات الإنذار المبكر لا تصل لتلك الأطراف؛
- وجود صورة غير صحيحة وقناعة غير سليمة لدى أفراد المؤسسة فيما يتعلق بقدراتها ضد الأزمات، وهذا ما ينتج عنه عدم الاهتمام الكافي من قبل هؤلاء الأطراف بما يحيط بالمؤسسة من مخاطر وأزمات، مما يؤدي إلى وقوعها فيها قبل تعقب أي إشارة أو إنذار مبكر.⁽²⁾

¹ الخزندار سامي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² أبو فارة يوسف، (بدون سنة): إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مدخل وحلول علمية)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص36-37.

- عدم قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستجابة المناسبة وفي الوقت المطلوب للمخاطر المحيطة والمحتملة ومنها الأزمات.⁽¹⁾
- ضعف البيانات المتعلقة بنوعية الأصول أو سرية المعلومات وعدم تواجدها في الوقت المناسب يجعل من الأزمة قبل وقوعها أمرا صعبا، ويلعب الرقم القياسي دور الأداة التحليلية لدراسة الأزمات بعد حدوثها، في ظل غياب المعلومات الواضحة بعد أن كان يلعب دورا بارزا في ظل تواجد المعلومات، هذه الأخيرة تمكنه من التنبؤ قبل وقوع الأزمة؛
- الإنذار المبكر وتفوق هذه المعوقات قدرة الأفراد على التفسير الصحيح لعلامات الإنذار المبكر وتشخيص تواجدها أزمة؛
- غياب الحس الاقتصادي لدى الخبراء، إذ أن توفر البيانات الرقمية وحدها ليس كافي لإثبات وجود أزمة، كذلك الاعتماد على قاعدة بيانات إحصائية دون تصحيحها؛
- لا تتوفر مؤشرات يمكن من خلالها جزم التنبؤ بصورة نهائية، وهذا راجع لمتغيرات خارج النموذج قد تؤثر على توقعات النموذج كالأحداث السياسية مثلا؛
- وجود تحدي بين الباحثين لتطوير مؤشرات نظام الإنذار المبكر، هذا نتيجة سرية أو غياب بعض البيانات مثل (حجم عمليات غسل الأموال، قيمة الديون المتعثرة... الخ)؛⁽²⁾
- غياب معايير الحيطة، المعايير الإحصائية والمحاسبية أو تنوعها، وهذا ما يقلل من فائدة مؤشرات الحيطة الكلية في الرقابة، وعدم القدرة على مقارنتها بين البلدان لعدم وجود معايير دولية، مع تنوع كبير في المعايير القومية، وأيضا فشل المعايير في التماشي مع التجديد السريع في الأسواق المالية؛
- يتأثر هذا النظام بمؤشرات غير اقتصادية (جوانب سياسية، اجتماعية)، هذه الأخيرة يصعب قياسها، وهذا ما يشكل تحديا كبيرا في القياس والتنبؤ المستقبلي.⁽³⁾

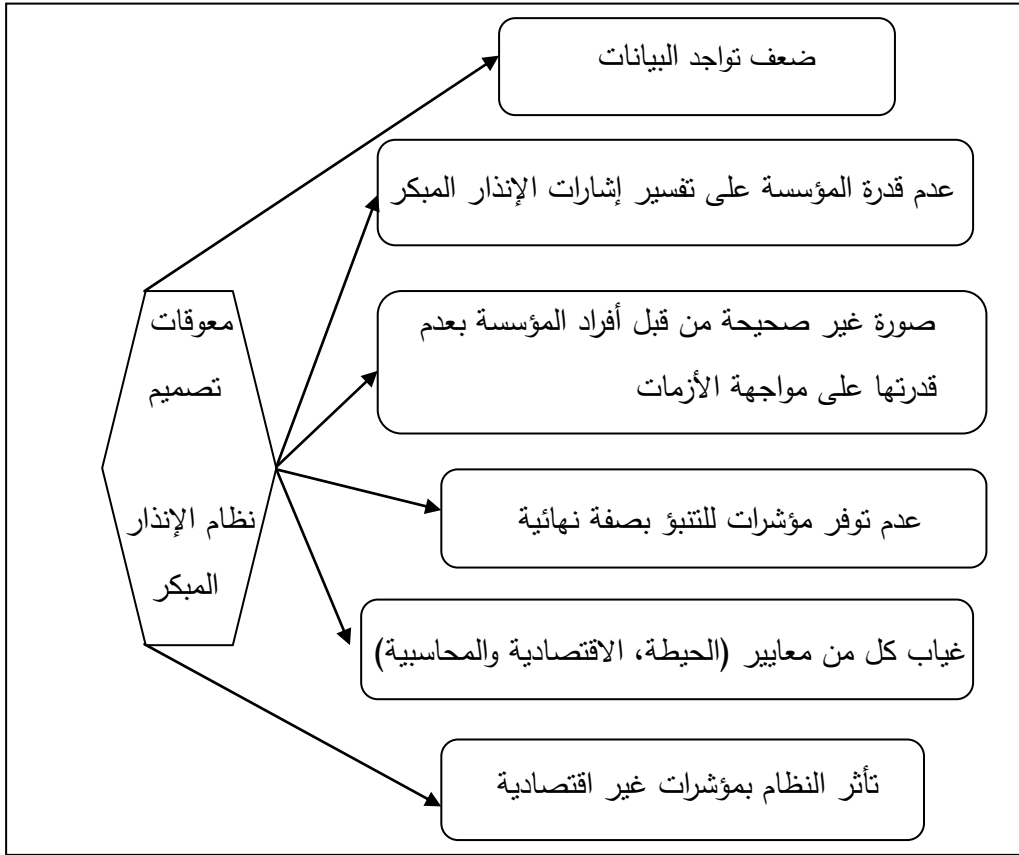
¹ حملاوي سكيانة، حساني رقية، (بدون سنة): دور إدارة الأزمات في ظل عدوى الأزمات الاقتصادية، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، ص 96.

² علوان فؤاد، (2012): دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ والوقاية من الأزمات المالية بالأسواق المالية - دراسة تطبيقية على أسواق رأس المال العربية-، دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر، ص 245-246.

³ جليل نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 152.

مما سبق نستنتج الشكل التالي:

الشكل (14): معوقات تصميم نظام الإنذار المبكر



المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على العناصر سالفة الذكر.

الشكل أعلاه والذي يضم جميع المعوقات التي تقف حاجزا أمام تصميم نظام الإنذار المبكر

لا يجب إغفالها، لذلك يجب توفر أساليب للقضاء على تلك المشكلات.

2- أساليب علاج نظام الإنذار المبكر: وتتمثل أهم الأساليب المساعدة على علاج هذا النظام في:

- معرفة قدرات المؤسسة الحالية في مجال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
- وضع إمكانيات المؤسسة تحت الرقابة والعمل على تقييم هذه الإمكانيات؛
- تحديد مجمل التغيرات الأساسية؛
- إعادة تصميم المؤسسة لتفعيل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر أكثر.⁽¹⁾

¹ جليلد نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص153.

- بإسقاط هذه الأساليب على المعوقات المذكورة سابقا، يتم الوصول إلى النقاط التالية:
- عدم مقدرة المؤسسة على الاستجابة في الوقت المطلوب للمخاطر المحيطة والمحتملة ومنها الأزمات: هنا لابد من معرفة قدرات المؤسسة في ميدان اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
 - غياب كل من معايير (الحيطة، الاقتصادية والمحاسبية): هنا لابد من وضع إمكانيات المؤسسة تحت الرقابة والعمل على تقييمها؛
 - عدم توفر مؤشرات يمكن من خلالها جزم التنبؤ بصورة نهائية، وهذا راجع لمتغيرات خارج النموذج، قد تؤثر على توقعات النموذج بحد ذاته كالأحداث السياسية مثلا فالأسلوب المتبع هو تحديد مجمل التغيرات الأساسية؛
 - الإنذار المبكر وتوقع هذه المعوقات على قدرة الأفراد في التفسير الصحيح لعلامات الإنذار المبكر وتشخيص تواجد أزمة: هنا يجب إعادة تصميم المؤسسة لتفعيل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر أكثر.

أما بخصوص الأربع (04) عناصر سالفة الذكر، فالأساليب المتبعة مدرجة ضمن الشكل التالي:

الشكل (15): أساليب علاج أنظمة الإنذار المبكر

المشاكل	الحلول
التركيز على التهديدات	التركيز على الفرص
بدائية تحليل جدوى التكاليف والريح	شمولية تحليل جدوى التكاليف والريح
متغيرات كمية ملموسة	متغيرات ناعمة (لينة)
تحليل أحادي الجانب	تحليل متعدد التأثير (متعدد الأبعاد)

المصدر، الخزندار سامي إبراهيم، (بدون سنة): نظام الإنذار المبكر ومنع الصراعات التطور والمفاهيم والمؤشرات، مجلة الفكر، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 69. (بتصرف)

الشكل أعلاه يوضح الحلول التي تسمح بمعالجة المشاكل التي يواجهها نظام الإنذار المبكر والتي تم التطرق لها سابقا (04 صعوبات).

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في دعم نظام الإنذار المبكر

تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً هاماً في المؤسسة، فهي تتسم باستباق التغيرات التي يمكن أن تطرأ على المدى البعيد من خلال ترصد الإشارات الضعيفة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مساهمة الأنظمة الإدارية في تنشيط نظام الإنذار المبكر مع الإشارة إلى كيفية الانتقال من اليقظة الإستراتيجية إلى هذا النظام، ومن ثم توضيح دور أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تنشيط هذا النظام.

المطلب الأول: مساهمة الأنظمة الإدارية في تنشيط نظام الإنذار المبكر

تعمل نظم المعلومات ونظم اليقظة الإستراتيجية على تنشيط أي نظام، ومثال ذلك نظام الإنذار المبكر بحكم أن كل الأنظمة الإدارية لها أبعاد إستراتيجية.

1- نظام المعلومات بين اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر

إن نظم المعلومات الحديثة لم تعد تتوقف على وظيفتها التقليدية المتمثلة في الإجراءات الإدارية وجمع المعلومات وتحليلها، بل أصبحت تبحث في البيئة وترصد الإشارات التي قد تؤثر في مستقبل المؤسسة وتساهم في استمراريتها.⁽¹⁾

أما بالحديث عن نظام الإنذار المبكر فهو نوع خاص من نظم المعلومات التي تعمل على رصد الإشارات وتحليلها، للتنبؤ بحدوث أزمة.⁽²⁾

فهذا المفهوم دال على أن كل من مكونات النظامين تصب في نفس المصب، وهذا باعتبار أن نظام الإنذار المبكر يمثل (الكل) ونظام المعلومات يشير إلى (الجزء).

وعليه فإن نظام المعلومات أساس اليقظة الإستراتيجية، بحكم أن هاته الأخيرة هدفها هو الحصول على المعلومة من خلال التردد الدائم، هذه المعلومة يوفرها نظام المعلومات الحديث الذي يترصد الإشارات التي تهتم المؤسسة على المدى البعيد.

ينظر أغلب الباحثين الاقتصاديين إلى اعتبار أن كل من نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر هما نظام للمعلومات، ولكنه ليس بالأمر الصحيح، فهناك علاقة ارتباط بين نظام المعلومات ونظام اليقظة الإستراتيجية كما توجد علاقة بين نظام المعلومات ونظام الإنذار المبكر،

¹ يحي الشريف حنان، (2017 / 2018): تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، ص384.

² بولقمح هدى، تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، مرجع سبق ذكره، ص163.

بحكم أن كلا النظامين هدفه إستراتيجي أكثر منه تنفيذي، فجميع مخرجات نظام المعلومات يعتمد عليها في تفعيل نظام الإنذار المبكر.

ومما سبق توصلت الطالبة إلى وجود علاقة تعدي مفادها وجود ارتباط بين نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر، فبما أن نظام المعلومات يساهم في تفعيل اليقظة الإستراتيجية ويساهم أيضا في دعم نظم الإنذار المبكر، فاليقظة الإستراتيجية تساهم في دعم نظام الإنذار المبكر من خلال وسيط نظام المعلومات، فكلاهما ينطلق من مخرجات هذا النظام.

2- دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في دعم نظام الإنذار المبكر

تتكون المعلومات الاستباقية من الإشارات الضعيفة (Weak Signals) التي قد تتحول بعد ترجمتها إلى علامات إنذار مبكرة (Signes d'alerte précoce).⁽¹⁾ أين اعتبر (ANSOFF) أن هذه المعلومات إشارات ضعيفة يتضح معناها خلال فترة من الزمن.⁽²⁾ وبالتالي فالإشارة الضعيفة هي إشارة مبكرة لأحداث يحتمل أن يكون لها تأثيرا كبيرا إذا تحققت وأصبحت إشارة قوية.

فمعلومات اليقظة الإستراتيجية تعتبر إشارات ضعيفة، وبالتالي فهي تشكل إنذارا مبكرا لمستقبل المؤسسة، وإن كانت غير مؤكدة إلا أنها تحمل وقائعا تهمة مستقبلا، بمعنى آخر فإن تلك الإشارات الضعيفة التي تم جمعها تتحول إلى إشارات قوية تدعم نظم الإنذار المبكر من خلال الحصول عليها مسبقا أي قبل الحاجة لها.

من جهة أخرى فإن طبيعة الإشارات التي تركز عليها اليقظة الإستراتيجية هي إشارات لا يمكن أن تحدد بشكل مسبق، ولا أن نحدد مصدرها فهي قد تأتي من كل الاتجاهات في أي وقت، مما يعطيها طابع الاستباق وإن كانت في شكلها الابتدائي ليس ذات معنى ولا أهمية.⁽³⁾

اليقظة الإستراتيجية تعني التنصت المسبق، هذا الأخير يعد أسلوبا يهدف إلى توفير المعلومات التي تتعلق بالمستقبل، لذلك تمكن من صنع القرارات التي تظهر نتائج مستقبلية، وعليه

¹ يحي الشريف حنان، (بدون سنة): نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص383.

² كاريش صليحة، (2011 / 2012): اليقظة الإستراتيجية: نظام الإنذار المبكر والنكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة - دراسة حالة مؤسسة نفضال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص138.

³ عفيف هناء، مرجع سبق ذكره، ص175.

فمعلومات اليقظة الإستراتيجية تعد إشارات إنذار مبكرة وليست توقعات تم أخذها من الماضي.⁽¹⁾ أين يخزن المستقبل كما هائلا من الإشارات بعضها باطن والآخر ظاهري، هذه الأخيرة لا تشكل أي أزمة بحكم أنها كانت متوقعة، على عكس الخفية التي تعتبر مركز اهتمام تقع في صلب مفهوم اليقظة الإستراتيجية.⁽²⁾ فدور اليقظة الإستراتيجية يكمن في تحسبها للأحداث عن طريق اكتشاف الإشارات التحذيرية التي تقع في المجهول، والتي من خلالها يمكن التعامل مع المواقف غير الأكيدة... ولكن بالاستعداد المبكر من الممكن تلافي التهديدات قبل وقوعها، وفي أسوأ الحالات يمكنه إدارتها وقت حدوثها.⁽³⁾ فالمسح البيئي نظام يتضمن جملة الرادارات لرصد الأحداث الهامة في المحيط التي قد ينجر عنها فرص أو تهديدات على المؤسسة، حيث يقوم المسح الفعال برصد الإشارات الضعيفة وعلامات الإنذار المبكر، هذه الأخيرة تمكن من وضع وتطوير السيناريوهات والتي تعكس كيفية التصرف مع هذه الأحداث.⁽⁴⁾

تتمثل اليقظة الإستراتيجية في أربعة "04" عمليات ذات قيمة وهي:

- الانتباه إلى أن المستقبل حافل بالإشارات ضعيفة الظهور، وقد تصدمنا بشكل مفاجئ فنكون أزمة؛
- التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها من خلال الاستثمار في طرق التنبؤ، ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية؛
- كشف العلاقة بين تلك الإشارات ذات البعد المستقبلي وفي نفس الوقت حاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة وكيف يجب أن تكون السياسات الملائمة. مثال (تأثير أسعار الغذاء في المستقبل)؛
- تنمية الذهنية الاستشرافية لدى السكان وواضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات والاقتصاد القائم على الاستشراف.⁽⁵⁾

¹ سلمان داود فضيلة، (2019): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية-، ط2، دار السيبسان، بغداد، العراق، ص160.

² عطاء الله فاطمة، (بدون سنة): المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد09، ص74.

³ رحمانى يوسف زكريا، (2021): دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان، باستخدام نماذج المعدلات البنائية (SEM-PLS)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد07، العدد01، أبريل 2021، ص ص23-24.

⁴ مغمولي نسرين، (2016 / 2015): دور النزاهة الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة فرتيال (Fertial) عنابة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص27.

⁵ مصطفى بشير، (2015): نهاية الربيع الأزمة والحل، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ص ص108-109.

وبناء على ذلك يمكن القول أن معلومات اليقظة الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة) والتي يتم تحويلها لتصبح (إشارات قوية) تدخل ضمن نظام الإنذار المبكر، فهي تعتبر عاملاً مؤثراً في تنشيطه، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تركز على الإشارات الإنذارية والتي تكون ضمن إشارات ضعيفة، باعتبار أن اكتشافها يبعد المؤسسة عن الوقوع في أزمات، أو بدقة أكبر يسمح لها بالتنبؤ بالأزمات لنتهاء قبل حدوثها.

3- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في دعم العوامل المؤثرة في تفعيل نظام الإنذار المبكر

تقوم بعض الدول بتخصيص وقت، إمكانيات، معدات وقوى عاملة للتهيؤ للأزمة، ولكن يوجد عدد قليل من الدول تخصص موارد كافية لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر، هذه الأخيرة تنبئ بحدوث أزمة على المدى القريب.⁽¹⁾

فكل ما تخصصه الدول يعد من متطلبات اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تتكون من متطلبات تنظيمية، تكنولوجية وبشرية وهذا ما يتطلبه نظام الإنذار المبكر، فالمتطلبات البشرية تساعده على التنبؤ والتهيؤ للأزمة من خلال مهارات المديرين العالية في الإحساس بأي إشارات وإن كانت مخفية، أما المتطلبات التنظيمية فتعمل على إدارة الوقت واستغلاله بصفة دائمة لاتخاذ القرارات، وبخصوص المتطلبات التكنولوجية فتدعم نظم الإنذار المبكر من خلال الإمكانيات المتطورة.

- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام المعلومات:

يستمد نظام المعلومات قيمته من خلال تقليل حالات عدم التأكد التي تعاني منها المؤسسة.⁽²⁾

وبالتالي يأتي أسلوب اليقظة الإستراتيجية ليقوم بذلك؛ أين تنسب إليه مهمة تقليل حالات عدم التأكد، وعليه يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تنشط نظام الإنذار المبكر في ظل تمتعها بكيفية تقليل حالات عدم التأكد التي يستند عليها، وهذا في ظل بيئة ديناميكية تتسم بسرعة التغير وعدم الثبات.

¹ زاقود عبد السلام جمعة، (2014): إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص213.

² جاب الرب سيد محمد، (2013): نظم المعلومات الإدارية - الأساسيات والتطبيقات الإدارية-، الإسكندرية، مصر، ص 183.

– مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل الاتصالات:

عملية الاتصال عامة وفي اليقظة الإستراتيجية خاصة تعني تبادل الحقائق والمعلومات من المرسل إلى المستقبل، فهي تتكون من مرسل، مستقبل، رسالة، تشفير، قناة، فك التشفير، ضوضاء وتغذية عكسية.⁽¹⁾

يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في دعم الاتصالات كون انتقال المعلومات ينتج عنه الاتصال، وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعمل على تفعيل نظام الإنذار المبكر من خلال هذه الاتصالات التي تعطي إنذارا مسبقا بحدوث أزمة والتهيو لها من قبل القائمين على ذلك قبل وقوعها.

– مساهمة اليقظة الإستراتيجية في دعم مهارة وكفاءة فريق إدارة الأزمات:

اليقظة الإستراتيجية عنصرا إستراتيجيا في إدارة الأزمات، كما تعتبر عنصرا أساسيا في إدارة الوقت، فهي تتيح للمؤسسة القدرة على التوقع.⁽²⁾ أين يعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا للأزمة، ويقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها، كما يقوم بالنصح من خلال القائد.⁽³⁾

وكما ذكر آنفا فإن الإدارة العليا لليقظة الإستراتيجية تشجع أفراد المؤسسة على العمل ضمن فرق، أين تقوم هي بدعمهم لتتمي روح المشاركة، هذه الأخيرة تمكنهم من إدارة الأزمات في وقت وجيز وبحنكة أكبر.

فاليقظة الإستراتيجية تدعم هذه الفرق لتقوم باختيار المعلومات ذات الصلة بإشارات الإنذار المبكر التي تم اكتشافها لتدعم بها نظم الإنذار المبكر على القيام بنشاطها.

– مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل القيادة بهدف اتخاذ القرارات:

توفر اليقظة الإستراتيجية المعلومات الفورية عن التغيرات، كما تمكن من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، مما يمنح الكيان فرصة لاتخاذ القرارات المناسبة قبل حدوث الأزمة.⁽⁴⁾

¹ بن خديجة منصف، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص99.

² Combalbert Laurent, Delbecq Eric, (2021) : **La Gestion de crise**, Iticis Editions, Paris, France, P53.

³ عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص44.

⁴ بولقمح هدى، اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد14، العدد02، ص65.

تعمل اليقظة الإستراتيجية على دعم القادة لاتخاذ القرارات بصفة استباقية، من خلال توفر المعلومات التي تم التردد عنها مسبقاً، وعليه فاليقظة الإستراتيجية تفعل نظام الإنذار المبكر من خلال توفير الوقت واستغلاله للتصدي للأزمة قبل وقوعها، وذلك لأن اتخاذ القرارات يعتمد على السرعة، فكلما تمكن القادة من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب نتج عنه زيادة فعالية نظم الإنذار المبكر في التصدي للأزمة.

وعموماً فالمعلومة دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، خاصة تلك ذات العلاقة بالتنبؤ بالأزمات، فاعتماد المؤسسة على اليقظة الإستراتيجية يمكنها من الحصول على 03 أنواع من المعلومات: معلومات التحكم، معلومات التأثير ومعلومات الإنذار المبكر، هذه الأخيرة تمكن من التنبؤ بالأزمات والتقليل من شدتها.⁽¹⁾

وعليه فاليقظة الإستراتيجية عنصر هام للحصول على المعلومات بهدف فهم البيئة التي تنشط بها المؤسسة، واستخدامها كنظام للإنذار المبكر بحيث يمكنها من التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها وبالتالي الوقاية منها.

¹ فرج شعبان، دباغي مريم، (2015): الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات، مجلة المدير، المجلد 02، العدد 02، ص 38.

المطلب الثاني: من اليقظة الإستراتيجية إلى نظام الإنذار المبكر

تساهم النظم الإدارية في الانتقال نحو نظام الإنذار المبكر بغرض استخدامه أو لتنشيط استخدامه.

1- الانتقال نحو نظام الإنذار المبكر

يقول لانجر (Langer) عام 1989 إذا كان لدينا فكرة تجنب وقوع الأزمات وجب علينا التخلي عن السلوك الغافل واعتناق اليقظة، فحضور هذه الأخيرة يتطلب التكيف المستمر لمهارات الإدراك الحسي لعالم دائم التغير من حولنا. فمفهوم اليقظة يتمتع بجاذبية لدى المؤسسات على اختلاف أنواعها، فإذا ما وضعت المؤسسات في اعتبارها المخاطر فيمكنها في النهاية تجنب الأزمات وتوفير المال. إن هذه تمثل حاجة كبيرة لا سيما لعمليات مثل محطات الطاقة النووية، شركات الطيران، مصانع تجهيز الأغذية، حيث تكون احتمالات الأزمة حاضرة باستمرار.⁽¹⁾

لاحظ "ويك وساتكليف" (Weick and Sutcliffe) وجود (05) تطبيقات لليقظة المؤسسات

تمكن من الحفاظ على السلامة بالرغم من الاحتمالات الشديدة المتوقعة للأزمة، وتشمل ما يلي:

- الانشغال المسبق بالإخفاق؛
- الحساسية للعمليات؛
- الممانعة في تبسيط الاستفسارات؛
- الالتزام بالمرونة؛

- مراعاة الخبرة.

يسمى كل من (Weick and Sutcliffe) المؤسسات التي تحتفظ بالخصائص سابقة الذكر باسم المؤسسات عالية المصدقية، هذه الأخيرة تكون منشغلة بصفة مستمرة مسبقا باحتمالية حدوث زلة يمكن أن تؤدي إلى وقوع أزمة، كما أن المؤسسات عالية المصدقية تكون حساسة لجميع العمليات في جل أقسام المؤسسة، هذه الحساسية تسمح لنهج اليقظة أن يدخل إلى الرصد.⁽²⁾

وتماشيا مع ما تم ذكره فإن الانتقال نحو نظام الإنذار المبكر يقتضي بالضرورة تبني اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة مسؤولة عن الترقب الدائم للبيئة التي تمارس بها المؤسسة نشاطها وعليه فهي في حالة من الوعي باحتمالية حدوث أزمة في أي وقت.

¹ أولمر روبرت وآخرون، ترجمة المغربي أحمد، (2015): التواصل الفعال مع الأزمات - الانتقال من الأزمة إلى الفرصة-، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص256.

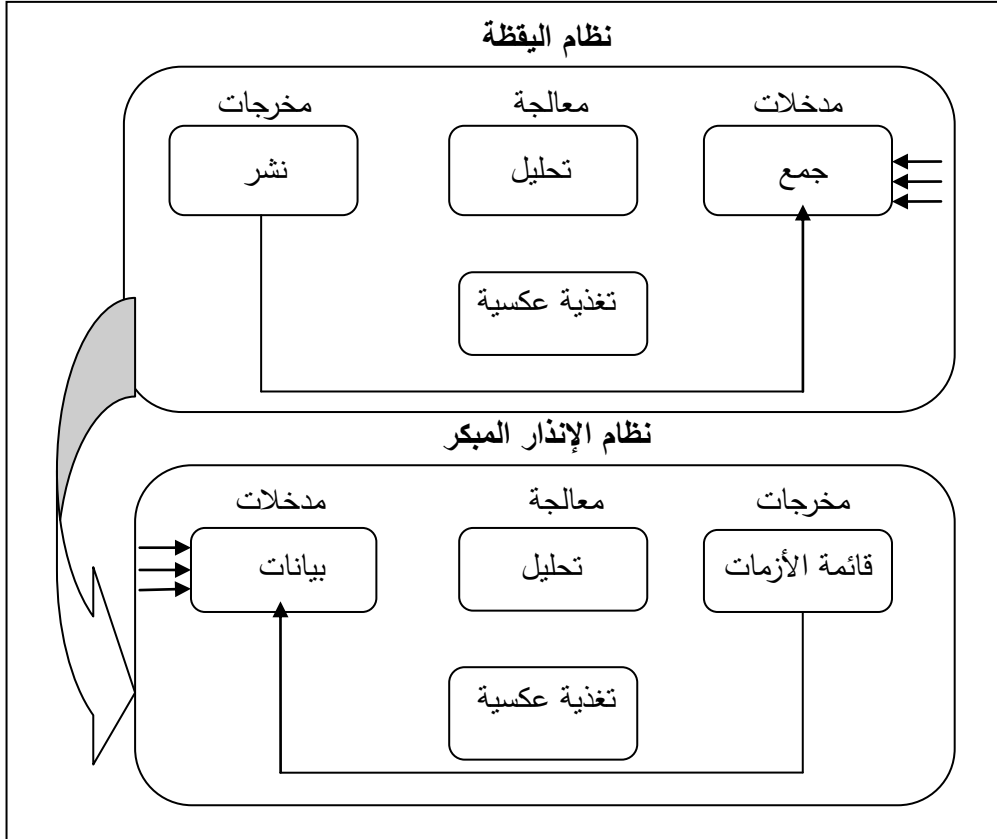
² أولمر روبرت وآخرون، ترجمة المغربي أحمد، المرجع نفسه، ص258.

2- علاقة نظام اليقظة الإستراتيجية بنظام الإنذار المبكر

توجد علاقة طردية بين نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر موضحة كآلاتي:

- العلاقة بين مكونات النظامين: يحتوي كل من نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر بالأزمات على مكونات كأي نظام آخر، وفيما يلي مكونات كل منهما والعلاقة بين النظامين:

الشكل (16): علاقة مكونات نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر



المصدر، بوالقمح هدى، اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 14، العدد 02، ص 61.

من خلال الشكل أعلاه يتضح وجود علاقة بين كل من نظام اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر، فمخرجات نظام اليقظة الإستراتيجية تعتبر مدخلات لنظام الإنذار المبكر. كما أن الإشارات الضعيفة تعد جوهر اليقظة الإستراتيجية، أين يمكن أن تكون مفيدة للغاية من خلال حسن استغلالها من قبل القادة المستعدين، والذين يمتلكون النمط المعرفي المناسب.⁽¹⁾

أي أن مجمل المعلومات المجمعة في ظل الترصد الدائم الذي تقوم عليه اليقظة الإستراتيجية تنتج مخرجات، وهي معلومات تساعد المؤسسة في التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث على

¹ Humbert Lesca, (2001) : *Veille Stratégique : Passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce*, Colloque NSST 2001, Barcelone, p 03.

المدى القريب، وعليه فإن هذه المعلومات تحذرنا مسبقاً، والعكس صحيح أي أن مخرجات نظام الإنذار المبكر تدخل في نظام اليقظة الإستراتيجية؛ فالمعلومات التي تفيد في تلافي أزمة اليوم يمكن أن تكون مدخلات يتم معالجتها لاستغلالها في أزمة الغد.

المطلب الثالث: مساهمة أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تنشيط نظام الإنذار المبكر

تساهم أبعاد اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات التي تواجهها المؤسسات، وبالتالي فهي تهيئ لها وهذا بفضل امتلاكها لنظام إنذار مبكر، فمن خلال الإشارات الإنذارية المبكرة تتمكن المؤسسة من تقليل حالات عدم التأكد التي تميز البيئة قصد التهيؤ للأزمات المحتملة.

1- من اليقظة إلى التنبؤ

اليقظة تعني قيام المؤسسة بترقب التغيرات بصفة مستمرة، وإجراء ما يلزم لاستباق الأحداث قبل وقوعها للتقليل من تأثيراتها، فالبيئة ليست دائمة الوجود؛ أي لا يمكن دائماً التنبؤ بما ستعرض له المؤسسة مستقبلاً، وهذا هو السبب الرئيسي الذي يستوجب الاستبصار، وعدم الاعتماد على التنبؤات المستقبلية وافترض عدم تغيرها.⁽¹⁾ فمع التطورات الحديثة أصبح مفهوم التنبؤ يقترب أكثر من مفهوم اليقظة، هذه الأخيرة تمكن من الحصول على المعلومة والمصادقة عليها، ومنه توقع التغيرات المحتملة في المستقبل.

كما أن اليقظة أصبحت عنصراً فعالاً في مواجهة الأزمات ويأتي ذلك ضمن الكشف عن الإشارات الضعيفة، هذه الأخيرة تسمح لها برؤية وصول الأزمة وبالتالي التحضير لها ومعرفة طبيعتها، فهي أصبحت ذات نهج توقعي.⁽²⁾

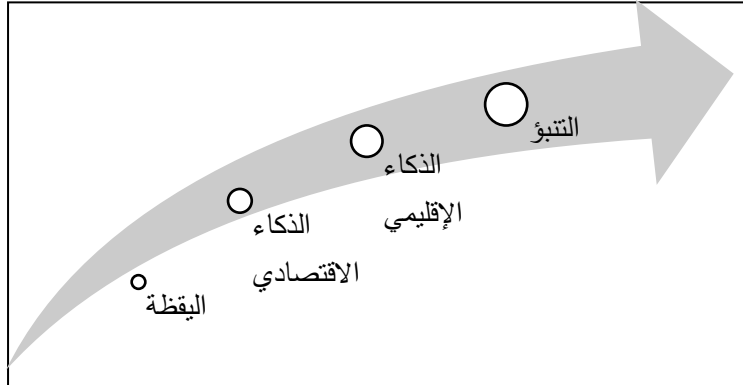
وبناء على ذلك يمكن القول أن اليقظة هي الأسلوب الذي يدفع للتنبؤ وليس العكس، فاليقظة الإستراتيجية تجمع المعلومات قبل الحاجة لها وبناءاً على المعلومات المجمعة تقوم بالعملية التنبؤية.

¹ جرادات ناصر "محمد سعود"، (2013): الإدارة الإستراتيجية - منظور تكاملي حديث-، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص188.

² عفيف هناء، مرجع سبق ذكره، ص281.

يمكن توضيح مراحل الانتقال من اليقظة إلى التنبؤ في الشكل التالي:

الشكل (17): مراحل الانتقال من اليقظة إلى التنبؤ



Source, Balmisse Gilles et Meingan Denis, (2009): **La veille 2.0 et ses outils, management et informatique**, lavoisier, paris, p62.

الشكل أعلاه يوضح أن اليقظة والذكاء الاقتصادي يختلفان عن التنبؤ، إذ أن هذا الأخير هدفه تزويد صناع القرار بالعناصر التي يحتاجونها لاتخاذ أفضل القرارات، كما أنه يساعد على معرفة التغيرات البيئية وبناء سيناريوهات توقعية عن المستقبل. إضافة إلى أن كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة يستعملان التنبؤ بغرض الحصول على المعلومة الاستباقية أو التوقعية، واستخدام التقنيات التنبؤية لترجمة المعلومات المجمعة، إذ يمكن أن تتقرب حدوث أزمة ما باستعمال مجمل أنواع اليقظة لترصد مختلف الإشارات الضعيفة ومراقبة إمكانية تحولها إلى إشارات إنذار قوية.⁽¹⁾

ومع مختلف أبعاد اليقظة المتخصصة التي تنشرها المؤسسات بتدخل الذكاء الاقتصادي، فإنها تعطي تصورا واستجابة لإشارات استثنائية (علامات إنذار)، كما يجب على المؤسسة خلق خلايا يقظة متخصصة جديدة (لمواجهة الضباب في أوقات الأزمات) بغية تحسين مجالات الترقب، وتحسين الرؤية التي من شأنها أن تعبر عن احتياجات هذه اللحظة، وإلى فهم أفضل للتغيرات في بيئتها.⁽²⁾

¹ عفيف هناء، مرجع سبق ذكره، ص282. (بتصرف)

² عفيف هناء، المرجع نفسه، ص345.

2- مساهمة اليقظة التكنولوجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر

ينظر كل من (Ribault et Martinet) لليقظة التكنولوجية بأنها نشاط يسمح للمؤسسة بتقرب بيئتها لاكتشاف إشارات الإنذار عند حدوث تطور في التكنولوجيات، فهي بذلك تؤدي دورا هاما في ميدان التنبؤ بالأزمات، وبالأخص تلك التي يكون سببها الأساسي هو التغير التكنولوجي في البيئة.⁽¹⁾

يمكن القول أن اليقظة التكنولوجية تهتم بالرصد البيئي بغرض التعرف على الإشارات الضعيفة، أين تتضح مع مرور الوقت فتمثل إنذارا مبكرا لوقوع أزمة على المدى القريب، والتي يكون سببها التغير التكنولوجي، هذا الأخير راجع لعدم اليقين الذي يتبعه التطور المستمر في الميدان التكنولوجي (تقنيات متطورة)، وبالتالي تعمل اليقظة التكنولوجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر للقيام بمهامه الأساسية، ألا وهي التنبؤ بالأزمات من خلال وسائل تكنولوجية متقدمة، فقوم المؤسسة بالتقاط تلك الإشارات للتنبؤ بالأزمات ومن ثم الوقاية منها. فكلما كانت المراقبة تتم بصفة مستمرة كلما زادت سرعة المؤسسة في التحكم في الأزمات التي تعترضها.

3- مساهمة اليقظة التنافسية في تفعيل نظام الإنذار المبكر

تلعب الرقابة المستمرة لردار اليقظة دورا دفاعيا بهدف اكتساب معرفة محيطية يمكن من خلالها استباق المنافسين، وفي الوقت نفسه تلعب دورا دفاعيا بغرض حماية هذه المعلومات، وفي الحالتين يبقى عمل اليقظة مرتبط في جوهره بإدارة المعلومات، مما يجعل المؤسسة أكثر ذكاء وتنافسية. من خلال هذه العملية يتمكن من حسن الرؤية ومن المعرفة المسبقة، هذه الأخيرة تتضمن معنيين متلازمين أولهما أن نعرف قبل الآخرين (استباق المنافسين)، وثانيهما السبق في العلم قبل وقوع الحدث عن طريق اكتشاف الإشارات الضعيفة (Weak Signals) أو علامات الإنذار المبكر (Warning Signs)، هذه الأخيرة تعلمنا بإمكانية حدوث شيء ما له تأثير مستقبلي، مما يكسبنا القدرة على استغلال عامل الزمن لسرعة التحرك والاستعداد المسبق، وعليه تهتم اليقظة برقابة المحيط من خلال سيرورة معلوماتية تبدأ من بث المعلومات إلى معالجتها بهدف اتخاذ القرارات، وتتضمن الاستماع، الملاحظة لاكتشاف الإشارات وتحديد مختلف المستجدات الضرورية لتطوير المؤسسة في مجابهة المنافسة العالمية.⁽²⁾

¹ بولفم هدى، اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مرجع سبق ذكره، ص62.

² اليمين فالتة، مرجع سبق ذكره، ص15.

فاليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في الاستباق نحو معرفة علامات الإنذار المبكر قبل المنافسين، مما يمكن من التعرف على إمكانية تعرض المؤسسة لحدث مستقبلي كانت على جهل به، كما أنها غير مستعدة له، وبالتالي فهي تمكنهم من المعرفة المسبقة للأحداث التي يمكن أن تقع على المدى القريب، مما يستدعي الاستعداد للتصدي لها ومواجهتها، وعليه يمكننا القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا في زيادة تنشيط نظام الإنذار المبكر بصورة مباشرة، باعتبار أن الأزمة من ضمن الأحداث التي يمكن أن تقع على المدى القريب وتتطلب الاستعداد الدائم، ونظام الإنذار المبكر من بين أساليب التنبؤ التي تمنع وقوع الأزمات. يمكن القول بأن المؤسسة تستعد لمختلف الهجمات المعاكسة (الأزمات) في إطار امتلاك خلية يقظة فعالة للتفوق على منافسيها.

4- مساهمة اليقظة الاجتماعية في تفعيل نظام الإنذار المبكر

إن اليقظة الاجتماعية تنظر في رصد المعلومات التي يكون غرضها هو التحذير من الآثار السلبية للعراقيل القائمة بين المؤسسة وعاملها، وعليه فهي تترقب سلوكياتهم للاكتشاف المبكر عن انقلابهم بغرض احتواء الأزمات قبل وقوعها.

فاليقظة الاجتماعية عبارة عن جهاز للرصد، يعمل تحسبا لأي اختلال في التنظيم الاجتماعي بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة. فالكثير من الأزمات يرجع سببها الرئيسي للقوى البشرية، سواء تحدثنا عن تلك المفتعلة بقصد أو تلك الناجمة عن خطأ غير متعمد، والحقيقة أن إشارات الإنذار السلوكية وسيلة فعالة في الكشف المبكر عن بوادر هذا النوع من الأزمات.⁽¹⁾ فهي مهمة لتلافي الأزمات التي يمكن أن يكون سببها العامل البشري نظرا لتوفيرها مناخ اجتماعي سليم بين أفرادها، يضمن تماسك الفرق ويعمل على ترقب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاط المؤسسة.

ومن أمثلة إشارات الإنذار السلوكية التي يمكن أن تنبئ ببوادر أزمة نذكر:

- زيادة معدلات العاملين؛
- زيادة معدلات حوادث العاملين؛

¹ Aude Andria, Chalus-Sauvannet marie- Cristine, (2007) : **Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/ PMI**, XVIème Conférence Internationale de management stratégique, paris, France, p07. <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/sciences-de-l-information/recherche-diffusion-et-usages-de-l-information/veille/veille-strategique/le-role-de-la-veille-sur-les-ressources-humaines>, 26/03/2022, 00 :23.

- زيادة شكاوي العاملين (نوعية المنتج وجودته، وقت التسليم، نفاذ المخزون،... الخ).⁽¹⁾

فاليقظة الاجتماعية تؤدي دورا هاما في اكتشاف الإشارات عن طريق المعلومات ذات العلاقة بالقوى العاملة في المؤسسة، أين تعمل على تحليل المورد البشري وتقييمه لاكتشاف نقائصه ومن تم القضاء على الأزمات التي يكون سببها المباشر نقص أو انعدام الخبرة التي تتطلبها الوظيفة، وبالأخص عند الحديث عن النشاط الإنتاجي للمؤسسة، هذا الأخير الذي يتميز بدرجة من الحساسية لا يجب أن تترتب عنها أخطاء (إنتاج أدوية، مواد قابلة للاشتعال،... الخ).

فاليقظة الاجتماعية لا تتوقف عند توفير المعلومة ذات العلاقة بالمورد البشري في المؤسسة، بل تتعدى ذلك إلى توفير المعلومات عن الأفراد والكيانات التي تحيط بها، وذلك بما يضمن معرفة جيدة بطبيعة العمالة المتوفرة في السوق أو تلك التي تعتمد عليها المنافسة.⁽²⁾

وبناء على جميع المعطيات السابقة يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد نشاط لإدارة المعلومات بغية استباق الفرص والتهديدات، بل تتجاوز ذلك لتتيح للمؤسسة تطوير قدراتها في التأثير على البيئة لفائدتها، فهي بذلك تشكل نظاما للإنذار المبكر يمكن من استشعار واكتشاف الأخطار في الوقت قبل تطورها لأزمات... معلومات ذات قيمة مضافة عالية تنتجها اليقظة الإستراتيجية من خلال معالجتها لإشارات ضعيفة للبيئة.⁽³⁾ أين يمكن القول أن المتيقظين أو الخبراء مسؤولون عن البحث عن المعلومات وتحليلها، فمن ضمن هذه المعلومات وبوجود نظام يقظة داخل المؤسسة باستطاعتهم الكشف عن الإشارات الضعيفة، ومنه تحديد ما إذا كان بإمكانها أن تصبح علامات إنذار مبكرة تشير إلى حدوث انقطاع مفاجئ في مرحلة قريبة، يمكن أن يكون هذا الانقطاع عبارة عن أزمة مالية أو اقتصادية أو غيرها.⁽⁴⁾

¹ السيد عليوه، مرجع سبق ذكره، ص 124.

² بولقمح هدى، اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ كاريش صليحة، مرجع سبق ذكره، ص 162.

⁴ عفيف هناء، مرجع سبق ذكره، ص 347-348.

المطلب الرابع: تجارب عالمية عن وقوع أزمات

لقد نجح نظام الإنذار المبكر في ترصد الأزمات قبل وقوعها، ويظهر ذلك من خلال بعض التجارب التي تم التطرق لها في هذا المطلب.

1- المؤسسات المالية

إن أكثر المؤسسات تعرضا للأزمات هي المؤسسات المالية، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات استخداما لنظام الإنذار المبكر.

- بنك الاعتماد والتجارة "مصر"
- قدرت خسائر بنك الاعتماد والتجارة الدولي 150 مليون دولار عام 1985؛
- القبض على 09 مدراء من البنك بتهمة غسيل أموال المخدرات في ولاية فلوريدا عام 1988، كما تم اتهام البنك بعملية غسيل أموال المخدرات في الو.م.أ، فيما بلغت الخسائر 304 مليون جنيه إسترليني عام 1990، بالإضافة لاستقالة "حسن عابدي" مجلس الإدارة ومؤسس البنك؛
- غلق 17 فرع من أصل 43 فرع جراء الخسائر الفادحة التي تعرض لها البنك في إنجلترا، بالإضافة لنقل مركز دعم العمليات الدولية من لندن إلى أبو ظبي وهذا نتج عنه الاستغناء عن 800 عامل بالبنك رغم تدخل حكومة أبو ظبي؛
- عام 1990، تلقى بنك الاعتماد والتجارة الدولي تحذيرات من قبل البنك المركزي البريطاني من قيامه بفتح حسابات لأحد الإرهابيين، هذا الأخير امتلك حق التصرف في 40 حساب في فروع بنك ببريطانيا، بالإضافة إلى حسابات لتجارة السلاح.⁽¹⁾

كل النقاط التي تم ذكرها تمثل إشارات مبكرة تنذر بقرب تعرض بنك الاعتماد والتجارة الدولي

لأزمة دولية.

- بنك بوسطن:

تلقى بنك بوسطن الكثير من هذه التحذيرات، وذلك قبل أن تصبح الأزمة التي تعرض لها بخصوص تحويلات الأموال الأجنبية غير القانونية، والأنشطة النقدية لشخصيات تنتمي لعالم الجريمة المنظمة مادة خصبة للقليل والقال في الصحف ووسائل الإعلام. والبنوك هي مؤسسات على درجات عالية من التنظيم وتخضع لعدد كبير من القواعد واللوائح، لدرجة أن مديري بنك

¹ عباس صلاح، (2010): إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص 109-110.

بوسطن قد شكوا من صعوبة معرفة ما إذا كان بعضها لا يجري التقيد به بشكل صحيح. ويوجد لدى البنك الآن فريق خاص مؤلف من أكثر من 100 شخص، مهمته هي رصد عدم الأداء مبكرا والإبلاغ عنه وتصويب أية أخطاء. بالإضافة إلى ذلك فقد فرض البنك سياسة "اعرف عميلك" والتي سوف تقتصر بفتح الحسابات على الأشخاص ذوي الشخصية المقبولة، ويبدو من المستبعد أن يصبح بنك "بوسطن" من جديد "كبش فداء" لوكالة فدرالية تسعى لجعل صناعة بأسرها تتعاون معها، فلقد أصبح لديه نظام للإنذار المبكر ينبغي أن يؤدي الوظيفة المحددة له.⁽¹⁾

- تعزيز نظام الإنذار المبكر في قطر "صندوق النقد الدولي ومجلس الاستقرار المالي":

تتضمن المكونات الأساسية لنظام الإنذار المبكر إجراء التحليلات النوعية والكشف عن مواطن الضعف وتحديد أهم المخاطر والكشف عن التداعيات المحتملة وفهم تأثيرها، وتشمل مجموعة الأدوات المستعملة والنماذج والتقدير الشخصي، تحليلات قطاع المالية العامة والقطاع الخارجي، تقييم الأصول والنماذج التي تتناول خطر وقوع الأزمات... وتعكس عملية الإنذار المبكر بشكل عام مجموعة من المفاضلات (المفاضلة في الأساس بين التعقيد والكفاءة، والمفاضلة بين الاتساق الزمني والأهمية، وكذلك المفاضلة بين مواطن الضعف المطلقة والنسبية)، وتهدف عملية الإنذار المبكر إلى تحديد مواطن الضعف وليس توقع الأزمة التالية، فقد تبث أن نماذج التنبؤ بالأزمات لا تحقق نتائج مرضية وبالتالي وجب النظر لعملية الإنذار المبكر باعتبارها أداة إنذار وليس أداة تنبؤ بالأزمات.⁽²⁾

- تجربة البورصة المصرية وإنشاء "مؤشر ثقة المستثمر المصري Egi Index":

أنظمة متطورة للإنذار المبكر في البورصات، تقوم على الأساليب العلمية المتقدمة والوسائل المتخصصة في معرفة الإشارات عن الأزمات التي على وشك الوقوع، تسجيلها وإرسالها. يمكن اكتشاف إشارات الإنذار من خلال تحديد معيار أو أكثر للتعريف بالأزمة، إذ يمكن التفرقة بين أنواع الأزمات التي وجب الاستعداد لها في مقابل المشكلات التي يمكن استبعادها، فمثلا عند الحديث عن أزمات البورصات يمكن القول بأن ارتفاع أو انخفاض أسعار الأوراق المالية عن مستوى معين يعتبر إنذارا مبكرا لحدوث المزيد من الانهيار في الأسعار.⁽³⁾ أين أطلقت الجمعية

¹ بطرس سليم جلد، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² صندوق النقد الدولي، (2014): التقرير القطري رقم 14/109، ص ص 16-17.

³ بطرس سليم جلد، المرجع نفسه، ص 199.

المصرية لدراسة التمويل والاستثمار في 2010/12/19 مؤشر "ثقة المستثمر المصري" في سوق المال كمؤشر للتنبؤ المبكر بالأزمات والذي يعتبر الأول من نوعه في مصر، أين يهدف هذا المؤشر إلى قياس مدى ثقة المستثمر في أداء البورصة المصرية خلال كل شهر.⁽¹⁾

2- المؤسسات الإنتاجية

تعاني المؤسسات الصناعية هي الأخرى من عدة أزمات، ما يجعلها تتبنى نظام الإنذار المبكر ضمن نشاطها.

- مؤسسات إنتاج السيارات:

أصبحت مؤسسات إنتاج السيارات مجهزة تماما الآن لرصد الأزمات المتصلة بالمنتجات مبكرا، فمنذ منتصف الستينات حينما بدأ عدد اللوائح والنظم المؤثرة على السيارات في الازدياد وأصبحت عمليات سحب السيارات من السوق واقعا متعارف عليه، قامت المؤسسات المنتجة للسيارات بتطبيق أنظمة حديثة لتقرب الأعطال التي تصيب المنتجات والتعامل معها على وجه السرعة. والآن أصبح لديها جميعا أنظمة إلكترونية لاسترجاع المعلومات مما يسمح لها بسرعة تحديد المشكلات الميدانية الأساسية، هذا بالإضافة إلى الأسلوب الأقدم والأضعف الخاص بجمع البيانات عن طلب الضمان.⁽²⁾

- مؤسسة جونسون أند جونسون 1982 - 1986 "أزمة تيلينول" "Tragedy Tylenol" الأزمة التسويقية:

طبقا لتقرير تم إعداده في أيلول فإن المؤسسة حققت معدلات كبيرة في النمو والربحية كما ارتفعت أسعارها إلى الضعف في العامين التاليين لهذا التاريخ. تنتج المؤسسة عدة أنواع من المستحضرات الطبيعية والصيدلانية ومن أشهرها "Tylenol"، هذا الأخير يستخدم كمزيل للألم، حيث بلغت حصة المؤسسة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي 35%. ومع النمو المتزايد تبحت المؤسسة سياسة الباب المغلق مع الصحافة، وقد ظهر ذلك في تعليق رئيس قسم إنتاج "Tylenol" السيد جوزيف حيث تبني ما يسمى "مدخل الأكتاف الباردة" (Closed-mouth-)

¹ مداني أحمد، (2017): نحو نظام للتنبؤ والإنذار المبكر بانفجار أسواق رأس المال العربية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 34-35.

² مختارات بميك، تعريب علا أحمد أصلاح، (2004): إدارة الأزمات - التخطيط لما قد يحدث-، المشرف العلمي لإصدارات بميك عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، ط2، القاهرة، مصر، ص 115.

(app) في الاتصالات، ففي هذا اليوم توفي 07 أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم "كبسولات تيلينول".

قام رئيس المؤسسة "جيمس بيورك" بتكوين قوة عمل خاصة تتشكل منه والرئيس العام و05 من مديرية الإدارة العليا التنفيذية، وباشرت بالتخطيط لتفادي أي خسائر إضافية في الأرواح وإنقاذ سمعة "تيلينول" من الانهيار. قدم رئيس الشركة إستراتيجية شملت وقف الإعلان عن المنتج مع وقف إنتاجه، كما عملت على سحب منتجها من السوق بعد عدة أسابيع من الحادثة...⁽¹⁾

لولا إشارات الإنذار المبكرة التي أنبأت باحتمال وقوع أزمة والتي كان من بينها موت 07 أفراد بالتسمم بعد تناولهم "كبسولات تيلينول"، لما أخذت المؤسسة الاستعدادات الضرورية لاحتمالية موت أشخاص أكثر، كما اعتبرت أن وفاة 07 أفراد مؤشرا واضحا وإنذارا مبكرا لظهور علامات الأزمة.

وبناء على ما سبق ذكره تظهر مدى كفاءة نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها، وقد تم إثبات ذلك سواء بالنسبة للمؤسسات المالية أو الإنتاجية؛ أين نجحت الإشارات الضعيفة في التقاط الأزمات في تلك المؤسسات، بحيث لم تتفاقم جميع الأزمات التي ذكرت سابقا وذلك راجع للإشارات الإنذارية بصفة عامة ونظام الإنذار المبكر بصفة خاصة.

¹ الياسري نداء محمد باقر، مرجع سبق ذكره، ص ص 127 - 128.

خلاصة الفصل

يعتبر نظام الإنذار المبكر المسؤول الأساسي عن وقاية المؤسسة من الأزمات التي تعترضها، وبالتالي فهذا النظام يؤدي عمل التردد الاستباقي للمعلومات، هذه الأخيرة التي تدخل كإشارات ضعيفة في النظام وتتضح مع مرور الزمن فتصبح إشارات قوية.

إن نظام الإنذار المبكر يرتبط باليقظة الإستراتيجية باعتبار أن كلاهما يبحث عن المعلومة الاستباقية، وعليه فهو يركز على اليقظة الإستراتيجية في حصوله على تلك المعلومات، باعتبار أن معلومات اليقظة الإستراتيجية يتم التردد عنها دون الحاجة لها، أي أن المؤسسة تجمع هذه المعلومات بهدف التردد الدائم فقط ليس لهدف معين، في حين أن معلومات اليقظة الإستراتيجية تصبح ذات معنى أكبر إذا ما ربطت بنظام الإنذار المبكر للتنبؤ والتهيؤ للأزمات التي تعترض المؤسسات.

الفصل الثالث:
الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية

الفصل الثالث: الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق لأهم الأدبيات النظرية وأهم المفاهيم ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، والمتمثلان في المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (نظام الإنذار المبكر). وبغرض إسقاط هذه الدراسة على الواقع الميداني، تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى أربعة "04" مؤسسات اقتصادية جزائرية، تطبق اليقظة الإستراتيجية وكذا تعمل على تنشيط نظام الإنذار المبكر ضمن نشاطها لتفادي الوقوع في الأزمات، أو بدقة أكبر التنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.

قامت الطالبة بتصميم استبيان ووزعته لهذا الغرض، وبعد جمع هذه الاستثمارات وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSSV23)، تحصلت الطالبة على مجموعة من البيانات، تم تحليلها إحصائياً باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية للتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أقسام الاستبيان، بالإضافة لاستخدامها في اختبار فرضيات الدراسة.

وبناء على ما سبق ذكره تم تقسيم هذا الفصل إلى 03 مباحث كالاتي:

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: ميدان الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: تصميم الاستثمار وتطويرها.

المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية

إن إجراء أي دراسة ميدانية يتطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على كل منهما، بالإضافة للأدوات والأساليب المستخدمة، مع التطرق لنموذج ومتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

خصص هذا المطلب للتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ومن تم مبررات اختيار عينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة

يعبر عن جميع المفردات التي تشترك في صفة واحدة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة من قبل الباحث.⁽¹⁾ أي أن مجتمع الدراسة مجموعة يتم تعيينها من قبل الباحث، والذي يريد أن يعمم عليها النتائج التي توصل إليها من العينة المختارة.

تم تطبيق هذه الدراسة على مختلف إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي، والتي تطبق اليقظة الإستراتيجية ضمن نشاطها وفي الوقت نفسه تنشط نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المختلفة التي تكون على وشك الوقوع (قبل وقوعها).

وقع الاختيار على هذا النوع من المؤسسات باعتبارها تضم عددا معتبرا من الإطارات، وهذا ما جعل الطالبة تعتقد بأهمية تبنيها لليقظة الإستراتيجية وتطبيقها لنظام الإنذار المبكر بالأزمات.

2- عينة الدراسة

هي الجزء الذي يمثل مجتمع الأصل، أو النموذج الذي يجري عليه الباحث عمله، ولا بد من اختيار العينة لضمان نجاح الباحث في بحثه، فالباحث لا يتمكن من أخذ كافة الأفراد والمجتمع لدراسته نظرا للجهد والوقت الذي يتطلبه والتكاليف المادية الكبيرة لذلك، وعليه يختار عينة محددة من المجتمع لدراسته، فكلما زاد مجتمع الأصل كلما قلت النسبة وكلما قلت النسبة زاد مجتمع الأصل للعينات.⁽²⁾

¹ القاضي دلال، البياتي محمود، (2008): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص148.

² خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، (2013): مناهج البحث العلمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص229.

فبتطبيق أسلوب العينة، تم اختيار عينة مصغرة في الدراسة (عينة قصدية) بما يمكن من تعميم النتائج عليها؛ أين يعتبر عدد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المطبقة لليقظة الإستراتيجية (مع إدراج المؤسسات التي تطبقها دون وجود خلية مستقلة لها)، والتي تنشط نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات كبير جدا؛ حيث لا يتسنى للطالبة دراستها بشكل كلي، وعليه قامت بمحاولة توزيع استبيان الدراسة على أكبر عدد ممكن من المؤسسات المكونة لمجتمع الدراسة، إلا أنها لم تتلقى التجاوب المطلوب من قبل هذه المؤسسات وهذا راجع للفترة التي تمر بها البلاد (كوفيد 19)، وخاصة الفترة التي بدأت فيها بإعداد الجانب الإجرائي للدراسة (انتشار الفيروس).

3- مبررات اختيار عينة الدراسة

تم اختيار المؤسسات محل الدراسة لأسباب مختلفة أهمها:

- **السبب الأول:** مؤسسات عمومية بالدرجة الأولى؛
- **السبب الثاني:** مؤسسات اقتصادية تقوم بنشاط إنتاجي؛
- **السبب الثالث:** تواجد خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة أو على الأقل تطبيقها ضمنا.
- **السبب الرابع:** مؤسسات تعمل على التنبؤ بالأزمات، ما يجعلها تقوم بتنشيط نظام للإنذار المبكر للتنبؤ بها قبل وقوعها.
- **السبب الخامس:** مؤسسات مستقرة نسبيا وكبيرة نوعا ما من ناحية الحجم مما يجعل الطالبة تعتقد بأنها أكثر عرضة للأزمات مقارنة بغيرها، وهذا ما يمكن من إجراء الدراسة فضلا على عينة تعطي تصورا واضحا عن متغيرات الدراسة.
- **السبب السادس:** مبررات أخرى تتعلق بعدم التمكن من الحصول على أكثر من هذا العدد من المؤسسات، بحكم الظروف الصحية التي تمر بها البلاد (كوفيد 19).
- **السبب السابع:** موضوع يتناسب وجميع المؤسسات الاقتصادية ما يجعله صالح للتطبيق على العينة المختارة.
- **السبب الثامن:** أسباب أخرى تتعلق بقرب المؤسسات من الطالبة. وتتمثل هذه المؤسسات في: (Fertial, Sider, Ferroviol, Saidal)

تمثلت عينة هذه الدراسة في الأفراد العاملين ضمن 04 مؤسسات اقتصادية جزائرية ذات طابع إنتاجي (أسلوب الحصر الشامل لجميع إطارات المؤسسات محل الدراسة) نظرا لاستهداف عينة الدراسة (مدراء، نواب المدراء، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة لكل دراسة، والتي تمكن الباحث من التوصل للبيانات المطلوبة، هذه الأخيرة تساعده في التعرف على واقع أو ميدان دراسته، حيث أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الطالبة انتقاء مجموعة من الأدوات تساعدها على جمع البيانات والمعلومات.

تختلف الأدوات المستخدمة من دراسة لأخرى كما تتعدد أيضا، وبغرض معرفة ميدان الدراسة ولجمع البيانات والمعلومات الكافية حول المؤسسات محل الدراسة اعتمدت الطالبة على 03 وسائل هامة (الاستبيان، المقابلة والملاحظة).

1- الاستبيان

يعد الاستبيان من أهم الوسائل لجمع المعلومات عن مشكلة البحث، من خلال مجموعة من الأسئلة مثبتة باستمرار وتسمى "الاستبيان"، ولا يمكن للباحث الاطلاع بشكل دقيق من خلال الأسئلة الموجهة بالاستبيان على معلومات حقيقية أو إجابات دقيقة، لهذا وجب أن يكون دقيقا في بناء الاستمارة لضمان الإجابة الصحيحة.⁽¹⁾

تم القيام بإعداد الاستبيان تناسبا وإشكالية الدراسة وكذلك الأسئلة الفرعية، فقد تم بناءه تبعا للخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات؛
- الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المشرف بالإضافة لـ04 أساتذة ذوي الاختصاص من أجل مناقشة الأبعاد التي تم تحديدها والعبارات التي تم صياغتها آنفا؛
- تحديد أبعاد الاستبيان الرئيسية؛
- تحديد العبارات التي يتضمنها كل بعد من الأبعاد المحددة مسبقا؛

¹ المشهداني خالد أحمد فرحان، مرجع سبق ذكره، ص232.

- عرض الاستبيان على المشرف لاختبار مدى ملائمة لجمع البيانات وتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبيان؛
- عرض الاستبيان على 04 أساتذة لتحكيمه (أنظر الملحق رقم 02) الذي يوضح كل المعلومات التي تتعلق بلجنة التحكيم؛
- بالرجوع إلى ملاحظات المحكمين وتناسقا مع رأي المشرف قامت الطالبة بتعديل العبارات التي وجهت لها ملاحظات، للتوصل إلى الصورة النهائية للاستبيان (أنظر الملحق رقم 01)؛
- تم توزيع الاستمارات على أفراد عينة الدراسة، حيث كل مؤسسة لها وقت تم تحديده للتوزيع، كما أن لكل فرد نصيب من الوقت في تعبئة الإستبيان والتدخل في بعض الحالات التي يصعب فيها على المبحوث فهم السؤال، إلا أنه تم الاكتفاء بالشرح فقط دون تدخل في رأي المبحوث وإجابته.
- أما فيما يتعلق بأسئلة الإستبيان فقد كان هناك نوع من التقيد في الأسئلة، حيث اعتمدت الطالبة على الأسئلة المغلقة مع وضوح العبارات، بحيث أنها مفهومة بالنسبة للعينة المستهدفة (كلمات واضحة ومعاني دقيقة) لتمكين المبحوثين من الإجابة بدقة.
- يحتوي الاستبيان على جملة من العبارات والتي تتمحور حول موضوع الدراسة، ليتم الإجابة عنها من قبل إطارات المؤسسات محل الدراسة، ومن تم يتم استخدام نتائج الاستبيان وجميع المعلومات التي تم الحصول عليها للوصول إلى إجابة عن الإشكالية المدروسة.
- تم تقسيم الإستبيان إلى 03 محاور رئيسية وهي كالتالي:
- **المحور الأول: المعلومات السوسيو-ديمغرافية**
- تضمن هذا المحور المعلومات الشخصية عن المبحوثين: (الجنس، السن، المنصب، الأقدمية، المستوى التعليمي).
- **المحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية**
- وتضمن جمع المعلومات حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة، والتي تمثلت في 03 أبعاد رئيسية كما يلي:
- اليقظة التكنولوجية؛
- اليقظة التنافسية؛
- اليقظة الاجتماعية.

- المحور الثالث: نظام الإنذار المبكر

هدفه جمع البيانات حول تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات محل الدراسة للوصول إلى معلومات حول ذلك.

تم الاعتماد على الشكل المغلق في إعداد الاستبيان وتصميمه؛ والذي يحدد الإجابات المحتملة عن كل محور، كما تم استخدام مقياس "ليكارت للتدرج الخماسي" لإجابات أفراد العينة على عبارات محاور الاستبيان، وهو يعد من المقاييس الأكثر تداولاً وهذا بهدف تحديد درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم، وتكون الإجابات وفقاً للسلم التالي:

الجدول (11): أوزان فقرات الاستمارة

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

المصدر، الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2006): البحث العلمي - الدليل التطبيقي للباحثين -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 115.

وبالتالي طول المجال الكلي:

$$\text{الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) = 4}$$

ويغرض تحديد الوسط الحسابي المرجح:

$$\text{المدى (4) / درجات سلم القياس (5) = 0.8}$$

الجدول (12): درجة التوفر حسب تصورات أفراد العينة

الوسط الحسابي	5 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	1.79 - 1
درجة التوفر	عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً

المصدر، الفرا وليد، (2008): تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، غزة، فلسطين، ص 26.

2- الزيارات الميدانية (المقابلة)

المقابلة عبارة عن محادثة بين الباحث والمبحوثين للتوصل لحقيقة معينة يسعى الباحث إلى معرفتها من أجل تحقيق أهداف دراسته.⁽¹⁾

فقد قامت الطالبة بإجراء مقابلات مع رؤساء المؤسسات محل الدراسة بهدف شرح موضوع الدراسة، وللتحصل على العديد من المعلومات عن كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، أو بعبارة أخرى نقول التدقيق في المعلومات أكثر، وبالأخص عن تلك التي يصعب الحصول عليها من مصادر أخرى غير المصادر الداخلية، أو ربما تلك التي تعبر عن صدقهم أكثر نتيجة عدم إعطائهم خيارات محددة.

فالمقابلة الشخصية أداة أساسية أيضا تقوم بالمساعدة في التعبير عن رأي المبحوث بطلاقة دون حصره في إجابة معينة خدمة لأهداف الدراسة عموما.

3- الملاحظة

تتمثل الملاحظة في رصد الظواهر والمشاكل بغرض التوصل لأسبابها، وتفسير علاقاتها ومعرفة قوانينها ومحاولة علمية للتعرف على الأسباب الكامنة في تلك الظاهرة. فحقيقة الملاحظة أنها حصيلة علمية لتفسير الظواهر للوصول إلى نتائج ملموسة.⁽²⁾

تشكل الملاحظة دورا هاما في هذه الدراسة، فقد تمت الاستعانة بها للتأكد من صدق المقابلة، وبدقة أكبر صدق إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان الموزع. أين تم الاستعانة بالملاحظة الفردية المحددة؛ حيث قامت الطالبة ببناء تصورات مسبقة لجمع نوع معين من البيانات والمعلومات التي تهتم دراسة الموضوع.

¹ المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، (2012): أساليب البحث العلمي والإحصاء كيف تكتب بحثا علميا؟، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص122.

² خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، (2008): منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص92.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

لاختيار الأسلوب الإحصائي المناسب تم الاستناد بالدرجة الأولى على طبيعة البيانات المتوفرة، فلقد اعتمدت الطالبة في تفرغ بيانات الاستبيان وتحليل المعلومات المجمعة على البرنامج الإحصائي (SPSS VERSION 23).

تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس النزعة المركزية

تشمل مقاييس النزعة المركزية كل من الوسط الحسابي، الوسيط، المنوال، ... الخ.

- **الوسط الحسابي (Arithmetic mean):** يعبر عن القيمة التي إذا أعطيت لكل مفردة من مفردات الظاهرة لكان مجموع هذه القيم مساويا للمجموع الفعلي للقيم الأصلية الظاهرة. الوسط الحسابي = مجموع القيم الأصلية للظاهرة مقسوما على عدد مفرداتها.⁽¹⁾
- فالوسط الحسابي هو العدد الذي تتمركز حوله البيانات، وقد استعملت الطالبة المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.

2- مقاييس التشتت (Measures of Dispersion)

- يقصد بها درجة التفاوت بين المفردات أو المتغيرات بهدف مقارنتها وتحليلها، ومن بين مقاييس التشتت الأكثر استخداما:⁽²⁾
- **الانحراف المعياري (Standard Déviation):** هذا الأسلوب الأكثر انتشارا وأهمية، نظرا لوقوع غالبية البيانات في العلوم الإنسانية على مقياس الفترات.⁽³⁾
- باعتبار أن مقياس النزعة المركزية غير كافي لإعطاء خلاصة عن البيانات، تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى تشتت وتباعد القيم عن وسطها الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من العدد (0) كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها، علما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسطات الحسابية.

¹ كامل محمد المغربي، (2011): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص172.

² خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، مرجع سبق ذكره، ص80.

³ قنديلجي عامر ابراهيم، (2012): منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص311.

3- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

تم استعمال معامل "ألفا كرونباخ" وهو أداة لقياس الاتساق الداخلي للاستبيان، وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من العدد (0.60)، وكلما اقتربت من العدد (01) دل ذلك على درجة ثبات عالية لأداة الدراسة.

4- الارتباط وتحليل الانحدار (Corrélation and Régression Analysis)

- الارتباط (Person): هو عبارة عن معامل رقمي يكشف عن نوع ودرجة العلاقة بين المتغيرين، فإذا كانت العلاقة قوية وموجبة (طردية) فإن قيمة (r) تكون مساوية أو أقل من (1) أي $(r \leq 1)$ ، أما إذا كانت العلاقة سالبة (عكسية) فإن قيمة (r) تكون مساوية أو أكبر من (-1) أي $(r \leq -1)$ ، أما إذا اقتربت قيمة (r) من (0) فذلك يشير إلى ضعف العلاقة بين المتغيرين.⁽¹⁾

للتأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي يتم قياس الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، وبين البعد والمتغير ككل، وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، ويستخدم أيضاً لدراسة اتجاه العلاقة وقوتها بين المتغير المستقل والتابع وبين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

- تحليل الانحدار

• الانحدار الخطي البسيط (Simple Régression): لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، أو لاختبار أثر المتغير المستقل على كل بعد من أبعاد المتغير التابع.

5- اختبار T-Test

يعتبر من أكثر الاختبارات الإحصائية استخداماً لمقارنة الأوساط الحسابية لمجموعتين، وتتم المقارنة بين المجموعتين على أساس فرضية عدم وجود اختلاف أو فروق بينهما.⁽²⁾

6- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistique Measures): وتتمثل في:

- التوزيع التكراري، النسب المئوية والتمثيل البياني: تم اعتمادها لمعالجة البيانات السوسيو-ديمغرافية والتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.

¹ النعيمي جلال محمد، (2008): البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص223.

² بن صالح محمد شرار، (2015): التحليل الإحصائي للبيانات Spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص117.

- **تبويب البيانات:** "التكرارات والنسب المئوية": بعد تفرغ البيانات في برنامج "Spssv23"، قامت الطالبة بحساب قيم التكرار والنسب المئوية حسب توزيع إجابات أفراد العينة لكل سؤال ضمن البيانات الشخصية وعرضها في جداول وأشكال بيانية.

المطلب الرابع: نموذج ومتغيرات الدراسة

في هذا المطلب تطرقت الطالبة إلى النموذج المعتمد، مروراً بمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى بناء أداة الدراسة.

1- نموذج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر، وعلى ضوء الإشكالية المطروحة، فرضياتها، أهدافها وطبيعتها، تم تصميم النموذج المقترح والذي يعكس التأثيرات المتوقعة لكل من المتغير المستقل والتابع، كما هو مبين في الشكل (01).

2- متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على فهم العلاقة بين المتغيرات سواء بالنسبة للمتغير المستقل أو التابع، وتحديد المحاور الرئيسية المكونة لهذين المتغيرين، ولذلك تم تحديد بعض المفاهيم الخاصة بمتغيرات الدراسة:

- **المتغيرات المستقلة:**

- **المتغيرات السوسيو- ديمغرافية**

تحديد المتغيرات: الجنس، السن، المنصب، الأقدمية والمستوى التعليمي. بالنسبة لإطارات كل من المؤسسات (Fertial, Sider, Ferroviai, Saidal).

- **أبعاد اليقظة الإستراتيجية**

- **اليقظة التكنولوجية؛**

- **اليقظة التنافسية؛**

- **اليقظة الاجتماعية.**

- **المتغير التابع:** يعد نظام الإنذار المبكر المتغير التابع في الدراسة.

3- مصادر جمع البيانات

- تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات هما:
- **المصادر الأولية:** فهي تمثل المصدر الرئيسي لجمع البيانات، شملت البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة (سهلة، بسيطة وواضحة)، وجهت لإطارات المؤسسات محل الدراسة، كما تم إجراء مقابلات مع المسؤولين في هذه المؤسسات بغرض التعرف على أهم حيثيات الدراسة، من خلال أسئلة واضحة وبسيطة يتم الإجابة عنها من قبل الأفراد المبحوثين.
 - **المصادر الثانوية:** شكلت الركيزة الأولى في التمكن من بناء الفصول النظرية للدراسة، وتتمثل المصادر الثانوية في: الكتب، أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، المجالات العلمية المتخصصة، المؤتمرات، الملتقيات، محركات البحث،... الخ.

4- بناء أداة الدراسة

- تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة، وقد تم تطويرها عن طريق الاطلاع على الدراسات السابقة، ومن خلال التحليل والنتائج التي توصلت إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الواجب توفرها بالمؤسسات محل الدراسة، وبهذا الصدد تم تصميمها على نحو يتلاءم ومجتمع الدراسة، واعتمدت الطالبة في بناءها مراعاة تشخيص وقياس المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة استنادا على الجانب النظري. وقد تم تقسيمها إلى **03** محاور رئيسية:
- **المحور الأول:** يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمبحوثين، والتي تتمثل في (الجنس، السن، المنصب، الأقدمية والمستوى التعليمي).
 - للإجابة على فقرات هذا المحور فهناك جملة من الخيارات تم إعدادها، أين يختار المبحوثين خيارا واحدا من بينها.
 - **المحور الثاني:** يتضمن العبارات ذات العلاقة بالمتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية"، واشتملت على (21 عبارة) لقياسها، وزعت هذه العبارات على 03 متغيرات (أبعاد الدراسة)؛ بحيث شملت اليقظة التكنولوجية على (07 عبارات)، و(07 عبارات) لليقظة التنافسية، وكذلك بالنسبة لليقظة الاجتماعية فتناولت (07 عبارات).
 - **المحور الثالث:** يتضمن العبارات ذات العلاقة بالمتغير التابع (نظام الإنذار المبكر)، واشتمل على (19 عبارة).

وللإجابة على فقرات المحورين الثاني والثالث فقد اعتمدت الطالبة على "سلم ليكرت الخماسي" (الجدول 11)؛ أين يختار المبحوثين بين موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة.

5- منهج الدراسة

قامت الطالبة بالاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يعد أحد أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة معينة وتصويرها كميًا، من خلال جمع بيانات ومعلومات عن الظاهرة أو المشكلة، تصنيفها، تحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽¹⁾

تهدف الدراسة التطبيقية على وجه الخصوص لمعرفة دور أبعاد اليقظة الإستراتيجية في تنشيط نظام الإنذار المبكر، حيث قامت الطالبة باستجواب المبحوثين اعتمادًا على أداة تم تصميمها خصيصًا لجمع البيانات المناسبة لطبيعة الموضوع، وهذا ما ساعدها من جمع بيانات ومعلومات دقيقة بناءً على إجابات عينة الدراسة، ومن تم ضبط تلك المعلومات بحيث يمكن التحكم فيها ووصفها وصفاً إحصائياً، ومن تم البيانات التي تم جمعها.

¹ الخياط ماجد، (2010): أساليب البحث العلمي، ط1، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص94.

المبحث الثاني: ميدان الدراسة الميدانية

تتطلب الدراسة الميدانية التعرف على المؤسسات التي سيتم إجراء دراسة على مستواها، وبناء على الوثائق المتحصل عليها من مصالح المؤسسات محل الدراسة قمنا بالتعرف عليها.

المطلب الأول: مؤسسة فرتيال "FERTIAL : La Société des fertilisants d'Algérie"

تعددت المؤسسات التي تنشط بالجزائر فيما يتعلق بالصناعة الثقيلة، ومن أهمها مؤسسة فرتيال. سنتناول تقديم لهذه المؤسسة في هذا المطلب.

1- تقديم مؤسسة "فرتيال"

تعد مؤسسة "فرتيال" من ضمن أكبر المؤسسات الصناعية في الجزائر، أين تقع شمال شرق عنابة، يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط، جنوبا الطريق الوطني رقم 44 وواد سييوس شرقا، مساحتها 108 هكتار. تم إنشاء مؤسسة "فرتيال" سنة 2005 نتيجة شراكة المجمع الجزائري (ASMIDAL) مع المجمع الإسباني (GRUPO VILLAR MIR)، إذ يمتلك الشريك الجزائري (القطاع العام) نسبة 34% بينما الشريك الإسباني 66%.

في 2005/08/04 قامت شركة إسبانية اسمها مجمع "فيلار مير" (villar mir) بإنشاء مؤسسة جديدة اسمها "فرتيال"، ومعناها شركة مخصبات الجزائر، وهي شركة ذات أسهم (spa)، حيث بلغت مساهمة الشريك الإسباني 160 مليون دولار أمريكي. نشأت المؤسسة الجديدة المسماة "فرتيال" عن طريق إدماج فرع فرتيال الموجود بعنابة وفرع الزوفارت الموجود بأرزويو، مقرها الاجتماعي في عنابة، ورأس مالها الاجتماعي 17697000000 دج.⁽¹⁾

2- معلومات خاصة بمؤسسة "فرتيال"

- الطابع القانوني: شركة ذات أسهم؛
- المقر الاجتماعي: طريق الملاحه ص.ب 3088 عنابة، الجزائر؛
- نوع النشاط: مؤسسة إنتاجية (صناعة الأسمدة)؛
- رأسمالها: 17697000000 دج؛
- عدد عمالها: 824 دائمون، 180 مؤقتون، 83 متمهنون؛
- رقم التسجيل الإحصائي: 000123050539066

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فرتيال".

- البريد الإلكتروني: www.fertial-dz.com

3- أهداف مؤسسة "فرتيال"

تهدف مؤسسة "فرتيال" إستراتيجيا إلى:

- ترقية صناعة الأسمدة الآزوتية والفسفاتية بالجزائر عن طريق استعمال تقنيات متطورة وحديثة، بالإضافة لتحويل التكنولوجيا وتوظيفها؛
- العمل على تلبية الطلب الوطني من الأسمدة وكل المنتجات المرتبطة بها؛
- المساهمة في تكوين عمال متخصصين في مجال الأسمدة الآزوتية والفسفاتية والأمونياك؛
- محاولة التصدير للخارج بهدف تدعيم الصادرات، ومنه زيادة العائدات الخاصة بالإيرادات العامة من العملة الصعبة؛
- البحث عن إرضاء الزبائن بشكل كلي من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة؛
- تنويع تشكيلة المنتجات عن طريق تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة.⁽¹⁾

4- نشاطات مؤسسة "فرتيال"

تقوم مؤسسة فرتيال بالمهام التالية:

- إنتاج الأمونياك NH₃ بقدرة 1000 طن/ اليوم؛
- إنتاج نترات الأمونيوم بقدرة 500 طن/ اليوم؛
- إنتاج حمض النتريك بقدرة 400 طن/ اليوم؛
- إنتاج الأسمدة الفوسفاتية بقدرة 1000 طن/ اليوم؛
- إنتاج الفوسفات الممتاز بقدرة 1200 طن/ اليوم؛
- إنتاج نترات الأمونيوم بقدرة 600 طن/ اليوم؛
- إنتاج الأسمدة الآزوتية.

5- وحدات مركب أسمدال عنابة

- وحدة ضخ ماء البحر؛
- وحدة إنتاج الاحتياجات؛
- وحدة الأمونياك؛

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فرتيال".

- وحدة حمض النيتريك؛
- وحدة نترات الأمونيوم؛
- وحدة الأسمدة الفوسفاتية؛
- وحدة تغليف الأسمدة الفوسفاتية؛
- وحدة تغليف نترات الأمونيوم.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مؤسسة الحديد والصلب (سيدار) "Sider"

أحد أهم فروع مؤسسة الحجار هناك "مجمع سيدار"، في هذا المطلب سيتم التطرق للتعريف بمؤسسة "سيدار".

1- التعريف بمؤسسة سيدار عناية

هي مؤسسة عمومية أنشئت سنة 1964 وكانت تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة، يتمثل دورها في القيام بالدراسات وإقامة وحدات للحديد والصلب ووحدات تحويل المعادن الحديدية وغير الحديدية، بالإضافة إلى الإشراف على تسيير مركب الحجار للحديد والصلب.

2- الطابع القانوني لمؤسسة "سيدار"

- المؤسسة الأم: سيدار؛
- عدد عمالها: 6092 عامل؛
- الطاقة الإنتاجية: 01 مليون طن سنويا؛
- العنوان: ص.ب. 2055 سيدي عمار، عناية؛
- تاريخ التأسيس: 19 جوان 1969؛
- الصناعة: صناعة الحديد والصلب؛
- المنتجات: صفائح فولاذية.⁽²⁾

3- نشاطات المؤسسة

- إنتاج الصلب كالمنتجات المسطحة وغير المسطحة؛
- تحويل الصلب والغاز الصناعي؛
- التسويق المحلي؛

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فرتيال".

² وثائق متحصل عليها من مؤسسة "سيدار".

- الدراسات الهندسية ووحدات البناء؛
- تدريب اليد العاملة؛
- التصدير والإستيراد.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مؤسسة فيروفيال "Ferrovial"

في هذا المطلب سيتم التعرف على أحد أهم المؤسسات الاقتصادية لمعدات السكك الحديدية "مؤسسة فيروفيال".

1- تقديم مؤسسة "فيروفيال"

مؤسسة "فيروفيال" هي مؤسسة عمومية اقتصادية لمعدات السكك الحديدية وتجهيزاتها، وكانت عبارة عن مصنع صغير حديث النشأة تحت اسم "شركة شمال إفريقيا (SNAM)"، تقوم بإنتاج العربات والسلع وقطع الغيار والصيانة.

بعد استرجاع السيادة الوطنية وصدور قرار تأميم المؤسسات التي كانت ملك للمعمرين أصبحت تابعة لمؤسسة "SN. METTAL"، تحت اسم وحدة العلاليق "Unité Allelik"، وتخصصت المؤسسة في إنتاج بعض أنواع العربات وتجديد عدد كبير من الآلات الموجودة بالمصنع بالإستعانة بآلات حديثة. تشغل المؤسسة حاليا حوالي 600 عامل، كما تتوقع تشغيل 1000 عامل في آفاق سنة 2024.

أخذت المؤسسة اسمها الحقيقي "فيروفيال" في سنة 1938، فتوسعت وأصبحت تحتوي على عدد كبير من الورشات في إطار الإستقلالية، وأصبحت مقسمة إلى 03 وحدات. وبموجب القرار الوزاري سنة 2012، أصبحت تعرف باسم "سيتال عنابة". وهي مؤسسة مختلطة جزائرية بين المؤسسة الأصلية الجزائرية "فيروفيال" ومؤسسة "ميترال الجزائر" والمؤسسة الفرنسية للنقل "أستوم"، مهمتها صناعة وتركيب عربات الميترو والترامواي وتطوير صناعة عربات القطارات التقليدية وقطارات النقل بالطاقة الكهربائية.⁽²⁾

إن مؤسسة "فيروفيال" تنوع اليوم من عروضها الإنتاجية خارج عربات السكك الحديدية لتوفر مختلف التجهيزات والمعدات الصناعية، التي تستعمل في الأنشطة الفلاحية والبناء والأشغال

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "سيدر".

² وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فيروفيال".

العمومية والري والنقل، على غرار صهاريج نقل البنزين وخلطات الخرسانة إضافة إلى المحطات المتقلة لتوزيع البنزين وغيرهم من المعدات والتجهيزات الصناعية.⁽¹⁾

2- معلومات خاصة بمؤسسة "فيروفيال"

- التأسيس: 1936؛
- رأس المال: 2.1 مليار دينار جزائري؛
- المساحة: 5.2 هكتار؛
- عدد العمال: 700 عامل.⁽²⁾

المطلب الرابع: مؤسسة صيدال "Saidal"

من أهم المؤسسات الناشطة في صناعة الأدوية نجد مؤسسة "صيدال"، حيث تقوم بالمحافظة على مكانتها في السوق شأنها شأن المؤسسات الأخرى.

1- التعريف بمؤسسة "صيدال"

بناء على الوثائق التي تحصلت عليها الطالبة من مؤسسة "صيدال" مصلحة الموارد البشرية، تبين أنها من بين أكبر المؤسسات العمومية لصناعة الأدوية، أسست عام 1982، وتم إعادة هيكلتها عام 1997 تحت اسم "المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أسفرت إعادة هيكلتها إلى تحويلها إلى مجمع صناعي يتضمن 03 فروع "فارمال، أونتيبيوتيكال، بيوتيك".

تمتلك "صيدال" 09 مصانع للإنتاج بسعة إجمالية قدرها 200 مليون وحدة بيع ومنها فرع

عناية المتخصص في الأشكال الصلبة (VitaminC, Co paralgan, Paralgan)

2- معلومات خاصة بمؤسسة "صيدال"

- التأسيس: أبريل 1982؛ الفرع 1998؛
- رأسمالها: 2500.000.000 دينار جزائري؛ 80% ملك للدولة و20% تم التنازل عنها عام 1999 للمستثمرين (مؤسسات وأشخاص)؛
- نوعها: شركة ذات أسهم؛
- عدد فروعها: 03 فروع.⁽³⁾

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فيروفيال".

² وثائق متحصل عليها من مؤسسة "فيروفيال".

³ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "صيدال".

- 3- نشاطات مؤسسة "صيدال" وأهدافها
- تتمثل أهم نشاطات مؤسسة "صيدال" في:
 - صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية؛
 - عرض أدوية ومنتجات شبه صيدلانية ذات جودة وبمعايير دولية وبأسعار تنافسية؛
 - إنتاج، إستيراد جميع المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية، منتجات نصف مصنعة ومنتجات مصنعة؛
 - ترويج وتسويق المواد الصيدلانية.
 - تتمثل أهم أهداف مؤسسة "صيدال" في:
 - توسيع وتحديث منتجاتها؛
 - توفير الأدوية والمنتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية؛
 - تطوير الشراكات مع المؤسسات الأجنبية؛
 - توسيع وتنويع وتحديث تشكيلة منتجاته؛
 - تطوير وعقد شراكات واتفاقيات مع مؤسسات ومخابر أجنبية ذات سمعة عالمية؛
 - زيادة الإنتاج وزيادة رقم الأعمال من خلال مضاعفة الطلب على المنتجات والتي تتم وفق المعايير المحددة عالميا؛
 - إبراز مكانة المنتج الجزائري في السوق العالمية عن طريق الجودة العالية للمنتجات.⁽¹⁾

4- فروع مؤسسة "صيدال"

- فرع (Antibiotic): هذا الفرع يقوم بتسيير مركب المضادات الحيوية، إذ ينتج هذا الفرع الأشكال الدوائية التالية (الحقن، المراهم، الأقراص،...الخ). يتميز هذا الفرع بمراكز بحث تسمح بمراقبة ومتابعة الجودة الشاملة، إمتلاكه لموارد بشرية ذات كفاءة في إنتاج أدوية ذات جودة، دراية كافية فيما يتعلق بتكنولوجيا الإنتاج.
- فرع (Biotic): يشغل هذا الفرع حوالي 800 عامل، من بينهم 20 صيدليا وأكثر من 80 مهندسا، يقوم هذا الفرع بإنتاج: تحميلا شمعية، كبسولات ومحاليل، أقراص، شراب،...الخ. يتميز هذا الفرع بتحكم كبير فيما يتعلق بتقنيات الإنتاج الصيدلاني.

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "صيدال".

- فرع (Pharmal): يتكون هذا الفرع من 03 مصانع (مصنع عنابة، مصنع الدار البيضاء ومصنع قسنطينة)، تنتج فرمال الأشكال الدوائية التالية: أقراص، قطرات دوائية، مساحيق، معجون الأسنان... الخ. تتميز فرمال بالخبرة الكافية (أكثر من 30 سنة خبرة في مجال الصناعة الصيدلانية)، المراقبة والتحليل، طاقة إنتاجية كبيرة.
- أما عن فرع فرمال (مصنع عنابة) فقد انضم 01 جانفي 1998 لمجمع "صيدال"، والنشاط الرئيسي له هو إنتاج تشكيلات جافة وأنوع وأقراص وكبسولات من الأدوية، والجدول التالي يوضح أنواع منتجات مصنع عنابة.⁽¹⁾

الجدول (13): قائمة الأدوية المنتجة بمصنع عنابة

التغليف	التركيز	الإسم التجاري	الإسم المسجل
علبة بها 20 حبة على شكل (بثور)	500	باراسيتامول (Paracetamol)	بارلقان (Paralgran)
علبة بها 20 حبة (حبوب)	250/250	تيامين / بيريدوكسين (Thiamine/ Byridos)	نوروفيت (Neurovit)
علبة بها 60 حبة (حبوب)	80	قليلازيد (Gliclazide)	ديافاق (Diaphagr)
علبة بها 20 حبة (حبوب)	500	آسيد أسكوربيك (Acide (Ascorbique)	فيات-سي (Viat-cr)

المصدر، القسم التجاري بمصنع عنابة.

إن سيرورة عملية الإنتاج في مصنع عنابة مجزأة إلى قسمين:

- **عملية التصنيع (La Fabrication):** أي تحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة أو نصف مصنعة، يضم المصنع آلات ومعدات متطورة في ميدان إنتاج الأدوية وتكنولوجيا عالية، أين تخضع كل مرحلة من مراحل التصنيع إلى رقابة مستمرة (مراقبة تقنية وكيميائية).
- **عملية التغليف (La Conditionment):** أي وضع المنتجات في قارورات وعبوات لتخزينها، وفيما بعد يقوم القسم التجاري بتوزيعها وفق خطة تسويقية محددة من قبل المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع مواد التغليف هي الأخرى تخضع للرقابة الدقيقة والتقيظ التام.

¹ وثائق متحصل عليها من مؤسسة "صيدال".

المبحث الثالث: تصميم الاستمارة وتطويرها

بعد التطرق لمختلف الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، قامت الطالبة ببناء الاستمارة كأداة أولية في جمع البيانات.

المطلب الأول: تصميم الاستمارة

بغرض الإلمام بجميع جوانب الدراسة، تم إعداد استمارة استهدفت إطارات المؤسسات محل الدراسة.

1- صياغة الاستمارة

قامت الطالبة بترتيب أسئلة الاستمارة الخاصة بإطارات المؤسسات محل الدراسة في 03

محاور:

- المحور الأول: المعلومات الشخصية ذات العلاقة بإطارات المؤسسات محل الدراسة (مدراء، نواب المدراء، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).
- المحور الثاني: أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة الاجتماعية).
- المحور الثالث: نظام الإنذار المبكر.

الجدول (14): تفصيل استمارة البحث

المحور	المتغير	المتغير الفرعي	الفقرة	السؤال	المفردات
المحور الأول	معلومات عامة	معلومات شخصية حول المبحوث	A	س1	(05-01)
المحور الثاني	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	يقظة تكنولوجية يقظة تنافسية يقظة اجتماعية	B	س2	(21-01)
المحور الثالث	نظام الإنذار المبكر	نظام الإنذار المبكر	C	س3	(40-22)

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

2- عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة

الجدول (15): عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة

المؤسسات محل الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	نسبة الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات المستبعدة	نسبة الاستبعاد	عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل	نسبة الاستجابة
مؤسسة Ferial	30	30	%100	00	%00	30	%100
مؤسسة سيدار	70	53	%75.71	02	%3.77	51	%72.85
مؤسسة Sidal	50	50	%100	00	%00	50	%100
مؤسسة فيروفيال	35	33	%94.28	02	%06.06	31	%88.56
المجموع	185	166	%89.72	04	%02.16	162	%87.55

المصدر، من إعداد الطالبة.

قامت الطالبة بتوزيع الاستثمارات على المؤسسات محل الدراسة تناسبا وعدد الإطارات الموجودة، فبالنسبة لمؤسسة فرتيال تم توزيع 30 إستمارة واستردادها كاملة، أي ما يعادل نسبة 100% وكلها اعتبرت صالحة للتحليل، أما بالنسبة لمؤسسة سيدار فقد تم توزيع 70 إستمارة واسترداد 53 منها استثمارتان مستبعدتان، أي بنسبة 72.85% صالحة للتحليل، وفيما يخص مؤسسة صيدال فقد تم توزيع 50 إستمارة وتم استردادها كلها بنسبة 100%، أي أن جميع الاستثمارات قابلة للتحليل، وأخيرا تم توزيع 35 إستمارة في مؤسسة فيروفيال واسترجعت 33 منها استثمارتان مستبعدتان، أي 88.56% صالحة للتحليل.

هذا يعني أن عدد الاستثمارات الموزعة في كل مؤسسة لا يعطي بالضرورة نسبة استرداد 100%، ومجملا تم توزيع 185 إستمارة واسترجعت 162 صالحة للتحليل أي بنسبة 87.56%، وهي نسبة جيدة للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها في النهاية.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب قامت الطالبة باختبار صدق الاستبيان وثباته للتأكد من أن الاستمارة صالحة للقياس، وأن المحاور التي وضعت والعبارات التي صيغت صالحة للحصول على البيانات المهمة.

1- صدق أداة الدراسة

تعرف الأداة الصادقة في القياس بأنها تلك التي تقوم بقياس ما تريد بشكل صحيح وتعطي نتائج جيدة.⁽¹⁾

- الصدق الظاهري

بغرض التأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، متكونة من 04 أعضاء (أنظر الملحق 02)، شملت التخصصات "تسيير المنظمات"، "إدارة الأعمال"، وتتكون هذه المجموعة من 02 أساتذة التعليم العالي، أحدهما من جامعة عنابة والآخر من جامعة قالمة، و02 أساتذة محاضرين (أ)، إحداهما من جامعة عنابة والأخرى من جامعة الطارف، وهذا للأخذ بعين الاعتبار وجهة نظرهم واقتراحاتهم على مدى ترابط ووضوح فقرات الاستبيان، ومقدار ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة وشمولية أبعاد ومتغيرات الاستبيان، فيما اعتمدت الطالبة على التعديلات المقترحة من قبل الأساتذة (إضافة و/أو حذف)، للوصول للشكل النهائي للاستبيان في ظل الأخذ بعين الاعتبار جل الملاحظات المشار إليها من قبل المحكمين (أنظر الملحق رقم 01).

كما حرصت الطالبة على توزيع الاستبيان على الأفراد الذين بإمكانهم الإجابة عليه فقط (إطارات المؤسسات محل الدراسة).

تم استخدام طريقتين للتأكد من صدق محتوى الاستبيان:

الطريقة الأولى: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

صدق الاتساق الداخلي يعكس مدى ارتباط كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وللتأكد من ذلك قامت الطالبة بحساب معامل الارتباط (Pearson).

¹ النعيمي محمد عبد العال، (2010): تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص11.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة الإستراتيجية: تضم اليقظة الإستراتيجية ثلاثة (03) أبعاد، والجدول التالي يوضح البعد الأول.

الجدول (16): صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة التكنولوجية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم مؤسستنا برصد الوسائل الجديدة التي لا تتوفر عليها وتراقب أول استعمالاتها.	0.85	0.000
02	تقوم مؤسستنا بمعرفة كل ما هو جديد في المجالات التكنولوجية ذات الصلة بنشاطها الحالي والمستقبلي.	0.75	0.000
03	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي مهارة عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار يقظة تكنولوجية.	0.44	0.000
04	تقوم مؤسستنا بمواكبة التغيرات التكنولوجية في محيطها في إطار تفعيل خلية اليقظة التكنولوجية.	0.85	0.000
05	يتم الاعتماد على وسائل مستحدثة لتسجيل البيانات في مؤسستنا باستخدام أنظمة مستحدثة (الانترنت).	0.25	0.002
06	تبحث مؤسستنا عن المعلومات من خلال منهجية واضحة المعالم في إطار نظام يقظة تكنولوجية.	0.30	0.000
07	تمتلك إدارتنا معلومات خاصة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية وتجارب عملية.	0.79	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد الأول "اليقظة التكنولوجية" دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بحيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات.

أما بخصوص معامل الارتباط (Pearson) فتراوحت قيمته بين 0.25 و 0.85، وبما أن معاملات الارتباط موجبة فهي تعكس تواجد علاقة طردية بين العبارات والمحور الذي يقابلها، حيث تتراوح درجته بين القوي، وبذلك تعكس عبارات البعد الأول مدى صدقها فيما يتعلق بما أعدت لقياسه.

الجدول (17): صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة التنافسية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تتسلح مؤسستنا بقاعدة معلوماتية إستراتيجية متقدمة توفر معلومات كاملة عن عمليات منافسيها وإستراتيجياتهم.	0.81	0.000
02	تتمكن مؤسستنا من صياغة الإستراتيجيات المناسبة لها اعتمادا على المعلومات الاقتصادية عن منافسيها.	0.22	0.005
03	تمارس مؤسستنا نشاطها في ظل بيئة شديدة المنافسة ما يتطلب منها التيقظ المستمر.	0.89	0.000
04	تهتم مؤسستنا بمنافسيها الحاليين والمحتملين في إطار معرفة تحركاتهم.	0.35	0.000
05	تقوم إدارتنا بجمع المعلومات اللازمة وتعالجها لتصبح معلومات مفيدة في اتخاذ القرار في المجال التنافسي.	0.44	0.000
06	تعمل مؤسستنا على جمع معلومات تحدد من خلالها إمكانيات المنافسين لتتموقع في السوق.	0.88	0.000
07	تستعد مؤسستنا لمختلف الهجمات المعاكسة من قبل منافسيها في إطار امتلاك خلية يقظة.	0.79	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يلاحظ من الجدول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد الثاني "اليقظة التنافسية" دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لأغلب العبارات.

أما بخصوص معامل الارتباط (Pearson) فتراوحت قيمته بين 0.22 و 0.89، وبما أن معاملات الارتباط موجبة فهي تعكس تواجد علاقة طردية بين العبارات والمحور الذي يقابلها، حيث تتراوح درجته بين القوي، وبذلك تعكس عبارات البعد الثاني مدى صدقها فيما يتعلق بما أعدت لقياسه.

الجدول (18): صدق الاتساق الداخلي لعبارات اليقظة الاجتماعية

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تنظر مؤسستنا لليقظة باعتبارها جهاز للترصد يعمل تحسبا لأي اختلال في التنظيم الاجتماعي بين مختلف الأطراف الفاعلة.	0.84	0.000
02	تعمل إدارتنا على توفير مناخ اجتماعي سليم بين أفرادها في إطار دعم نشاطها.	0.73	0.000
03	تولي مؤسستنا اهتماما لعدد سكان البيئة التي تنشط بها في إطار خلية اجتماعية متناسقة.	0.46	0.000
04	تقوم مؤسستنا بإدارة الصراعات في إطار عدم تفاقمها وخروجها عن السيطرة.	0.83	0.004
05	تعمل مؤسستنا على ترصد الحالات التي تهدد تماسك الفرق.	0.22	0.000
06	تعمل مؤسستنا على ترقب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاطها.	0.30	0.000
07	تعمل مؤسستنا على متابعة التنظيمات غير الرسمية بهدف توجيهها للعمل معكم.	0.83	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

الجدول أعلاه يوضح أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد الثالث "اليقظة الاجتماعية" دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات.

أما بخصوص معامل الارتباط (Pearson) فتراوح قيمته بين 0.22 و 0.84، وبما أن معاملات الارتباط موجبة فهي تعكس تواجد علاقة طردية بين العبارات والمحور الذي يقابلها، حيث تتراوح درجته بين القوي، وبذلك تعكس عبارات البعد الثالث مدى صدقها فيما يتعلق بما أعدت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات نظام الإنذار المبكر

الجدول (19): صدق الاتساق الداخلي لعبارات نظام الإنذار المبكر

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تمتلك مؤسستنا خلية مستقلة لنظام المعلومات في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.	0.75	0.000
02	يتم مراقبة مصادر المعلومات المجمعّة من قبل إدارتنا لاستغلالها في صدق وجود أزمة لتسخير نظام الإنذار المبكر.	0.65	0.000
03	تتوفر مؤسستنا على قدر هائل من المعلومات لدعم نظام الإنذار المبكر.	0.30	0.000
04	يعمل نظام المعلومات على مساعدة مؤسستنا لاكتشاف الأزمات مبكرا قبل تفاقمها.	0.23	0.003
05	تعتبر مؤسستنا أن نظام المعلومات جزء هام في دعم نظام الإنذار المبكر.	0.22	0.005
06	تعتمد مؤسستنا على الاتصالات لكونها تساعد على كفاءة عمل نظام الإنذار المبكر في اكتشاف الأزمات مبكرا.	0.32	0.000
07	تقوم إدارتنا بنقل المعلومات فيما بين أفرادها بصورة واضحة ودقيقة.	0.33	0.000
08	تعتمد مؤسستنا على نظام اتصال قائم على نقل المعلومات من خلال أكبر عدد من الاتجاهات.	0.37	0.000
09	تعمل مؤسستنا على زيادة تفعيل الاتصالات في إطار نظام إنذار مبكر بالأزمات.	0.28	0.000
10	تستغل مؤسستنا الاتصالات الفعالة لتدارك الأزمات قبل تفاقمها.	0.30	0.000
11	تعتمد مؤسستنا على معايير عالية أثناء اختيار القادة.	0.75	0.000
12	يعمل القائد في مؤسستنا على حسن اختيار فريق إدارة الأزمات.	0.41	0.000
13	يتم اتخاذ قرارات هامة من قبل القائد في مؤسستنا في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.	0.38	0.000
14	تتظر إدارتنا للقائد باعتباره المسؤول عن الخروج من الأزمة بأقل	0.21	0.007

		الأضرار في إطار وجود نظام ينذر بوقوع أزمة على المدى القريب.	
0.008	0.21	يتم دعم نظام الإنذار المبكر في مؤسستنا اعتمادا على خطط يقدمها القائد لاتخاذ القرارات.	15
0.002	0.24	تتظر مؤسستنا لفريق إدارة الأزمات على أنه عامل هام في تفعيل نظام الإنذار المبكر في إطار مهاراته وكفاءته.	16
0.000	0.61	تمتلك مؤسستنا فريقا متحضرا مختصا في نظم الإنذار المبكر.	17
0.000	0.37	تساعد الخبرة الإدارية التي يمتلكها فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على تسريع نظام الإنذار المبكر في التنبؤ الأزمات.	18
0.000	0.73	تساهم مهارة فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على الوقاية من الأزمات في إطار التهيؤ التام.	19

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يبين الجدول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد التابع "نظام الإنذار المبكر" دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع العبارات.

أما بخصوص معامل الارتباط (Pearson) فتزاوت قيمته بين 0.21 و 0.75، وبما أن معاملات الارتباط موجبة فهي تعكس تواجد علاقة طردية بين العبارات والمحور الذي يقابلها، حيث تتراوح درجته بين القوي، وبذلك تعكس عبارات المحور الثاني (نظام الإنذار المبكر) مدى صدقها فيما يتعلق بما أعدت لقياسه.

الطريقة الثانية: الصدق البنائي

تم إجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير المستقل في حد ذاته، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي. والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول (20): الصدق البنائي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	علاقة الارتباط	
0.000	0.89	اليقظة التكنولوجية	متغير اليقظة الإستراتيجية
0.000	0.58	اليقظة التنافسية	
0.000	0.86	اليقظة الاجتماعية	

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يلاحظ بأن قيم ارتباط كل بعد من الأبعاد مع متوسط المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية" دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية لجميع الأبعاد.

أما بخصوص معامل الارتباط (Pearson) فقد انحصر بين 0.58 و 0.89، وبما أن معاملات الارتباط موجبة فهي بذلك تعكس وجود ارتباط وعلاقة طردية بين الأبعاد والمتغير المستقل، حيث تتراوح درجته بين القوي، وبذلك تعكس عبارات المحور الأول (المتغير المستقل) مدى صدقها فيما يتعلق بما أعدت لقياسه.

2- ثبات أداة الدراسة

يعرف الثبات بأنه درجة الاستقرار فيما يتحقق من أداة قياس الزمن، وحدود الثبات بين (1-0).⁽¹⁾

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على مقياس الدراسة والتأكد من ثباتها، باعتبار أنه أكثر المعاملات استخداماً من قبل الباحثين في اختبار ثبات أداة الدراسة، وكلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ من (1) كان الثبات مرتفعاً والعكس صحيح.

الجدول (21): اختبار ثبات أبعاد وأقسام الاستبيان

الرقم	المحور/ البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
01	اليقظة التكنولوجية	07	0.71	0.84
02	اليقظة التنافسية	07	0.74	0.86
03	اليقظة الاجتماعية	07	0.70	0.83
	اليقظة الإستراتيجية	21	0.83	0.91
	نظام الإنذار المبكر	28	0.71	0.84
	الاستبيان كامل	49	0.84	0.91

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح عدم التطرق للمحور الأول في الدراسة والمتعلق بالمعلومات السوسيو- ديمغرافية، وهذا راجع لكونها عبارات لا تخضع لاختبار معامل الصدق والثبات. إن معامل الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان كان مرتفعاً وتتراوح قيمته بين 0.83 و0.86، وهي أكبر من 0.60، وكانت قيمة معامل الثبات بالنسبة لجميع عبارات الاستمارة 0.91، ونفس الشيء بالنسبة لمعامل ألفا كرونباخ فقد تراوحت قيمته بين 0.70 و0.74 أي أنها مرتفعة، وبالنسبة للاستبيان كامل فقد كانت قيمته 0.84، وهذا يدل على صلاحية النموذج للتحليل، بحيث يمكن الاعتماد عليه في القياس مما يسمح بتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الإحصائي.

¹ محمد عبد العال النعيمي، (2010): تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص13.

المطلب الثالث: حدود الدراسة

تحددت الدراسة الميدانية بأربع مجالات، تمثلت في المجال الموضوعي، البشري، المكاني والزمني.

1- المجال الموضوعي

لقد تم الاهتمام بدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2- المجال البشري

يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع الدراسة، أين اقتصر المجال البشري هنا على مختلف إطارات المؤسسات محل الدراسة (Fertial, Sider, Ferroviai, Saidal) على المستوى التنظيمي الإستراتيجي.

3- المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ذات الطابع الإنتاجي، وبدقة أكبر "04 مؤسسات" وهي كلها مؤسسات قريبة نوعا ما من الطالبة، مما يمكنها من سهولة التنقل لإتمام الدراسة (ولاية عنابة) وتعميم نتائجها بعد ذلك. وتمثلت هذه المؤسسات في:

- مؤسسة فرتيال (صناعة الأسمدة الفوسفاتية ومخصبات التربة)، عنابة؛
- مؤسسة سيدار (مركب الحديد والصلب)، عنابة؛
- مؤسسة فيروفيال (السكك الحديدية)، عنابة؛
- مؤسسة صيدال (صناعة الأدوية)، عنابة.

4- المجال الزمني

ويقصد بالمجال الزمني تحديد الوقت الذي تم فيه جمع البيانات، وقد أجريت الدراسة الميدانية بداية من شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر جوان 2022، بحيث خصصت الطالبة يوم واحد كل أسبوع إلى غاية الانتهاء، شملت 04 مراحل وهي كالتالي:

- المرحلة 01: زيارة استطلاعية تم التعرف فيها على واقع المؤسسة ميدانيا ومن تم تحديد القسم المستهدف بالدراسة؛

- **المرحلة 02:** الاتصال بالرؤساء وإجراء مقابلات مبدئية معهم تم فيها تقديم ملخص عن مجريات البحث، كما تم دراسة واقع الموضوع عموماً؛
- **المرحلة 03:** توزيع الاستبيان على أفراد العينة المستهدفة وجها لوجه في المؤسسات محل الدراسة، بعد تقديم نموذج تمت الموافقة عليه من قبل المدراء؛
- **المرحلة 04:** جمع الاستبيانات الموزعة ومن تم القيام بمقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام بالمؤسسات محل الدراسة أين وجهت الطالبة أسئلة وتم الإجابة عنها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولت الطالبة تسليط الضوء على الجانب الإجرائي للدراسة الميدانية، إذ تناولت فيه وصفا دقيقا للمجتمع الإحصائي المستهدف للدراسة الميدانية مع ضبط العينة المتعلقة بها، هذه الأخيرة تم اختيارها بناء على اشتراكها في امتلاك يقظة إستراتيجية، وإمكانية تنبئها بالأزمات الاقتصادية في ظل امتلاكها لنظام للإنذار مبكر، أين شمل المجموع الكلي للاستثمارات الموزعة على المؤسسات محل الدراسة 162 استمارة، وهي عينة تتناسب ومتطلبات الدراسة. حاولت الطالبة أيضا وصف الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، بالإضافة لصياغة الاستمارة وترتيبها في 03 محاور تحيط بمتطلبات الدراسة ومتغيراتها وكيفية قياسها على سلم ليكارت الخماسي.

الفصل الرابع:
تحليل الاستبيان، اختبار الفرضيات و النتائج المتوصل إليها

الفصل الرابع: تحليل الاستبيان، اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها**تمهيد:**

بعد التطرق للجانب الإجرائي للدراسة الميدانية في الفصل الثالث، تم تخصيص هذا الفصل لكي يكون تابعا له، أين تضمن القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة عن طريق التحليل الاستدلالي للبيانات الأولية، بهدف استنباط النتائج من المعالجة الإحصائية التي سبق وأن تم القيام بها، من خلال الأساليب الإحصائية المعتمدة بهدف التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، وكذا تحليل دور كل بعد من أبعادها في تنشيط نظام الإنذار المبكر.

في هذا الفصل أيضا تم تحليل فرضيات الدراسة كمحاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، وأخيرا استخلاص نتائج البحث ومقترحاته.

وتضمن هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: تحليل الاستبيان والمقابلة؛

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات؛

المبحث الثالث: الاستنتاجات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تحليل الاستبيان، المقابلة والملاحظة

في هذا المبحث وجب تناول خصائص العينة المستهدفة في الدراسة، ومن تم معرفة مدى الموافقة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر بالمؤسسات محل الدراسة، مروراً بتحليل المقابلة من أجل تأكيد المعلومات المجمعّة من الاستبيان وصولاً إلى الملاحظة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة إطارات المؤسسات محل الدراسة، والذين يملكون التصور الإستراتيجي لكل ما يتعلق بمؤسستهم، وكذا ما يتعلق بالإنذار المبكر للأزمات والتهيؤ التام لذلك. سيتم تناول خصائص أفراد عينة الدراسة المدروسة من ناحية: الجنس، السن، المنصب، الأقدمية والمستوى التعليمي؛ أين سيتم تحليل اتجاهات الأفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، من خلال تحليل محور المعلومات السوسيو- ديمغرافية عن طريق تحليل الجنس (ذكر، أنثى)، السن (من 20 إلى أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فما فوق)، المنصب (مدير، نائب مدير، عون تحكم، عون تنفيذ)، الأقدمية (أقل من 05 سنوات، من 05 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر) والمستوى التعليمي (ثانوي فأقل، مهني، جامعي).

1- الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

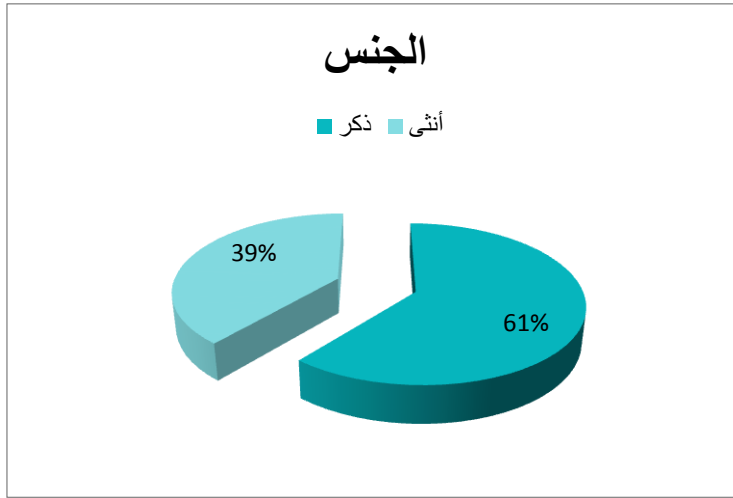
الجدول (22): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
61.1%	99	ذكر
38.9%	63	أنثى
100%	162	المجموع

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور بنسبة 61.1%، بينما بلغت نسبة الإناث 38.9%، حيث يرجع ذلك إلى نوع النشاط الذي تقصده كل فئة؛ فغالبا ما يتجه الذكور إلى المؤسسات الصناعية، بينما الإناث عادة ما يتجهن للمؤسسات الخدمية، وهذا ما لوحظ في العديد من الدراسات.

الشكل (18): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

2- السن: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

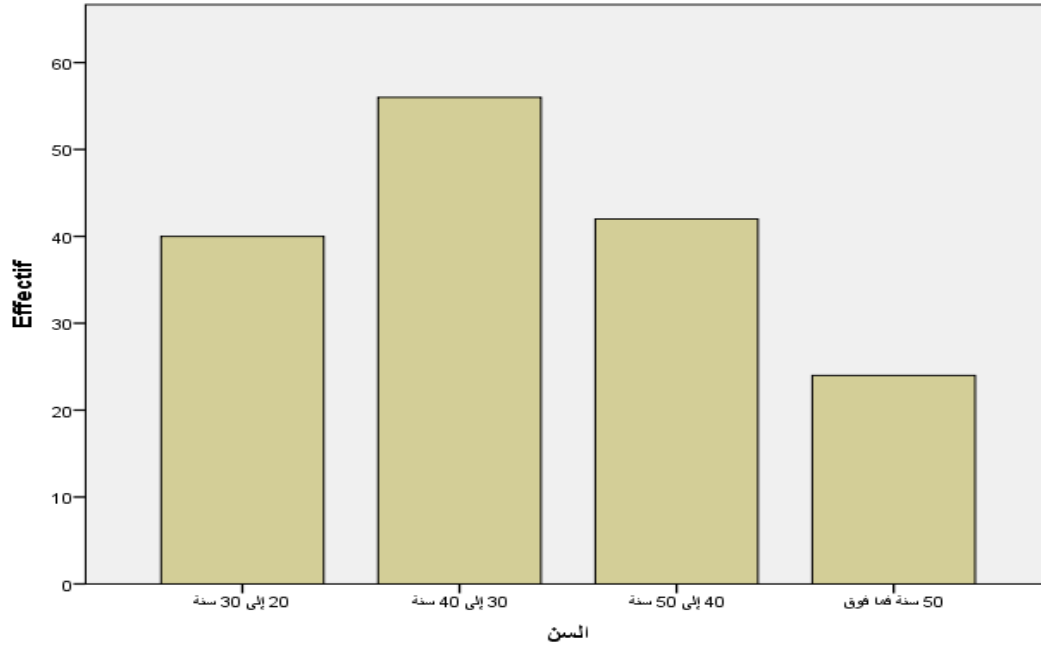
الجدول (23): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسب المئوية	التكرار	السن
24.7%	40	من 20 إلى أقل من 30 سنة
34.6%	56	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25.9%	42	من 40 إلى أقل من 50 سنة
14.8%	24	50 سنة فما فوق
100%	162	المجموع

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى فئة ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 34.6%، ثم تليها الفئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 25.9%، ومن ثم فئة الأفراد الذين أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة بنسبة 24.7%، وأخيرا الفئة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة بنسبة 14.8%، وبناء على ذلك يلاحظ تنوع أعمار أفراد العينة، وأن المؤسسات محل الدراسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب، مما يجعل المؤسسات تتوفر على خزان بشري من الإطارات الشباب، تكون لديهم الرغبة والدافعية أكبر في تطوير المؤسسة.

الشكل(19): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

3- المنصب: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المنصب.

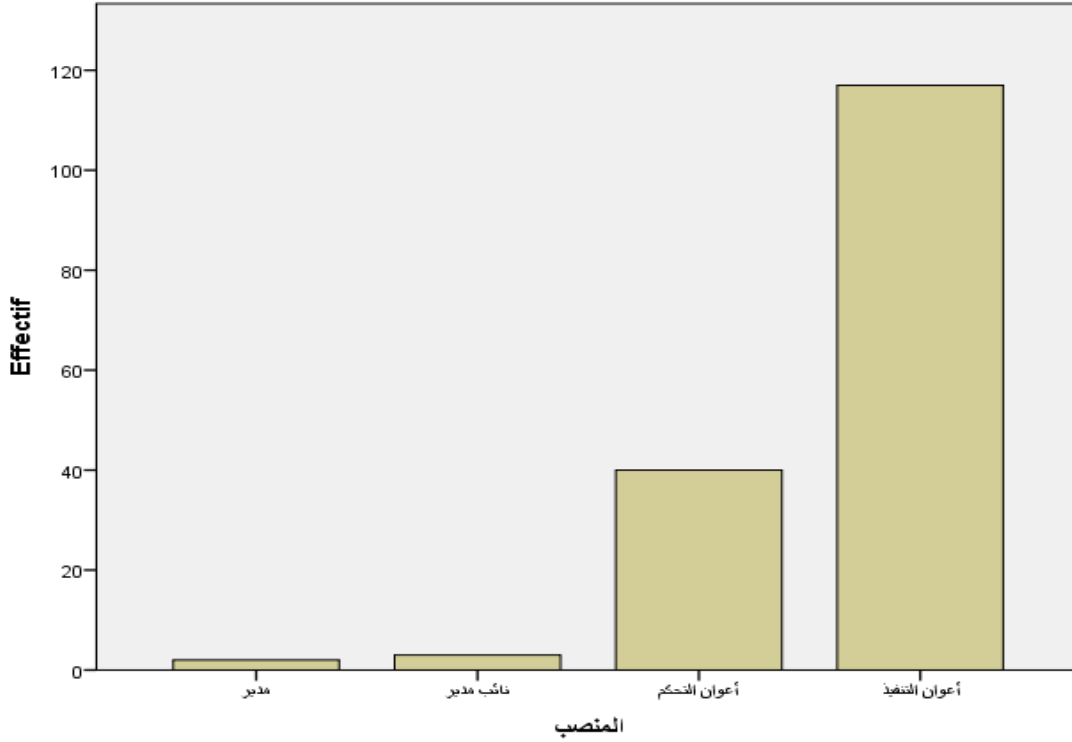
الجدول(24): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
مدير	02	%1.2
نائب مدير	03	%1.9
أعيان التنفيذ	117	%72.2
أعيان التحكم	40	%24.7
المجموع	162	%100

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة في المؤسسات محل الدراسة يشغلون ضمن وظيفة أعوان التنفيذ بنسبة 72.2%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة أعوان التنفيذ والمقدرة بـ 24.7%، وتليها 1.9% بالنسبة لنواب المدراء وأخيرا 1.2% بالنسبة للمدراء. ومن خلال ذلك يتضح لنا تنوع وظيفي لأفراد عينة الدراسة، وذلك نتيجة تعدد الأقسام والوظائف في المؤسسات محل الدراسة.

الشكل (20): توزيع عينة الدراسة حسب المنصب



المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

4- الأقدمية: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.

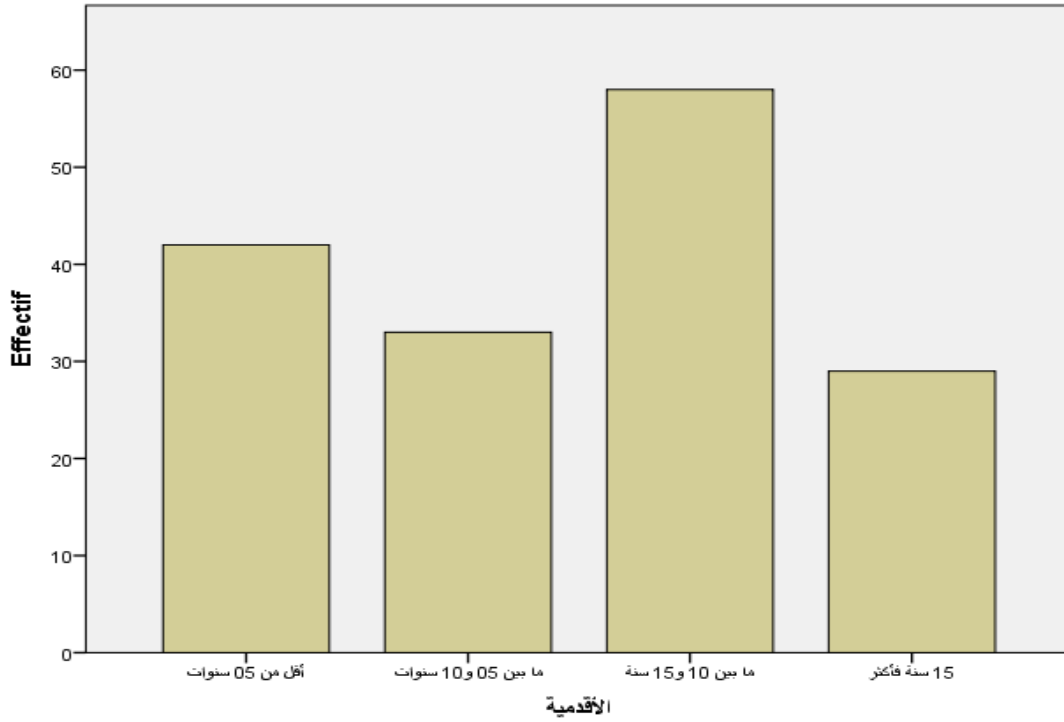
الجدول (25): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
25.9%	42	أقل من 05 سنوات
20.4%	33	من 05 أقل من 10 سنوات
35.8%	58	10 أقل من 15 سنة
17.9%	29	15 سنة فأكثر
100%	162	المجموع

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة تقدر بـ 35.8%، ثم تليها الفئة أقل من 05 سنوات بنسبة 25.9%، أما بالنسبة للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 05 سنوات وأقل من 10 سنوات فتقدر بـ 20.4%، وفي الأخير نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة 15 سنة فأكثر فهي تقدر بنسبة 17.9%، وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم خبرة تمكنهم من تحقيق الكفاءة في أدائهم.

الشكل (21): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

5- المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

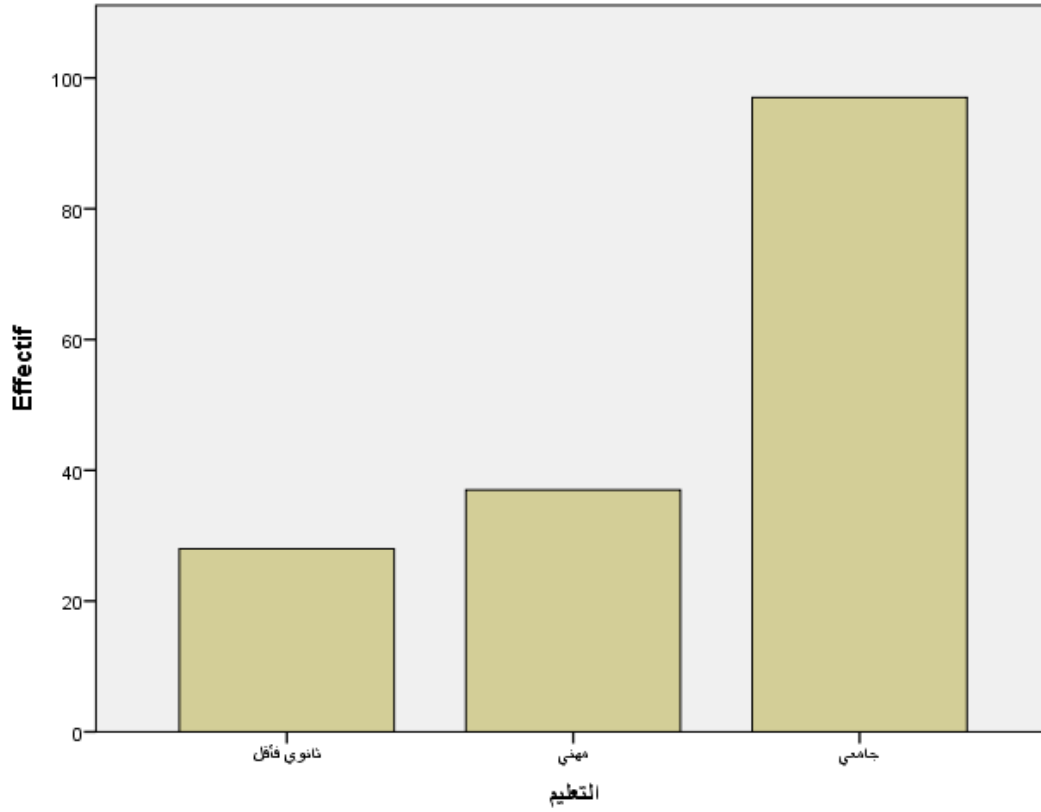
الجدول (26): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.3%	28	ثانوي فأقل
22.8%	37	مهني
59.9%	97	جامعي
100%	162	المجموع

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية عينة الدراسة يمتلكون مؤهل جامعي بنسبة 59.9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى مهني بنسبة 22.8%، والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 17.3% تعود للأفراد ذوي المستوى الثانوي وأقل منه. وعليه يلاحظ أن معظم الإطارات لهم المستوى التعليمي المطلوب - الجامعي -، وهذا أمر منطقي نظرا لطبيعة الأنشطة في المؤسسات محل الدراسة وطبيعة الوظائف التي يشغلونها.

الشكل (22): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSv23.

المطلب الثاني: مدى الموافقة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات محل الدراسة
تم القيام بإجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، بهدف معرفة مدى الاعتماد على اليقظة الإستراتيجية بها.
تناول المحور الثاني للدراسة (03) أبعاد لليقظة الإستراتيجية، إذ يشير كل بعد إلى نوع محدد من أنواع اليقظة الإستراتيجية، وقد ضم كل بعد 07 عبارات.
الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (27): أبعاد اليقظة الإستراتيجية

الأبعاد	عدد العبارات	الترقيم
اليقظة التكنولوجية	07	07-01
اليقظة التنافسية	07	14-08
اليقظة الاجتماعية	07	21-15
اليقظة الإستراتيجية	21	21-01

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على الاستبيان.

فلمعرفة مدى اعتماد المؤسسات محل الدراسة على اليقظة الإستراتيجية، وجب حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني "أبعاد اليقظة الإستراتيجية".
حيث أن معامل الاختلاف يقيس التشتت، ويحسب من خلال حاصل قسمة الانحراف المعياري على المتوسط الحسابي.

حيث:

- تشتت ضعيف: $cd\% \leq 30\%$
- تشتت متوسط: $30\% \leq cd\% \leq 50\%$
- تشتت قوي: $50\% \leq cd\% \leq 80\%$
- تشتت قوي جدا: $80\% \leq cd\% \leq 100\%$

1- اليقظة التكنولوجية

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية في الجدول التالي:

الجدول (28): مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوفر	معامل الاختلاف %
01	تقوم مؤسستنا برصد الوسائل التي لا تتوفر عليها وترقب أول استعمالاتها.	3.77	0.969	4	عالية	0.25
02	تقوم مؤسستنا بمعرفة كل ما هو جديد في المجالات التكنولوجية ذات الصلة بنشاطها الحالي والمستقبلي.	3.72	0.975	6	عالية	0.26
03	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي مهارة عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار يقظة تكنولوجية.	3.86	0.971	2	عالية	0.25
04	تقوم مؤسستنا بمواكبة التغيرات التكنولوجية في محيطها في إطار تفعيل خلية اليقظة التكنولوجية.	3.78	0.963	3	عالية	0.25
05	يتم الاعتماد على وسائل مستحدثة لتسجيل البيانات في مؤسستنا باستخدام أجهزة ومعدات مستحدثة (الانترنت).	3.75	0.948	5	عالية	0.25
06	تبحث مؤسستنا عن المعلومات من خلال منهجية واضحة المعالم في إطار يقظة تكنولوجية.	3.89	0.965	1	عالية	0.24
07	تمتلك إدارتنا معلومات خاصة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية وتجارب عملية.	3.69	0.954	7	عالية	0.25
	اليقظة التكنولوجية	3.78	0.963	-	عالية	-

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

- من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت كلها تفوق المتوسط 03، وبدرجة توفر عالية؛
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 ذات الترتيب الأول 3.89 بانحراف معياري قدره 0.965، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 24%، وهذا يدل على أن مفردات العينة ترى أن مؤسستهم تبحث عن المعلومات من خلال منهجية واضحة المعالم في إطار يقظة تكنولوجية؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 ذات الترتيب الثاني 3.86 بانحراف معياري 0.971، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 25%، وهذا يدل على أن مفردات العينة تمتلك أفراد ذوي مهارات عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار يقظة تكنولوجية؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 ذات الترتيب السادس 3.72 بانحراف معياري 0.975، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 26%، وهذا يدل على أن مفردات العينة ترى أن مؤسستهم تمتلك معرفة بكل ما هو جديد في المجالات التكنولوجية ذات الصلة بنشاطها الحالي والمستقبلي؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07 ذات الترتيب السابع والأخير 3.69 بانحراف معياري 0.954، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 25%، وهذا يدل على أن مفردات العينة ترى أن إدارتهم تمتلك دراية كاملة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية وتجارب عملية.
- وبناءً على ما سبق يتم التوصل إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بعد اليقظة التكنولوجية.

2- اليقظة التنافسية

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة ببعد اليقظة التنافسية في الجدول التالي:

الجدول (29): مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة التنافسية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوافر	معامل الاختلاف %
01	تتسلح مؤسستنا بقاعدة معلوماتية إستراتيجية متقدمة توفر معلومات كاملة عن عمليات منافسيها وإستراتيجياتهم.	3.62	0.972	3	عالية	0.26
02	تتمكن مؤسستنا من صياغة الإستراتيجيات المناسبة لها اعتمادا على المعلومات الاقتصادية عن منافسيها.	3.76	0.970	1	عالية	0.25
03	تمارس مؤسستنا نشاطها في ظل بيئة شديدة المنافسة ما يتطلب منها التيقظ المستمر.	3.51	0.967	7	عالية	0.27
04	تهتم مؤسستنا بمنافسيها الحاليين والمحتملين في إطار معرفة تحركاتهم.	3.65	0.975	2	عالية	0.26
05	تقوم إدارتنا بجمع المعلومات اللازمة وتعالجها لتصبح معلومات مفيدة في اتخاذ القرار في المجال التنافسي.	3.59	1.007	5	عالية	0.28
06	تعمل مؤسستنا على جمع معلومات تحدد من خلالها إمكانيات منافسيها لتتوقع في السوق.	3.52	0.954	6	عالية	0.27
07	تستعد مؤسستنا لمختلف الهجمات المعاكسة من قبل منافسيها في إطار امتلاك خلية يقظة.	3.61	0.992	4	عالية	0.27
-	اليقظة التنافسية	3.60	0.976	-	عالية	-

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

- من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت كلها تفوق المتوسط 03، وبدرجة توفر عالية؛
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 ذات الترتيب الأول 3.76 بانحراف معياري 0.970، وبدرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 25%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تنتظر لمؤسستهم بأنها تتمكن من صياغة الإستراتيجيات المناسبة لها اعتماداً على المعلومات الاقتصادية عن منافسيها.
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 04 ذات الترتيب الثاني 3.65 بانحراف معياري 0.975، وبدرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 26%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تعتبر أن مؤسستهم تهتم بمنافسيها الحاليين والمحتملين في إطار معرفة تحركاتهم.
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 ذات الترتيب السادس 3.52 بانحراف معياري 0.954، وبدرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 27%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تعتبر أن مؤسستهم تعمل على جمع معلومات تحدد من خلالها إمكانيات منافسيها لنتوقع في السوق.
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 ذات الترتيب السابع والأخير 3.51 بانحراف معياري 0.967، وبدرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 27%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تنتظر لمؤسستهم بأنها تزاوّل نشاطها في ظل بيئة شديدة المنافسة ما يتطلب منها التيقظ المستمر.
- وبناءً على النتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بعد اليقظة التنافسية.

3- اليقظة الاجتماعية

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة ببعد اليقظة الاجتماعية في الجدول التالي:

الجدول (30): مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	درجة التوفر	معامل الاختلاف %
01	تتظر مؤسستنا لليقظة الاجتماعية باعتبارها جهاز للترصد يعمل تحسبا لأي اختلال في التنظيم الاجتماعي بين مختلف الأطراف الفاعلة.	3.69	0.987	5	عالية	0.26
02	تعمل إدارتنا على توفير مناخ اجتماعي سليم بين أفرادها في إطار دعم نشاطها.	3.64	0.931	7	عالية	0.25
03	تولي مؤسستنا اهتماما لعدد سكان البيئة التي تنشط بها في إطار خلية يقظة اجتماعية متناسقة.	3.74	1.007	2	عالية	0.26
04	تقوم مؤسستنا بإدارة الصراعات في إطار عدم تفاقمها وخروجها عن السيطرة.	3.70	0.953	4	عالية	0.25
05	تعمل مؤسستنا على ترصد الحالات التي تهدد تماسك الفرق.	3.72	0.960	3	عالية	0.25
06	تعمل مؤسستنا على ترقب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاطها.	3.89	0.991	1	عالية	0.25
07	تعمل مؤسستنا على متابعة التنظيمات غير الرسمية بهدف توجيهها للعمل معكم.	3.68	0.995	6	عالية	0.27
-	اليقظة الاجتماعية	3.72	0.974	-	عالية	-

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

- من خلال الجدول السابق يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت كلها تفوق المتوسط 03، وبدرجة توفر عالية؛
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 06 ذات الترتيب الأول 3.89 بانحراف معياري 0.991، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 25%، وهذا ما يدل عموماً على أن أفراد العينة تعمل على ترقب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاطها؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 03 ذات الترتيب الثاني 3.74 بانحراف معياري 1.007، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 26%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تنظر لمؤسستهم باعتبارها تولى اهتماماً لعدد سكان البيئة التي تنشط بها في إطار خلية يقظة اجتماعية متناسقة؛
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07 ذات الترتيب السادس 3.68 بانحراف معياري 0.995، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 27%، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة تعتبر أن مؤسستهم تتابع التنظيمات غير الرسمية بهدف توجيهها للعمل.
 - بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 02 ذات الترتيب السابع والأخير 3.64 بانحراف معياري 0.931، وهو ما يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتاً ضعيفاً نسبياً بنسبة 25%، وهذا يدل عموماً على أن أفراد العينة تنظر لإدارتهم باعتبارها تعمل على توفير مناخ اجتماعي سليم بين أفرادها في إطار دعم نشاطها.
- وبناءً على النتائج المتحصل عليها يتم استخلاص موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على بعد اليقظة الاجتماعية.

ويمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): ملخص نتائج تحليل مدى الموافقة على أبعاد اليقظة الإستراتيجية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأبعاد	درجة التوفر
اليقظة التكنولوجية	3.78	0.963	1	عالي
اليقظة التنافسية	3.60	0.976	3	عالية
اليقظة الاجتماعية	3.72	0.974	2	عالية
اليقظة الإستراتيجية	3.70	0.971	-	عالية

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الاتجاه الموافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد لليقظة الإستراتيجية الثلاثة 3.70 وانحراف معياري قدره 0.971، وبدرجة توفر "عالية"، وعموما فقد شهدت عبارات الأبعاد الثلاث تشتتا ضعيفا وهذا ما يثبت أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك تطبيق للأبعاد الثلاث لليقظة الإستراتيجية وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة.

أما من حيث الترتيب فقد احتل البعد الأول "اليقظة التكنولوجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري قدره 0.963 ودرجة توفر "عالية"، أما البعد الثالث "اليقظة الاجتماعية" فقد احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.72 وانحراف معياري 0.974 ودرجة توفر "عالية"، وبخصوص البعد الثاني "اليقظة التنافسية" والذي أخذت المرتبة الثالثة والأخيرة فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.60 وانحراف معياري 0.976 ودرجة توفر "عالية".

المطلب الثالث: مدى الموافقة على نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات محل الدراسة

تم القيام بإجراء تحليل وصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول نظام الإنذار المبكر في المؤسسات محل الدراسة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (32): مدى الموافقة على عبارات نظام الإنذار المبكر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة التوفر	معامل الاختلاف %
01	تمتلك مؤسستنا خلية مستقلة لنظام المعلومات في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.	3.70	0.977	18	عالية	0.26
02	يتم مراقبة مصادر المعلومات المراجعة من قبل إدارتنا لاستغلالها في صدق وجود أزمة لتسخير نظام الإنذار المبكر.	3.74	0.988	15	عالية	0.26
03	تتوفر مؤسستنا على قدر هائل من المعلومات لدعم نظام الإنذار المبكر.	3.88	0.989	6	عالية	0.25
04	يعمل نظام المعلومات على مساعدة المؤسسة في اكتشاف الأزمات مبكرا قبل تفاقمها.	3.81	0.969	8	عالية	0.25
05	تعتبر مؤسستكم أن نظام المعلومات جزء هام في دعم نظام الإنذار المبكر.	3.77	1.000	11	عالية	0.26
06	تعتمد مؤسستنا على الاتصالات لكونها تساعد على كفاءة عمل نظام الإنذار المبكر في اكتشاف الأزمات مبكرا.	3.74	0.975	16	عالية	0.26
07	تقوم إدارتنا بنقل المعلومات بين	3.68	0.937	19	عالية	0.25

					أفرادها بصورة واضحة ودقيقة.	
0.24	عالية	4	0.965	3.89	تعتمد مؤسستنا على نظام اتصال قائم على نقل المعلومات من خلال أكبر عدد من الاتجاهات.	08
0.28	عالية	12	1.068	3.76	تعمل مؤسستنا على زيادة تنشيط الاتصالات في إطار نظام إنذار مبكر بالأزمات.	09
0.25	عالية	17	0.962	3.74	تستغل مؤسستنا الاتصالات الفعالة لتدارك الأزمات قبل تفاقمها.	10
0.25	عالية	14	0.967	3.75	تعتمد مؤسستنا على معايير عالية أثناء اختيار القادة.	11
0.23	عالية	3	0.923	3.90	يعمل القائد في مؤسستنا على حسن اختيار فريق إدارة الأزمات.	12
0.25	عالية	7	0.960	3.83	يتم اتخاذ قرارات هامة من قبل القائد في مؤسستنا في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.	13
0.27	عالية	5	1.054	3.88	تنظر إدارتنا للقائد باعتباره المسؤول عن الخروج من الأزمة بأقل الأضرار في إطار وجود نظام ينذر بوقوع أزمة على المدى القريب.	14
0.26	عالية	9	1.025	3.81	يتم دعم نظام الإنذار المبكر في مؤسستنا اعتمادا على خطط يقدمها القائد لاتخاذ القرارات.	15
0.27	عالية	10	1.033	3.80	تنظر مؤسستنا لفريق إدارة الأزمات على أنه عامل هام في تفعيل نظام الإنذار المبكر في إطار مهاراته وكفاءته.	16

0.26	عالية	13	0.980	3.75	تمتلك مؤسستنا فريق متحضرا، مختصا في الإنذار المبكر.	17
0.24	عالية	2	0.982	3.94	تساعد الخبرة الإدارية التي يمتلكها فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على تسريع نظام الإنذار في التنبؤ بالأزمات.	18
0.22	عالية	1	0.881	3.97	تساهم مهارة فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على الوقاية من الأزمات في إطار التهيؤ التام.	19
-	عالية	-	0.928	3.80	نظام الإنذار المبكر	

المصدر، من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv23.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت كلها

تفوق المتوسط 03، وبدرجة توفر عالية؛

- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 19 ذات الترتيب الأول 3.97 بانحراف معياري 0.881، ودرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتا ضعيفا نسبيا بنسبة 22%، وهذا يدل على أن أفراد العينة يقدرّون مهارة فريق إدارة الأزمات بمؤسستهم في الوقاية من الأزمات في إطار التهيؤ التام.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 18 ذات الترتيب الثاني 3.94 بانحراف معياري 0.982، ودرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتا ضعيفا نسبيا بنسبة 24%، وهذا يدل على أن أفراد العينة ترى بأن الخبرة الإدارية التي يمتلكها فريق إدارة الأزمات في مؤسستهم تساعد على تسريع نظام الإنذار في التنبؤ بالأزمات.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 01 ذات الترتيب الثامن عشر 3.70 بانحراف معياري 0.977، ودرجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتا ضعيفا نسبيا بنسبة 26%، وهذا يدل على أن أفراد العينة يرون أن مؤسستهم تمتلك خلية مستقلة لنظام المعلومات في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.
- بلغ المتوسط الحسابي للعبارة 07 ذات الترتيب التاسع عشر والأخير 3.68 بانحراف معياري 0.937، وهو يقع ضمن درجة توفر عالية، حيث شهدت هذه العبارة تشتتا ضعيفا نسبيا بنسبة

25%، وهذا يدل على أن أفراد العينة تعتبر أن إدارتهم تقوم بنقل المعلومات بين أفرادها بصورة واضحة ودقيقة.

يتبين عموماً أن إجابات أفراد عينة الدراسة نتجه نحو الموافقة بالمحور ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.80 بانحراف معياري قدره 0.928، وبدرجة توفر عالية، وعموماً فقد شهدت عبارات البعد الثاني تشتتاً ضعيفاً، وهذا ما يثبت أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن هناك تطبيق لنظام الإنذار المبكر داخل المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الرابع: تحليل المقابلة والملاحظة

من خلال المقابلة التي قامت بها الطالبة مع مسؤولي المؤسسات محل الدراسة، تم طرح جملة من الأسئلة لدعم الدراسة أكثر، وتأكيد إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان أو نفيها إذا تطلب ذلك. كما قامت الطالبة بتدوين ملاحظاتها من خلال زيارة المؤسسات محل الدراسة.

أولاً: تحليل المقابلة

تضمنت المقابلة ما يلي:

1- مقابلة مؤسسة فرتيال

- تم إجراء مقابلة مع "رئيس هيكل الرقابة الإدارية" وقد قام بالإجابة على الأسئلة التالية:
- السؤال الأول: تقوم مؤسستكم بالعمل المستمر بغرض الوصول لهدف أو جملة من الأهداف، فيم تتمثل؟
 - الجواب الأول: إن أي مؤسسة تنشأ لهدف معين تريد تحقيقه أو الوصول إليه، أما عن مؤسستنا فقد تواجدت لاكتساب ميزة تنافسية مقارنة بباقي المؤسسات من خلال تحقيق الاكتفاء الوطني ومحاولة التصدير للخارج بما يعمل على غزو السوق.
 - السؤال الثاني: تعيش مؤسستكم كباقي المؤسسات الأخرى في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر. فهل تقوم بترقب هذه البيئة وترصد هذا التغير؟
 - الجواب الثاني: نعم، فجميع المؤسسات الصناعية تترصد المحيط الذي تزاول به نشاطها، هذا الأخير يستدعي المراقبة المستمرة وخاصة إذا تحدثنا عن ترقب المنافسين بما يضمن عدم وقوعها في الأخطاء المتكررة.
 - السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات التي تضمن من خلالها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

- **الجواب الثالث:** إن أهم شيء للوصول إلى نتيجة ناجحة هو توفر المعلومات، وليس أي معلومات بل تلك التي تم معالجتها وتدقيقها، أما بخصوص اتخاذ القرار فكلما كانت المعلومات دقيقة ومتوفرة في الوقت المناسب، تمكنت المؤسسة من اتخاذ القرارات في الوقت المطلوب.
- **السؤال الرابع:** هل تعي إطارات مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟
- **الجواب الرابع:** نعم، أغلب إطارات مؤسستنا لديهم دراية كافية بمعرفة اليقظة الإستراتيجية، (فقد قدم المستجوب تعريفاً وفي مجمله لا يبتعد عن ما تم تقديمه في الإطار النظري)، "فاليقظة الإستراتيجية هي النطق لما هو خارج المؤسسة من خلال جمع المعلومات لاستعمالها في الأحداث المستقبلية".
- **السؤال الخامس:** تطبق مؤسستكم اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي معايير تطبيقها؟
- **الجواب الخامس:** (هذا السؤال تم توجيهه قبل القيام باختيار المؤسسات، وعلى أساس ذلك تم الاختيار). نعم، تطبق مؤسستنا اليقظة الإستراتيجية فمن ضمن معايير تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسستنا نذكر:
 - جمع المعلومات؛
 - ترقب كل ما هو جديد من خلال تحليل المحيط؛
 - ترقب المنافسين وعدم استبعادهم، باعتبار أن أهم حافز لتبني اليقظة الإستراتيجية هو تحقيق الميزة التنافسية؛
 - استعمالها كمؤشر لمساعدة صناع القرار في عملية اتخاذ القرارات بصورة سريعة بناء على المعلومات التي تم جمعها.
 - ترقب التغيرات التي تحدث خارج مؤسستنا بغرض الحصول على المعلومات عن كل ما يقع خارج حدودنا.
- **السؤال السادس:** ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المأخوذ بها في مؤسستكم؟
- **الجواب السادس:** تطبق مؤسستنا اليقظة التجارية عموماً وتتضمن داخلها كل من اليقظة التنافسية التكنولوجية بشكل فرعي، أما اليقظة الاجتماعية فهي ضمنية في الموارد البشرية، بحيث:
 - **اليقظة التنافسية:** تشمل تتبع المنافسين ومراقبتهم في أي شيء وأي منتج يقومون بإدخاله.
 - **اليقظة التكنولوجية:** تتمثل في تحليل التربة من خلال التقنيات التي تمتلكها مؤسستنا، ماذا تحتاج أرض الفلاح؟ (توجيه) من خلال المخابر الاقتصادية التي نمتلكها.

- **اليقظة الاجتماعية:** تظهر ضمناً ضمن وظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تهتم بسلوكيات الأفراد داخل حدود المؤسسة (إيجابية أم سلبية)، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى إحياء تلك السلوكات الإيجابية والعمل على التقليل من تلك السلبية في علاقة مؤسستنا بعمالنا، كما تعمل مؤسستنا على توفير مناخ اجتماعي يشجع على العمل.

- **السؤال السابع:** هل تمتلك مؤسستكم خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، إذا كان ردمكم بالعدم فضمن ماذا تدمج؟

الجواب السابع: نعم، تتوفر مؤسستنا على خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، لذلك تسعى جاهدة لاستغلال ذلك باعتباره نقطة قوة تميزنا عن غيرنا من المؤسسات.

- **السؤال الثامن:** تتعرض مؤسستكم لأزمات مختلفة بحكم تواجدها ضمن بيئة تتميز بالاستقرار؟

- **الجواب الثامن:** نعم، تعرضت وتتعرض مؤسستنا لأزمات مختلفة من حيث الزمان والمكان بحكم تواجدها في بيئة سريعة التغير، وهذا ما يتطلب النطق الدائم بحكم ظهورها بشكل مفاجئ غالباً (غير متوقعة).

- **السؤال التاسع:** كيف يتم التقليل من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسستكم؟

- **الجواب التاسع:** يتم التقليل من الأزمات من خلال التعلم من أزمات وقعت من قبل في مؤسستنا (الخبرة)، وهذا ما تقتصر إليه أغلب المؤسسات الاقتصادية، أو من خلال بذل مجهود لاكتشافها قبل وقوعها وهذا ما يتطلب إمكانيات معينة لربما نحن على جهل بها.

- **السؤال العاشر:** هل تعي مؤسستكم بالانتباه لإشارات الإنذار المبكر؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المقصود بنظام الإنذار المبكر؟

- **الجواب العاشر:** نعم، فمصطلح الإشارات الإنذارية المبكرة مصطلح غير متداول لكنه معروف في مؤسستنا، ويقصد به "المعلومات التي تجمعها المؤسسة لاستعمالها للتنبؤ المسبق بخطر أو أزمة ما". أما بخصوص المقصود بنظام الإنذار المبكر هو "الإنذار بما قد يحدث قبل حدوثه أي بصورة مبكرة مما يستدعي سرعة التحرك". فمؤسستنا تمتلك أجهزة آلية تمكن من التنبؤ ومثال ذلك أجهزة استشعار الدخان للتنبؤ بالحرائق.

- **السؤال الحادي عشر:** هل تتبنى مؤسستكم نظاماً للإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟

- **الجواب الحادي عشر:** نعم، تتبنى مؤسستنا نظاما للإنذار المبكر، حتى وإن اقتصر مفهومه على فئات معينة داخل المؤسسة إلا أننا نسعى إلى جعله في يد ذوي الاختصاص، كما أن مؤسستنا لا تبخل على التكوين في مثل هذه الأنظمة بحكم أهميتها.
- **السؤال الثاني عشر:** هل يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من وقوعها؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟
- **الجواب الثاني عشر:** نعم، يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من حدوثها؛ فالمعلومات المجمعة في إطار التيقظ هدفها الأول هو تلافي التهديدات والتنبؤ بمختلف الأحداث وأولها الأزمات.
- **السؤال الثالث عشر:** تريد مؤسستكم تنشيط نظام الإنذار المبكر، كمقترحات ترونها كفيلة بذلك؟
- **الجواب الثالث عشر:** نعم، مما لا شك فيه أننا نسعى لتنشيط نظام الإنذار المبكر داخل مؤسستنا باعتباره يسهل علينا التنبؤ بالأزمات المختلفة، وكمقترحات نجد:
- ضرورة جمع المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب؛
- ضرورة تنشيط الاتصال لضمان وصول المعلومات من وإلى الجهات المعنية؛
- ضرورة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب من قبل متخذي القرارات.
- **السؤال الرابع عشر:** هل تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر في مؤسستكم؟
- **الجواب الرابع عشر:** من أهم أسباب تبني اليقظة الإستراتيجية في مؤسستنا هو التنبؤ بكل ما هو جديد سواء كان إيجابيا أم سلبيا، فالإيجابي هنا (الإبداع، الابتكار، طرق التميز،...)، أما السلبي (التنبؤ بالأزمات، المخاطر والصراعات)، لذلك لا بد من تبني اليقظة الإستراتيجية لتنشيط نظام التنبؤ بالأزمات (نظام الإنذار المبكر)، هذا الأخير الذي يهدف للتنبؤ بالأزمات الاقتصادية قريبة الوقوع ولكنها لا تقع فعلا؛ فكل من أبعاد اليقظة الإستراتيجية تدعم عملية تبني نظام الإنذار المبكر لتفادي الأزمات قبل وقوعها.

المثال 01:

تشتري مؤسستنا المادة الأولية (Iree) (بوربا) لإنتاج منتجاتها، فمن دولة "ليبيا" يتم الاقتناء بسعر أقل مقارنة بالجزائر، في السنوات الأخيرة جاء قانون يفرض عدم استيراد هذه المادة، فحتى ولو الزبون يريد الشراء يشتري بسعر أعلى مقارنة بما كانت عليه، هنا يظهر دور اليقظة القانونية

في التنبؤ بأزمة عدم إنتاج المنتجات الناتجة عن استعمال مادة اليوريا أو إنتاجها بكميات أقل مما كانت عليه. فعلى الرغم من عدم تبني مؤسستنا لليقظة القانونية إلا أننا نمتلك مؤشرات تدعمنا نوعاً ما في فهم ذلك.

المثال 02:

ارتفعت أسعار المادة الأولية بفعل جائحة كورونا، ومؤسستنا تمتلك مخزناً يسعها شهرين لا أكثر، ومضطرة لشراء مادة أولية تتماشى ونفقاتها المخصصة لها ولا تزيد أكثر عن سعرها الحالي. فبفعل اليقظة التجارية تنبأت مؤسستنا بإمكانية زيادة الأسعار أكثر، وقررت شراء المادة الأولية قبل ارتفاعها أكثر مع بقائها عند المورد إلى أن يتم استهلاك ما في المخزن.

- السؤال الخامس عشر: ما هي طموحات مؤسستكم عموماً وفي ميدان اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر خصوصاً؟

- الجواب الخامس عشر: إن طموح أي مؤسسة اقتصادية هو تصدر السوق الوطني ومنه السوق العالمي، فنحن باعتبارنا مؤسسة رائدة في مجال نشاطنا نطمح إلى الاستمرار في تقديم أجود المنتجات وخاصة من خلال مساهمة الشريك الإسباني (فيلار مير)، هذا الأخير الذي يملك الدور الفعال في اكتساح السوق العالمي.

أما فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر في مؤسستنا فإننا نحاول جاهدين تعميم ثقافة اليقظة الإستراتيجية بحيث نصل إلى تيقظ كل فرد وليس الإدارة فقط، أما عن نظام الإنذار المبكر فإننا نعمل على توسيعه ليس آلياً فقط بامتلاك أجهزة بل وأيضاً من خلال معرفة تحركات المنافسين حتى نأخذها بعين الاعتبار في تحركاتنا.

قامت الطالبة بإجراء مقابلة مع "رئيس قسم البحث والتطوير" بالمؤسسة، حيث قام بالإجابة على التساؤلات:

- السؤال الأول: تقوم مؤسستكم بالعمل المستمر بغرض الوصول لهدف أو جملة من الأهداف، فيم تتمثل؟

- الجواب الأول: تهدف مؤسستنا إلى تلبية احتياجات السوق، وأن تصبح رائدة في صناعة الفولاذ، ويأتي هذا من خلال التحلي بالرصانة والتسيير الجيد باعتبار أن لدينا جميع الاحتياجات "المادية، المالية والبشرية"، كما أن مؤسستنا لديها الثقة للوصول إلى جميع أهدافها.

- السؤال الثاني: تعيش مؤسستكم كباقي المؤسسات الأخرى في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر. فهل تقوم بترقب هذه البيئة وترصد هذا التغير؟

- الجواب الثاني: نعم، مؤسستنا كباقي المؤسسات الاقتصادية تنشط في محيط سريع التغير بحكم ما يفرضه التطور التكنولوجي، وهذا ما يتطلب منا ترقب البيئة لمواكبة التطور.

- السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات التي تضمن من خلالها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

- الجواب الثالث: نعم، تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات لضمان اتخاذ القرار في الوقت المناسب، فجوهر اتخاذ القرار السليم هو توفر المعلومة من قبل.

- السؤال الرابع: هل تعي إطارات مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

- الجواب الرابع: نعم، جميع إطارات مؤسستنا تعي مفهوم اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعني "جمع المعلومات بصفة مسبقة للوقوف على ما يمكن استغلاله أو ما يمكن الابتعاد عنه".

- السؤال الخامس: تطبق مؤسستكم اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي معايير تطبيقها؟

- الجواب الخامس: نعم، تطبق مؤسستنا اليقظة الإستراتيجية، فمن ضمن معايير تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مؤسستنا نذكر:

- جمع المعلومات؛

- مراقبة البيئة التي تنشط بها المؤسسة باستمرار؛

- استعمالها في تفادي ما قد يشكل خطرا على المؤسسة.

- السؤال السادس: ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المأخوذ بها في مؤسستكم؟

الجواب السادس: تطبق مؤسستنا اليقظة التكنولوجية بنسبة كبيرة، من خلال كل ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية من تقنيات إنتاج متجددة، كما لا يمكن إهمال اليقظة التنافسية نظرا لطبيعة نشاطنا، عن طريق مراقبة عرض المنتجات في السوق باستمرار لاستباق المنافسين.

- **السؤال السابع:** هل تمتلك مؤسستكم خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، إذا كان ردمك بالعدم فضمن ماذا تدمج؟

الجواب السابع: نعم، تتوفر مؤسستنا على خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، باعتبار أن طبيعة نشاطنا تتطلب أفراد متيقظين يقومون بالترصد المستمر، كما أن وجود هذه الخلية ضمن مؤسستنا يسهل علينا التخصص، بحيث أن كل فرد سيساهم في مهمة واحدة فقط.

- **السؤال الثامن:** تتعرض مؤسستكم لأزمات مختلفة بحكم تواجدها ضمن بيئة تتميز باللااستقرار؟

- **الجواب الثامن:** نعم، كأى مؤسسة اقتصادية تتعرض مؤسستنا لأزمات، وهذا نظرا لطبيعة نشاطنا، وعموما يجب تفادي هذه الأزمات أو السيطرة عليها حتى لا نتفاقم.

- **السؤال التاسع:** كيف يتم التقليل من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسستكم؟

- **الجواب التاسع:** يتم التقليل من الأزمات في مؤسستنا من خلال التعامل معها والقضاء عليها نهائيا لمنع ولادتها، كما يمكن أن ندير الأزمة قبل تفاقمها.

- **السؤال العاشر:** هل تعي مؤسستكم بالانتباه لإشارات الإنذار المبكر؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المقصود بنظام الإنذار المبكر؟

- **الجواب العاشر:** نعم، فإشارات الإنذار المبكر هي معلومات قامت المؤسسة بجمعها في إطار المراقبة العادية، غير أنها تتعلق بمجموعة محددة داخل المؤسسة (أفراد تنسب إليهم هذه المهمة)، هذه المجموعة مهمتها البحث عن المخاطر والأزمات المتأتية من داخل المؤسسة أو من خارجها. أما عن نظام الإنذار المبكر فكما قلنا أنفا يوجد نظام إنذار مبكر بالمخاطر وهو الذي يشمل التنبؤ بالخطر والسيطرة عليه قبل تفاقمه إلى أزمة (أجهزة قياس الحرارة وتسرب الغازات)، ونظام الإنذار المبكر بالأزمات الذي يعطينا إشارة بالاستعداد للأزمة ولتوقع حدوثها وذلك من خلال تلك الإشارات الإنذارية. ومثال ذلك تزايد معدلات غياب العاملين عن عملهم يمكن اعتباره إشارة عن وقوع أزمة قريبة المدى.

- **السؤال الحادي عشر:** هل تتبنى مؤسستكم نظاما للإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟

- **الجواب الحادي عشر:** نعم، فأغلب الأزمات التي تواجهها مؤسستنا تسبقها إشارات تجعلنا في دائرة التحوط من وقوع خلل ما يمكن أن يؤدي إلى أزمة. كما أن مؤسستنا تولي اهتماما كبيرا للإشاعات وتعتبرها نقطة وجب الوقوف عليها (تفاهم الإشاعات يمكن أن يؤدي إلى أزمة). كما أن مؤسستنا تتوفر على أجهزة إنذار وأهمها أجهزة الإنذار ضد السرقات.
- **السؤال الثاني عشر:** هل يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من وقوعها؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- **الجواب الثاني عشر:** نعم، يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من حدوثها بمؤسستنا، فاليقظة جمعت المعلومات بصورة مسبقة لاستغلالها في عملية دعم المؤسسة لإيجاد حلول لها من ضمنها عملية التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها الفعلي.
- **السؤال الثالث عشر:** تريد مؤسستكم تنشيط نظام الإنذار المبكر، كمقترحات ترونها كفيلة بذلك؟
- **الجواب الثالث عشر:** من ضمن المقترحات التي نراها مناسبة لتنشيط نظام الإنذار المبكر بمؤسستنا:
- تفعيل جميع الأجهزة المتعلقة بالإنذار المبكر (أجهزة استشعار الدخان، وتسرب الغازات، الحرائق... الخ)؛
- الوقوف على تحركات المنافسين والزبائن لترصد المعلومات الصحيحة من تلك الإشاعات؛
- رصد كل ما هو جديد عن البيئة الخارجية للمؤسسة.
- **السؤال الرابع عشر:** هل تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر في مؤسستكم؟
- **الجواب الرابع عشر:** إن تبني مؤسستنا لنظام الإنذار المبكر جاء تحت وطأة التنبؤ بكل ما هو غير مرغوب فيه للعمل على تلافيه أو مواجهته سواء تحدثنا عن خطر أو أزمة، ويأتي هذا ضمن تطبيق اليقظة الإستراتيجية، هذه الأخيرة التي تتولى مهمة جمع المعلومات لاستخدامها في كل ما يدعم المؤسسة ومنه نظام الإنذار المبكر، هذا الأخير قائم على توفر تلك المعلومات.
- **السؤال الخامس عشر:** ما هي ظموحات مؤسستكم عموما وفي ميدان اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر خصوصا؟
- **الجواب الخامس عشر:** نطمح مؤسسة سيدار إلى مضاعفة منتجاتها والوصول إلى أقصى إنتاج خاصة وأن الأزمة العالمية (كوفيد 19) أثرت عليها، وبالتالي وجب الوقوف من جديد لتعويض ما

تم خسارته ولتدارك العجز الذي حل عليها، ستعمل المؤسسة على رفع حجم صادراتها "باعتبارها عاصمة الفولاذ"، وستفتح خطوط جديدة لتسهيل ذلك.

أما فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية فإننا نسعى لتعزيز هذا النظام في مؤسستنا ولابد من ربطه بنظام الإنذار المبكر بحكم أن تواجد كل منهما مرتبط بوجود الآخر.

3- مقابلة مؤسسة فيروفيال:

في مقابلة تم القيام بها مع السيد "مسؤول قسم الموارد البشرية" بمؤسسة فيروفيال، تم فيها الإجابة على الأسئلة التالية كما يلي:

- السؤال الأول: تقوم مؤسستكم بالعمل المستمر بغرض الوصول لهدف أو جملة من الأهداف، فيم تتمثل؟

- الجواب الأول: تهدف مؤسستنا إلى أن تصبح قطبا صناعيا بامتياز هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهي تعترم في هذه السنة على صناعة قطع الغيار وذلك قصد التمتع في سوق الصيانة لتوفير أنواع من قطع الغيار للمتعاملين الاقتصاديين، كما أنها تعمل على إدخال تكنولوجيات جديدة لمضاعفة الإنتاج بهدف تلبية متطلبات السوق، كما تخمن لتنمية القطاع من خلال إبرام اتفاقيات مع عدة مؤسسات ومراكز البحث العلمي، باعتبار أن هذه الأخيرة تمكنها من أن تأتي لها بما هو جديد.

- السؤال الثاني: تعيش مؤسستكم كباقي المؤسسات الأخرى في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر. فهل تقوم بترقب هذه البيئة وترصد هذا التغير؟

- الجواب الثاني: نعم، تقوم مؤسستنا بترقب البيئة، فنقول نوعا ما أنها تتجسس كل ما يتعلق بها سواء من الداخل أو من الخارج.

- السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات التي تضمن من خلالها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

- الجواب الثالث: نعم، تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب؛ فغالبا ما نمر بمواقف لا يسعنا الوقت لإقامة اجتماعات والإدلاء بالحلول والأخذ بالحل الأمثل، وبناء على ذلك نعمل على جمع المعلومات مبكرا لتوفير الوقت والجهد.

- السؤال الرابع: هل تعي إشارات مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟

- **الجواب الرابع:** نعم، مؤسستنا على وعي باليقظة الإستراتيجية وبأهمية تبنيتها خاصة وأن هذا الأسلوب قائم على جمع المعلومات كما ذكرنا سابقا، كما أنها تمكنها من اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.
- **السؤال الخامس:** تطبق مؤسستكم اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي معايير تطبيقها؟
- **الجواب الخامس:** نعم، تطبق مؤسسة فيروفيال اليقظة الإستراتيجية، فالوعي منتشر داخل المؤسسة بهذا المصطلح وخاصة لدى المسيرين. أما عن معايير تطبيقها فتتمثل في:
 - وجود أفراد يتمتعون بحس الترقيب والتيقظ (مختصين)؛
 - جمع المعلومات، معالجتها ونشرها،...الخ؛
 - الترصد المستمر والترقيب الدائم لكل الوسائل المتطورة ذات العلاقة بالعملية عموما.
- **السؤال السادس:** ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المأخوذ بها في مؤسستكم؟
- **الجواب السادس:** تطبق مؤسستنا اليقظة التكنولوجية ضمن نشاطها بصورة أساسية، وبالمقابل فهي لا تهمل الأنواع الأخرى، فقط لا تعمل بها ظاهريا (اليقظة التجارية، اليقظة القانونية، اليقظة التنافسية).
- **السؤال السابع:** هل تمتلك مؤسستكم خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، إذا كان ردمك بالعدم فضمن ماذا تدمج؟
- **الجواب السابع:** لا تمتلك مؤسستنا خلية مستقلة باليقظة الإستراتيجية، وهذا لا يمنعنا من تطبيقها في مؤسستنا، أين تدمج ضمن جميع وظائف المؤسسة وتظهر أكثر بقسم التسويق؛ وبالتالي يمكننا القول أن كل وظيفة داخل المؤسسة تتضمن ضمنا خلية يقظة.
- **السؤال الثامن:** تتعرض مؤسستكم لأزمات مختلفة بحكم تواجدها ضمن بيئة تتميز باللاستقرار؟
- **الجواب الثامن:** نعم، مؤسستنا كأى مؤسسة تواجه أزمات متعددة ومختلفة، وهذا راجع لطبيعة البيئة التي أصبحت تتميز بالديناميكية وشدة التغير، هذا الأخير أدى إلى نشوب مثل هذه الأزمات التي أصبحت تؤثر سلبا على قيام المؤسسة بنشاطها.
- **السؤال التاسع:** كيف يتم التقليل من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسستكم؟

- **الجواب التاسع:** تقلل مؤسستنا من أزماتها من خلال فريق يتمتع بالفطنة وبمهارات تمكنه من التوصل إلى حلول فعالة، كما تسهر على عدم تكرار تجارب تلك الأزمات؛ وبدقة أكبر أن معظم الأزمات التي تعرضت لها المؤسسة غير قابلة للظهور مجددا.
- **السؤال العاشر:** هل تعي مؤسستكم بالانتباه لإشارات الإنذار المبكر؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المقصود بنظام الإنذار المبكر؟
- **الجواب العاشر:** نعم، فالمقصود بمصطلح إشارات الإنذار المبكر بالنسبة لي شخصا فإنها عبارة عن معلومات تحذر من وقوع شيء ما أيا كان نوعه في الأجل القريب، وخاصة بالحديث عن الإشارات السلوكية التي تظهر في تصرفات الأفراد العاملين والتي تكون ظاهرة للعيان.
- **السؤال الحادي عشر:** هل تتبنى مؤسستكم نظاما للإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟
- **الجواب الحادي عشر:** نعم، تتولى مؤسستنا حاليا تكوين الأفراد على استعمال مثل هذه النظم نظرا لمساعدتها في التغلب على أكبر العقاقيل التي تعترض نجاحها، بحيث أن أغلب الأزمات التي تواجهها مؤسستنا تسبقها معلومات تمكنها من التنبؤ بتلك الأزمات قبل حدوثها، وبالتالي نحن نعمل على التدقيق فيها.
- **السؤال الثاني عشر:** هل يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من وقوعها؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- **الجواب الثاني عشر:** نعم، فاليقظة الإستراتيجية تنقص من الضبابية وتزيد من حالة التأكد، وبناءا على ذلك فمؤسستنا تستغل المعلومات المتأتية من اليقظة الإستراتيجية استغلالا تاما في التنبؤ بالأزمات، وذلك للتقليل من حدوثها أو منع وقوعها من الأساس.
- **السؤال الثالث عشر:** تريد مؤسستكم تنشيط نظام الإنذار المبكر، كمقترحات ترونها كفيلة بذلك؟
- **الجواب الثالث عشر:** من ضمن المقترحات التي نراها مناسبة لضمان تنشيط نظام الإنذار المبكر بمؤسستنا:
- ضرورة تزويد المؤسسة بجميع الوسائل والتقنيات الحديثة والأدوات التي تسهل عمل نظام الإنذار المبكر؛
- جمع المعلومات باستمرار مع اختيار تلك التي لها علاقة مباشرة بتنشيط نظام الإنذار المبكر؛
- تدريب الأفراد وتكوينهم على استعمال هذا النظام وخاصة المسؤولين عنه.

- السؤال الرابع عشر: هل تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر في مؤسستكم؟
- الجواب الرابع عشر: كما ذكرنا سابقا، فمؤسستنا تعمل على إيلاء اهتمام لنظام الإنذار المبكر، أما عن الإجابة عن هذا التساؤل فالمنطق يفرض استغلال المعلومات التي جمعت في إطار اليقظة الإستراتيجية لتنشيط عمل أي نظام آخر، فنظام الإنذار المبكر يساهم في القيام بعمله بشكل فعال (التنبؤ في الوقت المناسب) وخاصة من خلال دعمه من قبل نظام آخر قائم هو الآخر على جمع المعلومة (نظام اليقظة الإستراتيجية).
- السؤال الخامس عشر: ما هي طموحات مؤسستكم عموما وفي ميدان اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر خصوصا؟
- الجواب الخامس عشر: تدور طموحات مؤسستنا هذه السنة نحو الخروج من دائرة الخوف التي حلت عليها مع بداية أزمة كوفيد19، هذه الأخيرة كان لها الأثر السلبي للتراجع إلى يومنا هذا، وعليه وجب البدء من جديد للتقدم نحو الأمام.
- أما فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية فنطمح إلى أن تستقل مؤسستنا هي الأخرى بخلية يقظة إستراتيجية كباقي المؤسسات، كما نطمح لامتلاك أدوات أخرى تمكننا من النقاط علامات مسبقة تدعمنا في التعرف على الأحداث غير المرغوب فيها قبل تفاقمها في إطار نظام الإنذار، ويكون هو الآخر واضحا للعيان بحيث يعملان معا على زيادة الولاء، ضبط التحركات، تنشيط الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.

4- مقابلة مؤسسة صيدال

- في مقابلة قامت بها الطالبة مع رئيس قسم الإنتاج بمؤسسة صيدال، حيث قام بالإجابة على الأسئلة التالية:
- السؤال الأول: تقوم مؤسستكم بالعمل المستمر بغرض الوصول لهدف أو جملة من الأهداف، فيم تتمثل؟
 - الجواب الأول: إن أهم هدف تسعى مؤسستنا لتحقيقه هو تلبية احتياجات السوق المحلية الجزائرية، ومن تم تطوير الشراكات مع المؤسسات الأجنبية من خلال اختراق السوق الدولية.
 - السؤال الثاني: تعيش مؤسستكم كباقي المؤسسات الأخرى في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر. فهل تقوم بترقب هذه البيئة وترصد هذا التغير؟
 - الجواب الثاني: نعم، في الأغلب تقوم مؤسستنا بترصد محيطها، فهي تهتم بمراقبة مختلف الجوانب ذات العلاقة بنشاطها، هذا الأخير يفرض على مؤسستنا الاستباق نحو الوصول إلى المعلومات بما يجلب لها فرصا تمكنها من رسم الطريق نحو ما تطمح إليه وكذا بما يساعدها على تفادي كل ما هو غير مرغوب.
 - السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات التي تضمن من خلالها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟
 - الجواب الثالث: نعم، تقوم مؤسستنا بجمع المعلومات لضمان اتخاذ القرار في الوقت المناسب، فمؤسسة صيدال ليست من النوع الذي يتخذ القرارات بشكل تلقائي، لا بل العكس فهي مهياة تماما وفي أي وقت لاتخاذ قرارات سليمة في ظل المعلومات التي قامت بجمعها مسبقا.
 - السؤال الرابع: هل تعي إطارات مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟
 - الجواب الرابع: نعم، جميع إطارات مؤسستنا تعي مفهوم اليقظة الإستراتيجية، أين تعبر عن مختلف المراحل التي تجمع فيها المعلومات حتى قبل الحاجة لها، ومن ثم معالجتها واختيار ما يتناسب وأهميتها وصولا إلى نشرها.
 - السؤال الخامس: تطبق مؤسستكم اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي معايير تطبيقها؟
 - الجواب الخامس: نعم تطبق مؤسستنا اليقظة الإستراتيجية ضمن نشاطها، ومن بين معايير تطبيقها هو أننا نقوم بجمع معلومات مختلفة ومن مصادر مختلفة، فمثلا إذا تحدثنا عن منافسي المؤسسة

فإننا نقصد بالدرجة الأولى المواقع الإلكترونية للمنافسين، هذه المواقع تمكننا من ترصد الوضعية التي توجد بها المؤسسة، رقم أعمالها، أرباحها،... الخ.

- السؤال السادس: ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المأخوذ بها في مؤسستكم؟

- الجواب السادس: تطبق مؤسستنا:

- اليقظة التكنولوجية: تتولى مؤسستنا عملية جمع المعلومات ذات العلاقة بالتغيرات التكنولوجية من خلال التردد عبر الانترنت في مجال صناعة الأدوية (الأطباء، الصيدليات،... الخ) خاصة وأنها تمكن من الإبداع، هذا الأخير يعمل على تحسين الخدمات مع الزبائن، وهو ما يدفع أيضا إلى ابتكار منتجات جديدة من خلال المراقبة التكنولوجية.

- اليقظة التنافسية: واجب على مؤسستنا ترقب منافسيها والمتمثلين في المؤسسات الخاصة عموما أمثال Biocare, Biothera, Inpha-Médis.

- اليقظة الاجتماعية: حيث تشمل كل ما يتعلق بأنماط التفكير والسلوكات وتقالييد العمل المعمول بها داخل المؤسسة، ومنظومة القيم المعلن عنها من قبل الإدارة العليا (حيث تبين لنا أن هناك إشارة واضحة إلى وجود انسجام بينهما).

- اليقظة القانونية: تضم التغيرات في القوانين والتشريعات التي تحكم سوق الدواء والتي يجب إيلاء اهتمام لها بما يتماشى وتقارير المنظمات العالمية للصحة (تسعير الأدوية، تسجيل أدوية جديدة،... الخ).

ويجب أن ننوه بأن جميع هذه الأنواع متداخلة وغير مجزئة كما تم التعبير عنه.

- السؤال السابع: هل تمتلك مؤسستكم خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، إذا كان ردمك بالعدم فضمن ماذا تدمج؟

الجواب السابع: لا تمتلك مؤسستنا خلية مستقلة باليقظة الإستراتيجية، وهذا لا يعني أننا لا نسعى لذلك، وتندرج جميع مهام اليقظة الإستراتيجية ضمن وظيفة التسويق (ضمنيا)، ويشرف عليها مسؤولي وظيفة التسويق باعتبارهم الأقرب لذلك.

- السؤال الثامن: تتعرض مؤسستكم لأزمات مختلفة بحكم تواجدها ضمن بيئة تتميز بالاستقرار؟

- الجواب الثامن: نعم، تتعرض مؤسسة صيدال لأزمات مختلفة، فلا يمكن أن تكون مؤسسة اقتصادية بمعزل عن الأزمات، إلا إذا كانت تعمل في جو يسوده الروتين، ومؤسستنا على عكس

ذلك تعمل في إطار الإبداع والتحسين والابتكار، لذلك تجد نفسها محاطة بعدة أزمات على اختلاف أصنافها وصعوبتها.

- السؤال التاسع: كيف يتم التقليل من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسستكم؟
- الجواب التاسع: يتم التقليل من الأزمات في مؤسستنا حسب نوع الأزمة؛ فإذا كانت أزمة بسيطة فوجب الإسراع في إيجاد حل لها قبل تفاقمها، وإذا كانت أزمة صعبة وجب مواجهتها للقضاء عليها جذريا لمنع تكرارها.
- السؤال العاشر: هل تعي مؤسستكم بالانتباه لإشارات الإنذار المبكر؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المقصود بنظام الإنذار المبكر؟
- الجواب العاشر: نعم، فمصطلح إشارات الإنذار المبكر متداولاً في مؤسستنا، فنحن على وعي بالإشارات الضعيفة المجمع في إطار التردد المستمر. أما عن نظام الإنذار المبكر فمؤسستنا تمتلك نظام آلي قائم على توفر جملة من الأدوات المساعدة.
- السؤال الحادي عشر: هل تتبنى مؤسستكم نظاماً للإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟
- الجواب الحادي عشر: نعم، تبني نظام الإنذار المبكر غير ظاهر للعيان باعتباره قائم على بعض الأدوات التي تعتبر بسيطة ومتواجدة في أي مؤسسة، غير أن أغلب الأزمات التي تواجهها مؤسستنا تسبقها إشارات تجعلنا في دائرة التحوط من وقوع خلل ما يمكن أن يؤدي إلى أزمة. كما أن مؤسستنا تولي اهتماماً كبيراً للإشاعات وتعتبرها نقطة وجب الوقوف عليها.
- السؤال الثاني عشر: هل يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من وقوعها؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟
- الجواب الثاني عشر: نعم، باعتبار أن اليقظة الإستراتيجية في مؤسستنا أسلوباً مبنياً على أساس التأكد فهو يعمل على التنبؤ بالأزمات للوقوف على وقوعها. ويكون ذلك من خلال استغلال المعلومات المجمع في إطار نشاط اليقظة.
- السؤال الثالث عشر: تريد مؤسستكم تنشيط نظام الإنذار المبكر، كمقترحات ترونها كفيلة بذلك؟
- الجواب الثالث عشر: من ضمن المقترحات التي نراها مناسبة لضمان تنشيط نظام الإنذار المبكر بمؤسستنا:
- ضرورة التخطيط المسبق من خلال التهيؤ لحدوث أزمة في أي وقت؛
- عدم إهمال أي معلومة صادفت المؤسسة سواء كان مصدرها داخلياً أم خارجياً.

- السؤال الرابع عشر: هل تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر في مؤسستكم؟

- الجواب الرابع عشر: نظرا لنشاط مؤسسة صيدال ذو الطابع الحساس فهي مجبرة على تبني نظام الإنذار المبكر، هذا الأخير يعمل على ترصد الإشارات الظاهرة، ولا يساهم هذا النظام في عمله بشكل فعال (التنبؤ بالأزمة) في الوقت المناسب إلا من خلال دعمه من قبل نظام آخر قائم هو الآخر على جمع المعلومة (نظام اليقظة الإستراتيجية)، هذا الأخير يقوم بالتقاط جميع الأدوات المتطورة حتى يتمكن للمؤسسة توفيرها لدعم نظام الإنذار.

- السؤال الخامس عشر: ما هي طموحات مؤسستكم عموما وفي ميدان اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر خصوصا؟

- الجواب الخامس عشر: تطمح مؤسستنا إلى التميز عن باقي المنافسين خاصة وأن مجال نشاطنا يلزمه التيقظ التكنولوجي، كما أنها تطمح للصدارة وطنيا فيما يتعلق بالصناعة الصيدلانية، ولا يأتي ذلك بالكلام فحسب بل أن المؤسسة تعمل جاهدة للوصول إلى ذلك. أما فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية فإننا نعمل على جعلها مستقلة بخلية خاصة بها لتوسيع مهامها، وفيما يتعلق بنظام الإنذار المبكر فالمؤسسة لا بد لها من توجيه الأنظار لهذا الأمر نظرا لما تخلفه التكنولوجيا من أضرار ترجع على المؤسسة بأزمات مختلفة.

ثانيا: الملاحظة

من خلال الزيارات الميدانية التي قامت بها الطالبة طيلة فترة التريص فقد لاحظت وجود أفراد ذوي مهارات عالية على مستوى المؤسسات محل الدراسة، بحيث يعملون في إطار العمل التشاركي، أما بالحديث عن جانب الاتصال فإن تعاملهم يكون من خلال الايميل وهو ما يسهل وصول المعلومة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات في الوقت المحدد، كما لاحظت الطالبة وجود أجهزة استشعار الحرائق لدى جميع المؤسسات محل الدراسة دون استثناء، أما بخصوص أجهزة استشعار الغاز فقد لوحظ في مؤسسة فرتيال فقط.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة يستوجب صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف المتغيرات، وقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط باعتباره يتطابق وطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يبحث هذا الأسلوب في الدور بين متغير مستقل واحد ومتغير تابع ويتطلب الاعتماد على هذا التحليل أولاً التأكد من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته. في هذا المبحث سيتم التطرق لاختبار الفرضيات من خلال استخدام أساليب وأدوات التحليل الإحصائي للبيانات، من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية وفرضياتها الفرعية وصولاً للإجابة على الإشكالية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

- الفرضية الرئيسية الأولى: "لا تتوفر متطلبات أبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
- تضمنت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: لا تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
- لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:
- H_0 : لا تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على تحليل (T-Test) لعينة واحدة، ولتحديد مستوى إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، يتم اعتماد ثلاثة مستويات. نحسب طول الفترة للمستويات الثلاثة.

الحد الأعلى - الحد الأدنى/عدد المستويات

$$1.33 = 3/4 = 3/1-5$$

1.33: طول الفئة لكل مستوى من المستويات الثلاثة.

- المستوى المنخفض: (2.33 - 1).

- المستوى المتوسط: (3.67 - 2.34).

- المستوى المرتفع: (5 - 3.68).

إن التأكد من صحة أي فرضية وفق هذا الأسلوب يقتضي مقارنة المتوسط الحسابي لكل متغير x مع الوسط المرجح لأداة القياس والذي تبلغ "03".

$$(1+2+3+4+5)/5 = 15/5 = 3$$

وهذا يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول (33): الوسط المرجح لليقظة التكنولوجية

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	المتغير
0.388	0.39398	3.8067	162	اليقظة التكنولوجية

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSv23.

يلاحظ من خلال الجدول أن الوسط الحسابي لليقظة التكنولوجية 3.81 وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

الجدول (34): تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة التكنولوجية

المتغير	Valeur de test= 81					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اختلاف المتوسط	مجال الثقة 95 %	
					أدنى	أعلى
اليقظة التكنولوجية	123.293	161	0.000	3.80669	3.7457	3.8677

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

بلغ المتوسط الحسابي لليقظة التكنولوجية 3.81 وهو أكبر من الوسط المرجح (03)، وقيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". ويتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على: "تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:

- H0: لا تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (35): الوسط المرجح لليقظة التنافسية

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الخطأ المعياري
اليقظة التنافسية	162	3.6093	0.61105	0.0481

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الوسط الحسابي لليقظة التنافسية بلغ 3.61 وهو يقع

ضمن المستوى المتوسط.

الجدول (36): تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة التنافسية

المتغير	Valeur de test= 81					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اختلاف المتوسط	مجال الثقة 95 %	
					أدنى	أعلى
اليقظة التنافسية	75.182	161	0.000	3.60935	3.5145	3.7042

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

بلغ المتوسط الحسابي لليقظة التنافسية 3.61 وهو أكبر من الوسط المرجح (03)، وقيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وبالتالي يتم رفض الفرضية التي تنص على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على الفرضيتين الإحصائيتين التاليتين:

- H0: لا تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (37): الوسط المرجح لليقظة الاجتماعية

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
اليقظة الاجتماعية	162	3.7213	0.58865	0.04625

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من خلال الجدول أن الوسط الحسابي لليقظة الاجتماعية 3.72 وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

الجدول (38): تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة الاجتماعية

المتغير	Valeur de test= 81					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اختلاف المتوسط	مجال الثقة 95 %	
					أدنى	أعلى
اليقظة الاجتماعية	80.464	161	0.000	3.72134	3.6300	3.8127

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

بلغ المتوسط الحسابي لليقظة الاجتماعية 3.72 وهو أكبر من الوسط المرجح (03)، وقيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

4- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:

- H0: لا تتوفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: تتوفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (39): الوسط المرجح لليقظة الإستراتيجية

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
اليقظة الإستراتيجية	162	3.7031	0.46265	0.3635

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن الوسط الحسابي لليقظة الإستراتيجية 3.70 وهو يقع ضمن المستوى المرتفع.

الجدول (40): تحليل مدى توفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية

المتغير	Valeur de test= 81					
	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	اختلاف المتوسط	مجال الثقة 95 %	
					أدنى	أعلى
اليقظة الإستراتيجية	101.877	161	0.000	3.70312	3.6313	3.7749

المصدر، من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv23.

بلغ المتوسط الحسابي لليقظة الإستراتيجية 3.70 وهو أكبر من الوسط المرجح (3)، وقيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهي دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن مستوى الدلالة بلغ 0.000، وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على: "لا تتوفر متطلبات اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: "تتوفر متطلبات أبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- في هذا المطلب سيتم التطرق لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.
- الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
 - من هذه الفرضية يتم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:
 - الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
 - الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
 - الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- تنص الفرضية الفرعية الأولى على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
- لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:
- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).
 - H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الأولى تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، ومنه إثبات وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط، وهذا يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول (41): تحليل الانحدار الخطي البسيط لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	معامل التفسير المعدل	الخطأ المعياري
اليقظة التكنولوجية	0.401 ^a	0.161	0.156	6.859

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الارتباط بلغت 0.40 وهو يدل على ارتباط متوسط بين اليقظة التكنولوجية ونظام الإنذار المبكر ومعامل التفسير $R^2 (0.16)$ ، وبديل على أن 16% من التغيرات الحاصلة في نظام الإنذار المبكر سببها اليقظة التكنولوجية، في حين أن 84% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقيمة R^2 المعدل 0.16 وتدل على تمثيل النموذج للظاهرة بنسبة 16%، وقيمة الخطأ المعياري 6.86 أي أنها منخفضة وهذا ما يدل على جودة النموذج للدراسة.

الجدول (42): جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F فيشر	Sig
الانحدار	1446.255	1	1446.255	30.733	0.000 ^b
البواقي	7529.406	160	47.059	-	-
المجموع	8975.660	161	-	-	-

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 30.73 وهي أكبر من قيمتها المجدولة وهي دالة إحصائيا 0.000، وعليه ترفض H_0 وتقبل H_1 بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (43): معاملات النموذج

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	52.969	3.533	-	14.991	0.000
اليقظة التكنولوجية	0.732	0.132	0.401	5.544	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV23.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ حيث أن قيمة T المحسوبة 5.54 أكبر من T المجدولة وهي دالة إحصائيا 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة 0.05، كما يظهر الجدول معنوية الميل 0.73

وهي موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 52.97 وبذلك فإن معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 0.73x + 52.97$$

وهذا يعني أن قيمة معامل الإنحدار بلغت 0.73، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في الاهتمام بتطبيق الليقظة التكنولوجية (X) يؤدي إلى زيادة تفعيل نظام الإنذار المبكر (Y) بـ0.73 وحدة. مما يؤكد أن لليقظة التكنولوجية أثر في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- بناء على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية تم الإعتماد على تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج، ومنه إثبات وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع باستعمال نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وهذا يظهر من خلال الجدول في الصفحة الموالية:

الجدول (44): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	معامل التفسير المعدل	الخطأ المعياري
اليقظة التنافسية	0.182 ^a	0.033	0.027	7.365

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بلغت 0.18 وهو يدل على ارتباط صغير بين اليقظة التنافسية ونظام الإنذار المبكر ومعامل التفسير R² (0.033)، ويدل على أن 3.3% من التغيرات الحاصلة في نظام الإنذار المبكر سببها اليقظة التنافسية، في حين أن 96.7% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقيمة R² المعدل 0.027 وتدلل على تمثيل النموذج للظاهرة بنسبة 2.7%، وقيمة الخطأ المعياري 7.36 أي أنها منخفضة وهذا ما يدل على جودة النموذج للدراسة.

الجدول (45): جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة التنافسية على تفعيل

نظام الإنذار المبكر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F فيشر	Sig
الانحدار	296.748	1	296.748	5.471	0.021 ^b
البواقي	8678.912	160	54.243	-	-
المجموع	8975.660	161	-	-	-

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 5.471 وهي أكبر من قيمتها الجدولة وهي دالة إحصائيا 0.000، وعليه ترفض H₀ وتقبل H₁ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05).

الجدول (46): معاملات النموذج

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	64.308	3.477	-	18.495	0.000
اليقظة التنافسية	0.317	0.136	0.182	2.339	0.021

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV23.

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ حيث قيمة T المحسوبة 2.34 أكبر من T الجدولة، وهي دالة إحصائياً 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة 0.05، كما يظهر الجدول معنوية الميل 0.32 وهي موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 64.30 وبذلك فإن معادلة خط الانحدار كما يلي:

$$Y = 0.32x + 64.30$$

وهذا يعني أن قيمة معامل الانحدار بلغت 0.32، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في الاهتمام بتطبيق اليقظة التنافسية (X) يؤدي إلى زيادة تفعيل نظام الإنذار المبكر (Y) بـ 0.32 وحدة. مما يؤكد أن لليقظة التنافسية أثر في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- بناء على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، ومنه إثبات وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع باستعمال نموذج الانحدار الخطي البسيط.

وهذا يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول (47): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	معامل التفسير المعدل	الخطأ المعياري
اليقظة الاجتماعية	0.366 ^a	0.134	0.128	6.971

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بلغت 0.37 وهو يدل على ارتباط متوسط بين اليقظة الاجتماعية ونظام الإنذار المبكر ومعامل التفسير R² (0.13)، ويدل على أن 13% من التغيرات الحاصلة في نظام الإنذار المبكر سببها اليقظة الاجتماعية، في حين أن 87% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقيمة R² المعدل 0.13 وتدل على تمثيل النموذج للظاهرة بنسبة 13%، وقيمة الخطأ المعياري 6.97 أي أنها منخفضة وهذا ما يدل على جودة النموذج للدراسة.

الجدول (48): جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الاجتماعية على تفعيل

نظام الإنذار المبكر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F فيشر	Sig
الانحدار	1200.286	1	1200.286	24.699	0.000 ^b
البواقي	7775.375	160	48.596	-	-
المجموع	8975.660	161	-	-	-

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 24.70 وهي أكبر من قيمتها الجدولة وهي دالة إحصائياً 0.000، وعليه يتم ترفض H₀ وتقبل H₁ بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية (α ≤ 0.05).

الجدول (49): معاملات النموذج

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	55.066	3.516	-	15.661	0.000
اليقظة الاجتماعية	0.663	0.133	0.366	4.970	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV23.

يتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؛ حيث بلغت T المحسوبة 4.97 وهي أكبر من T المجدولة، وهي دالة إحصائيا 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة 0.05، كما يظهر الجدول معنوية الميل 0.66 وهي موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 55.07 وبذلك فإن معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 0.66x + 55.07$$

وهذا يعني أن قيمة معامل الإنحدار بلغت 0.66، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في الاهتمام بتطبيق اليقظة الاجتماعية (X) يؤدي إلى زيادة تفعيل نظام الإنذار المبكر (Y) بـ 0.66 وحدة. مما يؤكد أن لليقظة الاجتماعية أثر في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- بناء على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ". وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ".

4- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

لاختبار صحة هذه الفرضية، تم الاستناد على النموذج التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم الإعتماد على تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج، ومنه إثبات وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع باستعمال نموذج الإنحدار الخطي البسيط، وهذا يظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول (50): تحليل الإنحدار الخطي البسيط لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	معامل التفسير المعدل	الخطأ المعياري
اليقظة الإستراتيجية	0.404 ^a	0.163	0.158	6.850

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط بلغت 0.40 وهو يدل على ارتباط متوسط بين اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر ومعامل التفسير R² (0.16)، ويدل على أن 16% من التغيرات الحاصلة في نظام الإنذار المبكر سببها اليقظة الإستراتيجية، في حين أن 84% تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، وقيمة R² المعدل 0.16 وتدلل على تمثيل النموذج للظاهرة بنسبة 16%، وقيمة الخطأ المعياري 6.85 أي أنها منخفضة وهذا ما يدل على جودة النموذج للدراسة.

الجدول (51): جدول تحليل (Anova) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر اليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل F فيشر	Sig
الانحدار	1467.476	1	1467.476	31.272	0.000 ^b
البواقي	7508.184	160	46.926	-	-
المجموع	8975.660	161	-	-	-

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSv23.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت 31.27 وهي أكبر من قيمتها الجدولة وهي دالة إحصائيا 0.000، وعليه نرفض H_0 ونقبل H_1 بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (52): معاملات النموذج

النموذج	المعاملات	الخطأ المعياري	Béta	T	Sig
الثابت	48.162	4.355	-	11.060	0.000
اليقظة الإستراتيجية	0.311	0.056	0.404	5.592	0.000

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSSV23.

ينتضح من الجدول أعلاه وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ حيث قيمة T المحسوبة 11.06 أكبر من T الجدولة، وهي دالة إحصائيا 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعمول به في الدراسة 0.05، كما يظهر الجدول معنوية الميل 0.31 وهي موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة، وبالنسبة لمعلمية التقاطع (الثابت) بلغت 48.16 وبذلك فإن معادلة خط الإنحدار كما يلي:

$$Y = 0.31x + 48.16$$

وهذا يعني أن قيمة معامل الإنحدار بلغت 0.31، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في الاهتمام بتطبيق اليقظة الإستراتيجية (X) يؤدي إلى زيادة تفعيل نظام الإنذار المبكر (Y) بـ 0.31 وحدة.

مما يؤكد أن لليقظة الإستراتيجية أثر في تفعيل نظام الإنذار المبكر بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- بناء على النتائج المتحصل عليها يتم رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)". وتقبل الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

المبحث الثالث: مناقشة النتائج المتوصل إليها

إن القيام بأي دراسة علمية يستوجب الوصول إلى الحقيقة أو على الأقل البرهنة على حقيقة موجودة أساسا، في هذا المبحث سيتم التطرق لأهم النتائج المتوصل إليها مع مناقشة هذه النتائج.

المطلب الأول: نتائج المقابلة والملاحظة

في هذا المطلب سيتم إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها الطالبة من خلال المقابلة والملاحظة في المؤسسات محل الدراسة.

1- مؤسسة فرتيال:

- يتم تسجيل البيانات باستخدام أجهزة ومعدات مستحدثة، فقد تم ملاحظة ذلك أثناء الزيارات الميدانية، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المؤسسة تترصد الوسائل الجديدة كما أنها تستهدف كل ما هو جديد في ما يتعلق بالمجالات التكنولوجية؛
- تمتلك مؤسسة فرتيال أفراد ذوي مهارة عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار يقظة تكنولوجية فعالة، وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الميدانية بالمؤسسة؛
- تم التصريح بأن المؤسسة تهتم بمنافسيها ومعرفة تحركاتهم، وهذا ما يجعلها تقوم بالبحث عن المعلومات بصورة مستمرة؛
- تقوم مؤسسة فرتيال بجمع المعلومات ذات العلاقة بمنافسيها للتمكن من معرفة توقعها في السوق مقارنة بمنافسيها؛
- تقوم مؤسسة فرتيال بإدارة الصراعات، حيث أننا لاحظنا ذلك من خلال زيارة من الزيارات الميدانية لها، إذ عملت على السيطرة على الوضع دون أي ضرر؛

- تقوم مؤسسة فرتيال بخلق مناخ يحفز على العمل بين أفرادها في إطار يقظة اجتماعية، وقد تم تأكيد ذلك من خلال الملاحظة؛ حيث أن الأفراد يمارسون نشاطهم بصفة تشاركية في إطار فرق متماسكة.
- تتوفر مؤسسة فرتيال على نظام معلومات فعال وهذا ما تم تأكيده في المقابلة، وهو النظام الذي يتم اللجوء إليه في التنبؤ بالأزمات؛
- يتم نقل المعلومات بين أفراد المؤسسة في إطار اتصال فعال لتدارك الأزمة انطلاقاً من نظام الإنذار المبكر؛
- تمتلك مؤسسة فرتيال فريق خاص بإدارة الأزمات وهو يعي جيداً بنظم الإنذار المبكر ودورها؛
- تمتلك مؤسسة فرتيال نظام إنذار مبكر آلي وهذا ما تم تأكيده من خلال ملاحظة الطالبة لبعض الأجهزة الإنذارية "أجهزة استشعار الحرائق والغازات".

2- مؤسسة سيدار:

- تمتلك مؤسسة سيدار أفراد ذوي مهارات عالية تكنولوجياً للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار التيقظ التكنولوجي، ويتم اختيارهم بناءً على قدرتهم في التحكم في هذه البرمجيات؛
- تمارس مؤسسة سيدار نشاطها في ظل بيئة تتميز بحدة المنافسة ما يتطلب منها التيقظ المستمر؛
- تعمل مؤسسة سيدار على ترقيب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاطها، فقد أوضحت المقابلة أن هناك أطراف معنية بالنظر في هذه الوضعية باعتبار أنها تعرقل قيام المؤسسة بنشاطها؛
- تنظر مؤسسة سيدار للقائد باعتباره المسؤول عن الخروج من الأزمة بأقل الأضرار في إطار امتلاكها لنظام إنذار مبكر؛
- تساهم الخبرة الإدارية التي يمتلكها فريق إدارة الأزمات في مؤسسة فرتيال على تسريع نظام الإنذار في التنبؤ بالأزمات، فقد تبين من خلال المقابلة التي قامت بها الطالبة أن المؤسسة تقوم بتكوين هذه الفرق كل حسب المهمة المنسبة إليه في إطار إدارة الأزمات؛
- تمتلك مؤسسة سيدار نظام إنذار مبكر آلي قائم على وسائل متوفرة كجهاز الإنذار بالحرائق وجهاز الإنذار ضد السرقة، أما عن المقابلة فقد كشفت وجود نظام إنذار مبكر غير آلي يتنبأ بالمخاطر والأزمات.

3- مؤسسة فيروفيال:

- تنظر مؤسسة فيروفيال لليقظة الإستراتيجية باعتبارها أسلوب لترصد المعلومات المتأتية من الخارج، وهذا ما تم تأكيده من طرف المسؤولين؛
- يعتبر المدير المسؤول الأول عن عملية التيقظ أو نائبه، وهذا ما يجعل عملية المراقبة صعبة نوعا ما باعتبار أن المدير ليس الشخص المخول للتنسيق بين جميع الوظائف للحصول على المعلومات خاصة وأنه يعتبر فرد منعزل نوعا ما عن العاملين مقارنة بباقي الأفراد، فقد يمكنه التنسيق بين أنواع اليقظة واتخاذ القرارات غير ذلك فمن الأفضل إشراك مجموعة خاصة بذلك؛
- ينظر لنظام الإنذار المبكر باعتباره نظام للتنبؤ بكل ما سيقع عن قريب، ليس في إطار الأزمات فقط بل والمخاطر أيضا؛
- لوحظ من خلال الزيارات أن مؤسسة فيروفيال تمتلك الوسائل التكنولوجية التي تسهل عليها عملية المراقبة المستمرة؛
- تمتلك مؤسسة فيروفيال أفراد ذوي مهارة عالية وهذا ما تم تأكيده للوصول إلى أهدافها، خاصة وأن المؤسسة تعمل في إطار من التنظيم وهذا ما لوحظ أيضا؛
- تمتلك مؤسسة فيروفيال نظام إنذار مبكر غير آلي للتنبؤ بالأزمات قائم على الإشارات السلوكية التي تظهر في تصرفات الأفراد العاملين.

4- مؤسسة صيدال:

- يتم جمع المعلومات في إطار اليقظة الإستراتيجية من قبل المشرفين (Les Superviseurs) عن ذلك وبعض اللجان المتخصصة (Commission Spécialisés)، وهذا ما أكدته المقابلة؛
- تمارس مؤسسة صيدال نشاط حساس نوعا ما "صناعة الأدوية"، هذا الأخير يتطلب منها البحث والتطوير باستمرار من خلال التيقظ الدائم، فهي تعمل على تحسين المنتجات وتبتكر أخرى وهذا ما أكدته المسؤول من خلال المقابلة؛
- تمتلك مؤسسة صيدال جميع المقومات التي تساعد على ترقيتها، فهي تعمل في جو يغلب عليه طابع التنافس، وقد لوحظ ذلك من عدة جوانب، تنظيم، مشاركة، تسيير، رقابة... الخ؛
- تتوفر مؤسسة صيدال على نظام الإنذار المبكر بالأزمات بنوعيه؛ فالآلي على شكل معدات وأدوات، وغير الآلي على شكل إشاعات، هذه الأخيرة تولي لها المؤسسة اهتماما لتفادي التهديدات وهي تظهر في سلوكيات الأفراد العاملين.

- التعليق على النتائج:

- إن النتائج المتحصل عليها من كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة تقود إلى:
- أغلبية الموارد البشرية متحركة في تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات محل الدراسة؛
- تهتم المؤسسات محل الدراسة بالدورات التدريبية لتكوين أفرادها؛
- تعتمد المؤسسات محل الدراسة على قواعد بيانات؛
- تطبق المؤسسات محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية سواء بامتلاكها لخلية مستقلة أو تطبيقها ضمناً فقط وهذا راجع لمحيط العمل الذي يفرض تواجدها؛
- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على أنظمة إنذار تمكنها من التنبؤ سواء تعلق الأمر بنظام الإنذار اللبي أو غير الآلي.

المطلب الثاني: نتائج متعلقة باختبار الفرضيات

- تناولت الدراسة دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر على مستوى "04" مؤسسات اقتصادية جزائرية، وخلصت للنتائج التالية:
- أفرزت إجابات عينة الدراسة توفر المتطلبات المتعلقة بتطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة باليقظة الإستراتيجية عموماً، وانتهاجها منها إستراتيجياً يمكنها من معرفة ما يتعلق ببيئتها الخارجية خصوصاً، وهذا ما يمكنها من تكوين فكرة واضحة للوصول إلى أهدافها المسطرة؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة على تطبيق اليقظة التكنولوجية وهذا يظهر من خلال مواكبة التغيرات التكنولوجية في محيطها بالاعتماد على أجهزة ومعدات مستحدثة؛
 - موافقة نسبية لأفراد عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة على تطبيق اليقظة التنافسية وهذا من خلال ترقب المنافسين وتوقع تحركاتهم ومعرفة توقعهم في السوق؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق اليقظة الاجتماعية على مستوى المؤسسات محل الدراسة وهذا من خلال توفير مناخ مساعد على العمل ضمن فرق متناسقة في إطار البعد عن الصراعات؛
 - موافقة أفراد عينة الدراسة على تطبيق نظام الإنذار المبكر، وهذا يدل على الدور الذي تلعبه المؤسسات محل الدراسة في مواكبتها للتطور من جهة ومن جهة أخرى استباق الأزمات؛
 - توجد علاقة طردية بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر في المؤسسات محل الدراسة؛

- توجد علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية ونظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة طردية بين اليقظة التنافسية ونظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛
- توجد علاقة طردية بين اليقظة الاجتماعية ونظام الإنذار المبكر على مستوى المؤسسات محل الدراسة؛
- تتوفر متطلبات أبعاد اليقظة الإستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- تتوفر متطلبات اليقظة التكنولوجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- تتوفر متطلبات اليقظة التنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- تتوفر متطلبات اليقظة الاجتماعية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
من هذه الفرضية نقوم بصياغة الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاجتماعية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات السابقة

رغم عدم تطرق الدراسات السابقة لربط المتغيرين معا بشكل واضح، إلا أنه يمكن الوقوف على بعض النقاط المتشابهة بينها وبين الدراسة الحالية، خاصة وأن المتغير التابع (نظام الإنذار المبكر) جزء من التنبؤ بالأزمات، هذا الأخير الذي طرح فيه هذا النظام، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

1- نقاط التشابه مع الدراسات السابقة

تتشابه النتائج المتوصل إليها مع نتائج الدراسات السابقة فيما يلي:

- موضوع دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر من أهم القضايا المطروحة في الجزائر وخاصة بإسقاطه على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "هدى بولقمح": اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، فقد درست الباحثة دور كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات، وتوصلت إلى أن كل بعد يغذي نظام الإنذار المبكر بالمعلومات التي تمكن من اكتشاف الإشارات الإنذارية في إطار الأزمات المحتملة، وهذا ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، فقد تناولت الباحثة ثلاث أبعاد من اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التنافسية والاجتماعية)، وهذا ما تم تناوله في الدراسة الحالية، وقد توصلت إلى أن هذه الأبعاد لها أثر في تفعيل نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات.
- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "صليحة كاريش": اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك - دراسة حالة مؤسسة نفضال-، في التوصل لنتائج تعزز دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

2- نقاط الاختلاف مع الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- لا تتشاطر الدراسة الحالية دراسة "صليحة كاريش"؛ فقد كان هناك نقص في معالجة الموضوع باعتبار أن العنوان يدور حول اعتبار اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر، أما المضمون تضمن فقط أن الإشارات الضعيفة المجمع في إطار اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تحول إلى إشارات للإنذار المبكر دون التطرق لنظام الإنذار المبكر بدقة، في حين كان ينتظر التعمق في تناول نظام الإنذار المبكر.

- لا تتفق الدراسة الحالية مع دراسة "هدى بولقمح"، حيث اقترحت الباحثة عنوانا شاملا "الإدارة الوقائية للأزمات"، في حين أن الدراسة الحالية ركزت على جزئية من تلك الدراسة "نظام الإنذار المبكر".

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (53): نقاط التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة

دراسة	نقاط التشابه	نقاط الاختلاف
هدى بولقمح	- دور كل بعد من أبعاد اليقظة في التنبؤ بالأزمات. - توصلت إلى أن كل بعد من أبعاد اليقظة يساهم في التنبؤ بالأزمات.	- العنوان بحد ذاته شامل "الإدارة الوقائية للأزمات" في حين خصصت الدراسة الحالية لنظام الإنذار المبكر.
صليحة كاريش	- التوصل لنتائج تعزز دور اليقظة في المؤسسة الاقتصادية.	- عدم التطرق لنظام الإنذار المبكر في الدراسة بحد ذاته، بل تم التركيز فقط على الإشارات الضعيفة.

المصدر، من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

حاولت الطالبة من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر، من خلال الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على مستوى أربعة "04" مؤسسات اقتصادية جزائرية، للإجابة على إشكالية هذه الدراسة من خلال اختبار فرضياتها والتأكد من مدى صحتها، وذلك عن طريق المعالجة الإحصائية.

حيث قامت بتحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة سواء المتعلقة بجانب مدى توفر متطلبات تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية، أو من ناحية وجود أثر لليقظة الإستراتيجية على تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما تم تأكيده من خلال نتائج اختبار الفرضيات وأيضاً المقابلات والملاحظات التي تم جمعها طيلة فترة الدراسة الميدانية.



خاتمة

إن الأزمات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية مؤخرا دفع بها إلى إعادة النظر في خططها، فقد أصبحت تهدف للوقاية من الأزمات عن طريق مراقبة البيئة التي تمارس بها نشاطها. حيث أن نجاح المؤسسة الصناعية في مسايرة أزماتها من خلال ترصدها الدائم تكون قد قطعت نصف الطريق نحو تحقيق الإيجابية والسلاسة في التعامل مع الأزمات، وبأتي ذلك من خلال تبني أسلوب اليقظة الإستراتيجية بما تحمله من فرص وما تستبعده من تهديدات؛ فهي تمكن المؤسسات من التطلع لمستقبلها في ظل بيئة تتميز بالغموض اللامتناهي، هذا الأخير يفتح لها طرقا غير مرغوبة للوقوع في الأزمات، وهذا ما يتطلب منها تطبيق اليقظة الإستراتيجية لتنشيط نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.

وعلى ضوء ما تم التطرق، يتبين أن اليقظة الإستراتيجية تجعل المؤسسة أكثر استعدادا وتأهبا لأي تغيرات قد تطرأ في محيطها، باعتبارها أسلوبا لاستقراء الإنذارات والمعالم المستقبلية مما يستوجب الوقاية من حدوث أي أزمة، كل هذا يساهم بشكل مباشر في تنشيط نظام الإنذار المبكر للتنبؤ بتلك الأزمات، هذه الأخيرة تأتي من خلال اكتشاف الإشارات الضعيفة والتي تتضح مع الوقت لتصبح إشارات قوية يعتمد عليها في بناء المعلومات الدقيقة.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم استخلاص النتائج التالية:

- الفهم الجيد لعينة الدراسة لليقظة الإستراتيجية واعتبارها مفهوما متداولاً في المؤسسات محل الدراسة؛
- إن تطبيق اليقظة الإستراتيجية ليس ظاهراً للعيان في جميع المؤسسات محل الدراسة؛ فهي إما خلية مستقلة ذاتياً أو أنها تندرج ضمن أحد وظائف المؤسسة كوظيفة التسويق؛
- ممارسة فعلية لليقظة الإستراتيجية من قبل المؤسسات محل الدراسة، ويظهر ذلك من خلال استمرار المؤسسات بجمع المعلومات عن البيئة الخارجية؛
- تساهم الوسائل والتقنيات في تسهيل العمل لجمع المعلومات الإستراتيجية؛
- تطبيق جيد لنظم المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسة لامتلاكها موارد تكنولوجية متطورة؛
- فهم مصطلح الإشارات الضعيفة وربطها باليقظة الإستراتيجية أوتوماتيكياً في المؤسسات محل الدراسة وإن كان يقتصر على فئات معينة؛

- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على إطارات كفيلة باتخاذ القرارات وتسيير وصول المعلومة في الوقت المناسب؛
- تساهم اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالحدث قبل وقوعه من خلال استشعار الإشارات الضعيفة التي تتحول مع الوقت إلى إشارات قوية؛
- إن اعتماد المؤسسات لأسلوب اليقظة الإستراتيجية يتيح لها فرصة التنبؤ بالأزمات قبل حدوثها بفعل توفر المعلومات الضرورية عن ذلك، وبالتالي القدرة على التصدي للأزمات والوقاية منها بصفة استباقية؛
- المؤسسة التي تسعى للوقاية من الأزمات وجب عليها تنشيط نظام الإنذار المبكر من خلال رصد البيئة الخارجية، هذه الأخيرة من مسؤولية اليقظة الإستراتيجية (اقتناص الفرص وتلافي التهديدات)؛
- اليقظة الإستراتيجية من أنجح الأساليب التي تساعد المؤسسة على تنشيط نظام الإنذار المبكر؛
- تتمكن المؤسسات من تقليل الأزمات عن طريق إشارات الإنذار المبكر وامتلاكها لنظام للإنذار المبكر سواء كان لي أو غير آلي؛
- هناك أثر لليقظة الإستراتيجية بأبعادها الثلاث في تنشيط نظام الإنذار المبكر
- **مقترحات الدراسة**
- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها كان لزاما على الطالبة تقديم جملة من المقترحات التي يكون لها الأثر الإيجابي في تفعيل نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما وعلى عينة الدراسة خصوصا؛ ولأجل مستقبل واعد للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق باليقظة الإستراتيجية ونظم الإنذار المبكر، وتستعرض هذه المقترحات كما يلي:
- ضرورة حماية المعلومات المجمع؛ فالمعلومة الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت موردا مستقلا وجب تأمينه؛
- إيلاء أهمية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعميمها من خلال عدم اقتصارها على فئات محصورة؛
- تفعيل ثقافة تبني اليقظة الإستراتيجية من قبل القيادات العليا للتعامل مع مختلف التغيرات في البيئة؛

- ضرورة إشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة بعملية التيقظ، لأن هذه الأخيرة لا تقتصر على نشاط محدد بل كل عملية داخل المؤسسة تتطلب شدة الانتباه وباستمرار، وأي هفوة تؤثر سلبا على فعالية عملية التيقظ؛
- العمل على تشجيع العاملين على العمل الجماعي وتحسيسهم بأنهم عنصر هام في المؤسسة يزيد من أداء العاملين في مجال اليقظة الإستراتيجية؛
- ضرورة إدراج اليقظة الإستراتيجية كخلية مستقلة بذاتها داخل المؤسسات، مع تعيين ممثلين مختصين بالإشراف عليها؛
- ضرورة توفير أجهزة الإنذار التي تعمل ضد أي أزمة مرتقبة؛
- ضرورة تكوين الأفراد في إطار تنشيط نظام الإنذار المبكر؛
- العمل على تشجيع المؤسسات على ربط اليقظة الإستراتيجية بنظام الإنذار المبكر لما تملكه اليقظة الإستراتيجية من إشارات ضعيفة تتحول إلى إشارات قوية في ظل تواجد نظام للإنذار المبكر.
- آفاق الدراسة:

بعد انتهاء الطالبة من دراسة موضوع "دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر - دراسة ميداني لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، بدت لها جوانب مهمة ومسائل تستدعي البحث من قبل الباحثين الاقتصاديين.

اقترحت الطالبة المواضيع التالية والتي ارتأت أنها تشكل مواضيع قابلة للبحث مستقبلا:

- أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات؛
- دور أبعاد اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات؛
- مساهمة أنظمة الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات؛
- كيفية تنشيط نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر بين التأثير والتأثر.



قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

- الكتب:
- أبو النصر مدحت محمد، (2015): فرق العمل الناجحة - البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل-، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- أبو فارة يوسف، (بدون سنة): إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة (مدخل وحلول علمية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو قحف عبد السلام، (2005): أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد ماهر، (2010): إدارة الأزمات، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أولمر روبرت، تيموثي سيلنو ومانيو سيجر، ترجمة أحمد المغربي، (2015): التواصل الفعال مع الأزمات - الانتقال من الأزمة إلى الفرصة-، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- باسم شمس الدين، (2014): التحليل والتقييم في الإدارة الحديثة، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر.
- بسيسو فؤاد حمدي، (2010): محددات إدارة الأزمات الاقتصادية والمالية والمصرفية (الدليل العلمي والتطبيقي لإدارة الأزمات)، منشورات اتحاد المصارف العربية.
- بطرس جلدة سليم، (2010): الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البغدادى عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، (2013): الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن حكمت الحريري محمد سرور، (2012): إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية، (2017): اليقظة الإستراتيجية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن صالح محمد شرار، (2015): التحليل الإحصائي للبيانات Spss، خوارزم العملية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- بوالقمح هدى، (2016): تحليل دور نظام المعلومات في إدارة الأزمات بالمنظمة، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- جاب الرب سيد محمد، (2013): نظم المعلومات الإدارية - الأساسيات والتطبيقات الإدارية-، الإسكندرية، مصر.

- جابرية محمود عيد، (2017): إدارة الأزمات - بين النظرية والتطبيق، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جاد الله محمود، (2008): إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جرادات ناصر "محمد سعود"، (2013): الإدارة الإستراتيجية - منظور تكاملي حديث-، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الجغبير فارس أنور، الفواعير مؤيد عبد الرزاق، (2019): إدارة أزمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمدى شعبان، (2008): الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، ط3، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، (2013): مناهج البحث العلمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خضير كاظم حمود، اللوزي موسى سلامة، (2008): منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخفاف مها مهدي، العتيبي غسان أحمد، (2012): نظم دعم القرار والنظم الذكية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خلف السكارنه بلال، (2015): الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الخياط ماجد، (2010): أساليب البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دحمان حزام ناصر، (2018): إدارة الأزمات وشرعية المعلومات في اتخاذ القرار، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- درة عبد الباري إبراهيم، جرادات ناصر محمود سعود، (2014): الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين - النظرية والتطبيق-، ط1، وائل علم ينتفع به، عمان، الأردن.
- الدليمي حمد فواز، دودين أحمد يوسف، (2011): إدارة الأزمات الدولية المالية والاقتصادية، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ديري زاهد محمد، (2017): إدارة الأزمات الإدارية، ط1، دار الابتكار، عمان، الأردن.
- رشيد صالح عبد الرضا، جلاب إحسان دهش، (2015): الإدارة الإستراتيجية وتحديات الألفية الثالثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص270.

- زاقود عبد السلام جمعة، (2014): إدارة الأزمات الدولية في ظل النظام العالمي الجديد، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلطاني محمد رشدي، (2014): الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ط1، جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سلمان داود فضيلة، (2019): الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية-، ط2، دار السيبسان، بغداد، العراق.
- السيد عليوة، (2003): إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، مصر.
- الشديفات أمين محمد، (2017): أثر البيئة الخارجية على الخيار الإستراتيجي في الشركات الصناعية المساهمة العامة المحدودة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي محمد، (2008): إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الطيطي خضر مصباح إسماعيل، (2013): الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الظاهر نعيم إبراهيم، (2009): إدارة الأزمات، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عابد زهير عبد اللطيف، أبو السعيد أحمد العابد، (2014): إدارة العلاقات العامة وبرامجها، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس صلاح، (2010): إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عبوي زيد منير، (2007): إدارة الأزمات، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العدوان عزات كريم، (2013): العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات (دراسة ميدانية)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علوان فؤاد، (2012): دور نظم الإنذار المبكر في التنبؤ والوقاية من الأزمات المالية بالأسواق المالية - دراسة تطبيقية على أسواق رأس المال العربية-، دار الفكر والقانون، المنصورة، مصر.
- العنزري سعد علي حمود، (2019): إدارة الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزري سعد علي، راضي جواد محسن، (2011): التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- غالب سعد ياسين، (2009): نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الغالبي طاهر محسن، إدريس وائل محمد، (2015): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القاضي دلال، البياتي محمود، (2008): منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قنديلجي عامر ابراهيم، (2012): منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كافي مصطفى يوسف، (2015): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كافي مصطفى يوسف، (2020): الذكاء الاقتصادي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كافي مصطفى يوسف، اللحام محمود عزت والبكور علاء مسلم، (2017): إدارة الأزمات وفن التفاوض، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل محمد المغربي، (2011): أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكرخي مجيد، (2015): مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكرخي مجيد، (2017): التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- اللامي غسان قاسم داود، العيساوي خالد عبد الله إبراهيم، (2016): إدارة الأزمات - الأسس والتطبيقات، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماجد الخياط، (2010): أساليب البحث العلمي، ط1، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مجيد الكرخي، (2017): الطرق الشائعة في التحليل الإستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المحمدي سعد علي ربحان، (2017): الإدارة الإستراتيجية - أساسيات ومبادئ الإدارة الإستراتيجية (التكوين الإستراتيجي والتحليل البيئي)-، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، (2008): منهجية البحث العلمي، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مختارات بريك، تعريب علا أحمد أصلح، (2004): إدارة الأزمات - التخطيط لما قد يحدث-، المشرف العلمي لإصدارات بريك عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بريك)، ط2، القاهرة، مصر.

- مرياح مليكة، قاسمي ناصر، (2012): إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.
- المشهداني خالد أحمد فرحان، العبيدي رائد عبد الخالق عبد الله، (2013): **مناهج البحث العلمي**، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى بشير، (2015): **نهاية الربيع الأزمة والحل**، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر.
- المعاني أحمد إسماعيل وآخرون، (2012): **أساليب البحث العلمي والإحصاء كيف تكتب بحثا علميا؟**، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي عبد الفاتح محمود بشير، (2019): **أصول الإدارة والتنظيم**، ط1، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر.
- المغربي كامل محمد، (2011): **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، (2011): **نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر والتوزيع**، القاهرة، مصر.
- المهداوي سعد عبد الستار، (2011): **إدارة البرمجيات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع**، عمان، الأردن.
- نبيا محمد مرسي خليل، (2014): **نظم المعلومات الإدارية**، ط1، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
- نجم عبود نجم، (2009): **الإدارة والمعرفة الإلكترونية**، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- نخبة من الخبراء، (2014): **إدارة الذات والأزمات**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- النعيمي جلال محمد، (2008): **البحث العلمي في إدارة الأعمال باستخدام تقنيات الحاسوب**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيمي محمد عبد العال، (2010): **تصميم وتحليل التجارب في البحث العلمي**، بدون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الياسري أكرم محمد، الشمري أحمد عبد الله ، (بدون سنة): **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الياسري نداء محمد باقر، (2013): **إدارة الأزمات**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المقالات:
- أحمد ميلي سمية، (2020): واقع الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية، المعاصرة، المجلد 05، العدد 02، ص ص 29- 54.
- أوكيل محمد السعيد، (1998): اليقظة التكنولوجية في البلدان النامية بين النظرية والتطبيق، المجلة المغاربية للتوثيق والمعلومات، العدد 09، جامعة منوبة، تونس، ص ص 01- 15.
- بلقلة إبراهيم، حريري عبد الغني ومطاي عبد القادر، (2017): فعالية نظم الإنذار المبكر في الوقاية من الأزمات المالية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، العدد 04، ص ص 32- 48.
- بن خديجة منصف، (2010): الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)-، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص ص 39- 54.
- بن خديجة منصف، (2015): اليقظة الإستراتيجية كرافعة للأداء التسويقي في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 32، جامعة باتنة، ص ص 241- 275.
- بهزاد طاهر سليم، درمان سليمان صادق، (2018): دور نظام الإنذار المبكر في بناء المنظمة الذكية - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركتي كورك وآسياسيل للاتصالات الخلوية في إقليم كردستان - العراق -، polytechnic journal، المجلد 08، العدد 03.
- بوخرص عبد العزيز، علوطي لمين، (2018): العمل على إنشاء نظام إنذار مبكر للأزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحة القيادة المستقبلية (دراسة تحليلية)، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 09، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص ص 01- 12.
- بوراوي عيسى، ميلودي عمار، (2017): التحول إلى الجمارك الرقمية كمدخل لتحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة الجمارك الجزائرية-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08، جامعة أم البواقي، ص ص 167- 189.
- بولقمح هدى، اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 14، العدد 02، ص ص 47- 69.
- بوهريرة عباس، مصيطفي عبد اللطيف، (2017): تحليل مؤشرات السلامة المصرفية في الجزائر - حالة بنك (AGB-CPA)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 07، ص ص 107- 126.
- جليد نور الدين، (2013): تصميم نظام الإنذار المبكر وعدوى الأزمات المالية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 01، العدد 28، ص ص 133- 170.

- حاييف كاظم السلطاني سعدية، علوان بشرى محمد، داخ عبد علي نغم، (2017): تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية وإستراتيجيات مواجهة الأزمات - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 05، العدد 04، جامعة كربلاء، العراق، ص ص 45- 67.
- حملوي سكيمة، حساني رقية، (بدون سنة): دور إدارة الأزمات في ظل عدوى الأزمات الاقتصادية، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، جامعة طاهري محمد، بشار، ص ص 81- 100.
- حواسني يمينة، (2017): اليقظة التسويقية ودورها في التنمية الاقتصادية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة الاقتصاد والتنمية، العدد 07، جامعة المدية، الجزائر، ص ص 39- 60.
- الخزندار سامي ابراهيم، (بدون سنة): نظام الإنذار المبكر ومنع الصراعات التطور والمفاهيم والمؤشرات، مجلة الفكر، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص 57- 71.
- خيلية وريدة، (2019): الاتصال الأزماتي وكيفية إدارته في المؤسسات - نماذج فاعلة-، المجلة الجزائرية للاتصال، المجلد 17، العدد 28، جامعة الجزائر 03، ص ص 156- 174.
- رافع نادية، خالد قاشي، (2016): واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر - حالة بنك السلام بالجزائر-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 08، جامعة علي لونيبي، البليدة 2، ص ص 113- 134.
- رحماني يوسف زكريا، (2021): دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل إشارات الإنذار كآلية لدعم القرارات الإستراتيجية: دراسة عينة من مؤسسة موبيليس فرع تلمسان، باستخدام نماذج المعدلات البنائية SEM-PLS، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، ص ص 19- 37.
- رملي حمزة، (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2، ديسمبر، جامعة أم البواقي، ص ص 253- 275.
- ريزان تصور، (2019): دور الاستخبارات التسويقية في خلق اليقظة التنافسية - دراسة مقارنة بين فروع المصرف التجاري وفروع بنك بيمو في الساحل السوري-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، المجلد 41، العدد 03، ص ص 221- 245.
- زرواط فاطمة الزهراء، ملاحي رقية، (2014): دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة العلوم والتقانة في العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص ص 134- 164.

- سحنون هبة، ثلاثية نوة، (2018): أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية (سيبوس - لابل عناية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد43، جامعة القدس، فلسطين، ص ص135- 145.
- شادي خولة، (2017): المعلومات وصنع القرار عبر اليقظة الإستراتيجية: نحو نظام فعال لسيرورة المعلومات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد12، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص ص426- 454.
- شاهد عبد الحكيم، زرقون محمد، (2017): فاعلية نظم المعلومات وإدارة الأزمات - دراسة نظرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد10، العدد03، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص ص145- 151.
- شعباني مجيد، قمان أنيسة وبوهدة محمد، (2015): دراسة السوق كأداة لتحقيق اليقظة الإستراتيجية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 03، ص ص120- 145.
- صلاح علي أحمد محمد، محمد المهدي الأمير أحمد، (2020): دور محاسبة التحوط في زيادة فعالية نظم الإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات المالية المصرفية "دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي السوداني"، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 04، العدد01، ص ص202- 231.
- صوفان العيد، بولحية الطيب، (بدون سنة): فعالية نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المالية - الأزمة المالية العالمية 2007 نموذجاً-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 33 (02)، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص239- 247.
- صوفان العيد، غريبي أحمد، (بدون سنة): مؤشرات نظام الإنذار المبكر للأزمات المصرفية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد05، العدد 10، جامعة لونيبي علي، البليدة2، ص ص65- 72.
- عبادية يوسف، عمران العربي، اليقظة الإستراتيجية كمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد01، جامعة العربي تبسي، تبسة، ص ص295- 307.
- عباسي طلال، أولاد زاوي عبد الرحمان، (2019): واقع صلابة وسلامة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل اتفاقية بازل3، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد03، ص ص462- 483.
- عثمان محمود محمد أمين، كرسو كلثوم قادر، (2021): دور اليقظة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة جيهان اربيل-، مجلة العلوم الإنسانية لجمعة زاخو، المجلد09، العدد01، ص ص167- 184.

- العرابي خديجة، دحماني عزيز، (2018): واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة قطاع الصناعة الإلكترونية - الكهرومنزلية لولاية برج بوعرييج-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد07، ص ص388-405.
- عطاء الله فاطمة، (بدون سنة): المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد09، ص ص67-78.
- عقون شراف، (2016): اليقظة الإستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - تجربة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية ISSN 1112-9255، العدد05، جامعة أم البواقي، ص ص245-282.
- علاوة سلمى، (2013): اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة، مجلة المؤسسة، العدد02، جامعة الجزائر 03، ص ص75-94.
- فرج شعبان، دباغي مريم، (2015): الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات، مجلة المدير، المجلد02، العدد02، ص ص15-43.
- قادري محمد، طيب سعيدة، (2017): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 03، جامعة أحمد زبانه، غليزان، الجزائر، ص ص01-19.
- قاسم سامر أحمد، إبراهيم أيهم يوسف، (2018): دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد40، العدد06، ص ص159-180.
- قلاوي نظيرة، (2017): مدى فعالية أنظمة الإنذار المبكر (EWS) في قياس الاستقرار المالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد08، الجزء02، جامعة أم البواقي، ص ص318-332.
- لطرش ذهبية، كتاف شافية، (2018): دور برامج الإنذار المبكر واختبارات الضغط في التنبؤ بالأزمات المالية، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، العدد01، ص ص40-62.
- ليتيم خالد، نجيمي عيسى، (بدون سنة): اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات "دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد04، العدد08، جامعة لونيبي علي، البليدة2، ص ص266-290.
- مداني أحمد، (2017): نحو نظام للتنبؤ والإنذار المبكر بانهييار أسواق رأس المال العربية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد21، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص19-39.

- مشعل ياسر، كوكش ريا فهمي، (2013): نموذج مقترح للتنبؤ بالأزمات المصرفية في سوريا، مجلة رؤى اقتصادية، العدد05، ص ص07-26.
- موساوي أمال، صالحى أسماء، (2020): مدى فعالية نظم الإنذار المبكر في إدارة الأزمات الاقتصادية، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد02، ص ص30-47.
- ناجي عبد الستار محمود، مهدي حكمت مهدي، (2019): أنواع اليقظة الإستراتيجية مدخلا للتجديد الإستراتيجي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات في شركة ديبالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد47، جامعة تكريت، العراق، ص ص01-18.
- يحي الشريف حنان، (بدون سنة): نظم المعلومات ودورها في تفعيل اليقظة الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد02، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص ص377-394.
- **الملتقيات والمؤتمرات:**
- بلعوز حسين، زبيري نورة وخرخاش جميلة، (2017): واقع اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، الجزائر، يوم 2017/11/12، ص ص01-16.
- بن السعدي جمال، زاوش رضا وجساس كلثوم، (2017): مداخلة بعنوان اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، الملتقى الدولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 13/12 نوفمبر 2017، ص ص01-11.
- بوتيارة عنتر، بيسار عبد الحكيم ویدار عاشور، (2017): اليقظة الإستراتيجية ودورها في إنجاز ومتابعة مخطط الأعمال في ظل بيئة ديناميكية ومعقدة، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص ص01-17.
- بوقلقول الهادي، أهمية اليقظة الإستراتيجية كنظام للمساعدة على اتخاذ القرارات، الملتقى الدولي الثاني حول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، يومي 30/29 أبريل 2014، ص ص100-113.
- بن السعدي جمال، زاوش رضا وجساس كلثوم، (2017): اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، مداخلة بعنوان اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 12-13 نوفمبر 2017، ص ص01-11.

- صاري علي، البحري عبد الله، (2015): أنظمة الإنذار المبكر بالأزمات المالية ومدى سلامة النظام المصرفي الجزائري، الملتقى الدولي حول إدارة الأزمات في الوطن العربي - الواقع والتحديات-، جامعة أدرار، الجزائر، يومي 09، 10 ديسمبر 2015، ص ص01-16.
- العباسي رمزي، عموري فادية وبوبكر نعورة، (2019): إرساء نظام اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الزراعية العضوية كوسيلة لبناء ميزة تنافسية مستدامة - دراسة حالة مؤسسة **Agro Tahraoui** ببسكرة-، الملتقى الدولي السابع حول: اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، يومي 30، 31 أكتوبر 2019، ص ص1002-1017.
- الرسائل والأطروحات:
- بن خديجة منصف، (2006 /2005): اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- بن خديجة منصف، (2012 /2011): محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- بن شرشار عز الدين، (2019 /2018): تحليل وتقدير المخاطر المالية في المؤسسات المصرفية الجزائرية باستخدام نظم الإنذار المبكر للفترة (2010 -2015)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- بوريش أحمد، (2019 /2018): الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص (دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير وعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- الحموي نرمين محمد غسان، (2016): نموذج مقترح للتنبؤ المبكر بالفشل المالي في المصارف السورية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.
- الحموي نرمين محمد غسان، (2016): نموذج مقترح للتنبؤ المبكر بالفشل المالي في المصارف السورية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص38.
- رقامي محمد، (2015 /2014): أثر اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي على تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

- روابح عبد الرحمان، (2017 / 2018): أثر الأزمة المالية العالمية على حركة التجارة الخارجية للتكتل الاقتصادي الأوروبي - دراسة قياسية للفترة (2000 - 2014)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- زواو ضياء الدين، (2012 / 2013): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية -، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- سحنون هبة، (2016 / 2017): دور اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسستي فرتيال وصيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- شريم ابراهيم أحمد عبد الله، (2016): مدخل مقترح للتكامل بين المحاسبة عن القيمة العادلة وحوكمة الشركات لتطوير نموذج الإنذار المبكر وتقييم الأداء - دراسة تطبيقية على قطاع البنوك في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.
- صوفان العيد، (2016 / 2017): دراسة تحليلية لدور مؤشرات نظام الإنذار المبكر في التنبؤ بالأزمات المصرفية (دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر.
- عقون عبد السلام، (2013): إشكالية تكرار الأزمات المالية في الأنظمة الاقتصادية وآليات الحد من ذلك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
- العقون نادية، (2012 / 2013): العولمة الاقتصادية والأزمات المالية F الوقاية والعلاج - دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- علاوي نصيرة، (2010/2011): اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- علاوي نصيرة، (2014 / 2015): دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

- عوض الطراونة علاء الدين، (2004): تطوير نظام إنذار مبكر لتوقع الأزمات الاقتصادية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.
- قاصب حسين، (2018 / 2019): الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.
- فوجيل نور العابدين، (2011 / 2012): دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
- كاريش صليحة، (2011 / 2012): اليقظة الإستراتيجية: نظام الإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرّكة - دراسة حالة مؤسسة نفضال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
- مرمي مراد، (2009 / 2010): أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - دراسة حالة شركة **CHIALI Profiplast** سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- مغمولي نسرين، (2015 / 2016): دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة فرتيال **Fertial** عنابة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- هدوقة حسبية، (2017 / 2018): كفاءة أنظمة الإنذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالأزمات المصرفية -، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- يحي الشريف حنان، (2017 / 2018): تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر.
- الوثائق والتقارير:
- صندوق النقد الدولي، (2014): التقرير القطري رقم 14/109.

- مواقع الانترنت:

- ما هو قانون metcalfe؟، على الموقع: <https://ar.theastrologypage.com/metcalfes>

-2 المراجع باللغة الفرنسية:

- Les ouvrages :

- Alice guilhon, Nicolas moinet, (2016) : **Intelligence économique – s’informer, se protéger, influencer**, édition Pearson, France.

- Bernaoui Radia, (2016) : **Veille et Intelligence économique – Quelle problématique pour un système d’information en Algérie ?**, Office des publication universitaire, Alger.

- Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso Cahn, (2016) : **La boîte à outils de L’intelligence collective**, Dunod, France.

Daniel Roach, (2013) : **La veille technologique et l’intelligence économique**, 05 édition, paris, France.

- Deschamps Christophe, Moinet Nicolas, **la boîte à outils de L’intelligence économique**, Dunod, Paris, France.

- Éric Delbecque, Jean-Renaud Fayol, (2012) : **Intelligence économique**, édition Vuibert, paris, France.

- Jakobiak François, (1992) : **Exemples Commentés de veille technologique**, Les Edditions D’organisation, paris, France.

- Ghedjghoudj El Hadi, (2013) : **Management Stratégique les Différentes Approches**, Edition 4.01.5467, Office des publications Universitaires, ben aknoun, Alger.

-Laurent Combalbert, Eric Delbecque, (2021) : **La Gestion de crise**, Iticis Editions, Paris, France.

-Moneir Karouri, (2018) : **Systèmes d’information de gestion**, ellipses, édition marketing S.A, France.

- Les Revues :

- Alshaer - Fenni Fadila, (2020) : **L’intelligence économique ou la veille stratégique: Quelle est la différence et quelle et la réalité de pratique en Algeria !**, El-acil review for economic and administrative research, volume 04 , n01, Abbés laghrour, university of kenchla, Algeria.

- Heure Natou, (2020): **Les réalités de la veille stratégique et de l’intelligence économique dans les entreprises au Cameroun**, dossier de recherches s en économie et gestion, vol09, n01. <https://ar.theastrologypage.com>

- Humbert Lesca, Louis Raymond, (1993), **Expérience d’un système – expert pour l’évaluation de la veille Strategique dans les PME**, Revue internationale P.M.E, vol6, n1.

- Ladjouzi Soumiya, (2020) : **La Pratique de la veille strategique chez les operateurs de la telephonie Mobile Algerie –Cas pratique : Mobilis the pratique of competitive intelligence among mobile telephone operators in Algeria- case study : mobilis-**, Revue des revue des science commerciales, Alger, vol19, n02.

- Marie- Christine, Chalus -Sauvannet, (2006) : **Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise : quels enjeux pour l'innovation ?**, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, n 218.
- Massasi Saïd, Assabane Ibrahim, (2018) : **Risques et Rôle en PME Exportatrice : La notion de veille stratégique**, European scientific journal, vol14, no34.
- Nidzara osmanagic bendenik and Dafer labas, (2012) : **Early warning Systems Empirical evidence**, revue Market Trziste, n02, p p 201- 218, <https://www.ceeol.com/search/article>
- **Les Thèses :**
 - Bekaddour Hassen, (2013/2014) : **veille stratégique et intelligence économique –cas des entreprises Algériennes-**, mémoire de magister non publié, université Abou Baker Belkaid, Alger.
- **Les Colloques et Conférences**
 - Aude Andria, Chalus-Sauvannet marie- Cristine, (2007) : **Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/ PMI**, XVIème Conférence Internationale de management stratégique, paris, France, <http://www.abhatoo.net.ma/maalama-textuelle/sciences-deinformation/recherche-diffusion-et-usages-de-l-information/veille/veille-strategique/le-role-de-la-veille-sur-les-ressources-humaines>
 - Lesca Humbert, (2001) : **Veille Stratégique : Passage de la notion de signal faible a la notion de signe d'alerte précoce**, Colloque NSST 2001, Barcelone.
 - Mahfoud Djebbar, (2009) : **predicting Financial crises : Myth and Reality**, colloque international sur: la crise financier et gouvernance mondial, université Ferhat Abbas, Sétif, 20-21 octobre 2009, p p 331- 351.
- **sites internet :**
 - Lesca Humbert, (1997) : **Veille Stratégique Concepts et Démarche de mise en place dans l'entreprise**, Ministre de l'éducation national de la recherche et de technologie, <http://www.veille-strategique.org/docs8>, pdf, France.

3- المراجع باللغة الإنجليزية:

-Articles

- A. Sawsen (2020) : **The effect of strategic vigilance on organisational ambidexterity in jordanian commercial banks**, Modern applied science, vol 14, n 06.
- Dan Savescu, (2014) : **Some aspects regarding on technological vigilance**, anals of the orade a university, Fascile of management and technological engineering, issue01. <http://www.imtuoradea.ro/auo.fmtc>
- Kim ristolainen, (2018) : **Predicting banking crises with artificial neural networks : The role of nonlinearity and heterogeneity**, journal of economics, vol 120, Issue1.
- Makki Mhmood Zainab et autre, (2020) : **The Blind Spots Leadership and its Effect in Achieving the Strategic Vigilance**, the journal of research on the lepidoptera, volume 51.
- Sawsen A. Alshaer, (2020) : **The effect of strategic vigilance on organisational ambidexterity in jordanian commercial banks**, Modern applied science, vol 14, no06.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق (01): استبيان الأطروحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الاستبيان

أخي الكريم... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان وهو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نظام الإنذار المبكر - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- وذلك لتقديم أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، أتوجه إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجية منكم التفضل بالاطلاع والإجابة عما ترونه مناسباً لوضعية مؤسستكم وبما يخدم الدراسة، بوضع علامة (x) في المربع الذي يمثل رأيكم فيه بكل دقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على إجاباتكم.

وأحيطكم علماً أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي ليس إلا وليس لأهداف أخرى.

أرجو أن تتقبلوا تحياتنا الكريمة، نشكركم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:

د. مباركي صفاء

من إعداد الطالبة:

قواسمية سليمة

المحور الأول: المعلومات السوسيو- ديمغرافية

الجنس:

- ذكر
- أنثى

السن:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 سنة فما فوق

المنصب:

- مدير
- نائب مدير
- عون تنفيذ
- عون تحكم

الأقدمية:

- أقل من 05 سنوات
- 05- أقل من 10 سنوات
- 10- أقل من 15 سنة
- 15 سنة فأكثر

المستوى التعليمي:

- ثانوي فأقل
- مهني
- جامعي

المحور الثاني: مدى تطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

البعد 01: مدى تطبيق اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقوم مؤسستنا برصد الوسائل الجديدة التي لا تتوفر عليها وتراقب أول استعمالاتها.					
02	تقوم مؤسستنا بمعرفة كل ما هو جديد في المجالات التكنولوجية ذات الصلة بنشاطها الحالي والمستقبلي.					
03	تمتلك مؤسستنا أفراد ذوي مهارة عالية في المجال التكنولوجي للتحكم في البرمجيات المتطورة في إطار يقظة تكنولوجية.					
04	تقوم مؤسستنا بمواكبة التغيرات التكنولوجية في محيطها في إطار تفعيل خلية اليقظة التكنولوجية.					
05	يتم الاعتماد على وسائل مستحدثة لتسجيل البيانات في مؤسستنا باستخدام أجهزة ومعدات مستحدثة (الانترنت).					
06	تبحث مؤسستنا عن المعلومات من خلال منهجية واضحة المعالم في إطار نظام يقظة تكنولوجية.					
07	تمتلك إدارتنا معلومات خاصة بالمستجدات العلمية من نماذج نظرية وتجارب عملية.					

البعد 02: مدى تطبيق اليقظة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
08	تتسلح مؤسستنا بقاعدة معلوماتية إستراتيجية متقدمة توفر معلومات كاملة عن عمليات منافسيها وإستراتيجياتهم.					
09	تتمكن مؤسستنا من صياغة الإستراتيجيات المناسبة لها اعتمادا على المعلومات الاقتصادية عن منافسيها.					
10	تمارس مؤسستنا نشاطها في ظل بيئة شديدة المنافسة ما يتطلب منها التيقظ المستمر.					
11	تهتم مؤسستنا بمنافسيها الحاليين والمحتملين في إطار معرفة تحركاتهم.					
12	تقوم إدارتنا بجمع المعلومات اللازمة وتعالجها لتصبح معلومات مفيدة في اتخاذ القرار في المجال التنافسي.					
13	تعمل مؤسستنا على جمع معلومات تحدد من خلالها إمكانيات منافسيها لتتموقع في السوق بصورة جيدة.					
14	تستعد مؤسستنا لمختلف الهجمات المعاكسة من قبل منافسيها في إطار امتلاك خلية يقظة.					

البعد 03: مدى تطبيق اليقظة الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
15	تنظر مؤسستنا لليقظة باعتبارها جهازا للترصد يعمل تحسبا لأي اختلال في التنظيم الاجتماعي بين مختلف الأطراف الفاعلة.					
16	تعمل إدارتنا على توفير مناخ اجتماعي سليم بين أفرادها في إطار دعم نشاطها.					
17	تولي مؤسستنا اهتماما لعدد سكان البيئة التي تنشط بها في إطار خلية اجتماعية متناسقة.					
18	تقوم مؤسستنا بإدارة الصراعات في إطار عدم تفاقمها وخروجها عن السيطرة.					
19	تعمل مؤسستنا على ترصد الحالات التي تهدد تماسك الفرق.					
20	تعمل مؤسستنا على ترقب الظواهر الاجتماعية التي بإمكانها أن تمس نشاطها.					
21	تعمل مؤسستنا على متابعة التنظيمات غير الرسمية بهدف توجيهها للعمل معكم.					

المحور الثالث: مدى تطبيق نظام الإنذار المبكر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	تمتلك مؤسستنا خلية مستقلة لنظام المعلومات في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.					
23	يتم مراقبة مصادر المعلومات المجمعّة من قبل إدارتنا لاستغلالها في صدق وجود أزمة لتسخير نظام الإنذار المبكر.					
24	تتوفر مؤسستنا على قدر هائل من المعلومات لدعم نظام الإنذار المبكر.					
25	يعمل نظام المعلومات على مساعدة مؤسستنا لاكتشاف الأزمات مبكرا قبل تفاقمها.					
26	تعتبر مؤسستنا أن نظام المعلومات جزء هام في دعم نظام الإنذار المبكر.					
27	تعتمد مؤسستنا على الاتصالات لكونها تساعد على كفاءة عمل نظام الإنذار المبكر في اكتشاف الأزمات مبكرا.					
28	تقوم إدارتنا بنقل المعلومات فيما بين أفرادها بصورة واضحة ودقيقة.					
29	تعتمد مؤسستنا على نظام اتصال قائم على نقل					

قائمة الملاحق

					المعلومات من خلال أكبر عدد من الاتجاهات.		
					تعمل مؤسستنا على زيادة تفعيل الاتصالات في إطار نظام إنذار مبكر بالأزمات.	30	
					تستغل مؤسستنا الاتصالات الفعالة لتدارك الأزمات قبل تفاقمها.	31	
					تعتمد مؤسستنا على معايير عالية أثناء اختيار القادة.	32	
					يعمل القائد في مؤسستنا على حسن اختيار فريق إدارة الأزمات.	33	فعالية القيادة في اتخاذ القرارات
					يتم اتخاذ قرارات هامة من قبل القائد في مؤسستنا في إطار تفعيل نظام الإنذار المبكر.	34	
					تنظر إدارتنا للقائد باعتباره المسؤول عن الخروج من الأزمة بأقل الأضرار في إطار وجود نظام ينذر بوقوع أزمة على المدى القريب.	35	
					يتم دعم نظام الإنذار المبكر في مؤسستنا اعتماداً على خطط يقدمها القائد لاتخاذ القرارات.	36	
					تنظر مؤسستنا لفريق إدارة الأزمات على أنه عامل هام في تفعيل نظام الإنذار المبكر في إطار مهاراته	37	

قائمة الملاحق

					وكفائه.		مهارة وكفاءة فريق إدارة الأزمة
					تمتلك مؤسستنا فريقا متحضرا مختصا في نظم الإنذار المبكر.	38	
					تساعد الخبرة الإدارية التي يملكها فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على تسريع نظام الإنذار في التنبؤ بالأزمات.	39	
					تساهم مهارة فريق إدارة الأزمات في مؤسستنا على الوقاية من الأزمات في إطار التهيؤ التام.	40	

المصدر، من إعداد الطالبة.

La République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Badji Mokhtar -ANNABA-
Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des Sciences de gestion
Spécialisation en management Stratégique

Mesdames et messieurs !

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat en sciences de gestion, spécialité gestion stratégiques, intitulées **<<Le rôle de la Vigilance stratégique dans l'activation du système d'alerte précoce -étude de terrain d'un échantillon d'institutions économiques Algériennes->>**

Veillez adhérer à la réalisation de cette recherche en répondant aux questions de se questionnaire, a fin de nous aider a acquérir les données et es informations concernant cette étude,

En inscrivant un (x) dans la case qui représente votre opinion avec précision et objectivité, car la validité des résultats de l'étude dépend en grande partie de votre réponse.

Nous vous informons que toutes les informations et les résultats seront utilisés uniquement pour des fins scientifiques. Et aussi que toutes vos réponses auront une grande importance dans l'élaboration de ce travail.

Veillez agréer nos distingue salutations
Nous vous remercions pour votre collaboration.
La chercheure : GOUASMIA SALIMA

– **Le premier axe : Information Sociodémographiques**

Sexe :

Homme

Femme

Tranche d'âge :

- Entre 20 ans et moins de 30 ans
- Entre 30 ans et moins de 40 ans
- Entre 40 ans et moins de 50 ans
- 50 ans et plus

Position :

- Directeur
- Directeur adjoint
- Assistante d'exécution
- Assistante de contrôle

Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- Entre 5 ans et moins de 10 ans
- Entre 10 ans et moins de 15 ans
- 15 ans et plus

Le niveau/ formation de bas :

Secondaire ou moins

Professionnel

Universitaire

Le deuxième axe : Le degré d'application de la dimension de vigilance stratégique dans les institutions économiques Algérienne

Dimension 01 : Le degré d'application de la vigilance technologique dans les institutions économiques Algérienne

N	Items	Tout a faits d'accord	D'accord	Neutre sans avis	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	Notre Organisation surveille les nouveaux moyens qui ne sont pas disponibles là ou elle surveille ses premières utilisations.					
02	Notre organisation est consciente de tout ce qui est nouveau dans les domaines technologiques liés à son activité actuelle et future.					
03	Notre organisation dispose d'individus					

	hautement qualifiés dans le domaine technologique pour maîtriser les logiciels de pointe dans le cadre d'un système de surveillance technologique.					
04	Notre organisation se tient au courant des évolutions technologiques de son environnement dans le cadre de l'activation de la cellule de veille technologique.					
05	De Nouveaux moyens d'enregistrement des données sont utilisés dans notre organisation à l'aide de systèmes (internet) modernes.					
06	Notre organisation recherche des informations à travers une méthodologie bien définie dans le cadre d'un système de surveillance technologique.					
07	Notre direction dispose d'informations sur les développements scientifiques à partir de modèles théoriques et d'expériences pratiques.					

Dimension 02 : Le degré d'application de la vigilance concurrentielle dans les institutions économiques Algérienne

N	Items	Tout a faits d'accord	D'accord	Neutre sans avis	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
08	Notre organisation est armée d'une base information stratégique avancée qui fournit des informations complètes sur les opérations et les stratégies de ses concurrents.					
09	Notre organisation peut formuler des stratégies appropriées basées sur des informations économiques sur ses concurrents.					
10	Notre organisation évolue dans un environnement hautement concurrentiel, qui nécessite une vigilance constante					
11	Notre organisation prend soin de ses concurrents actuels et potentiels dans le cadre de la connaissance de leurs mouvements.					
12	Notre direction collecte les informations nécessaires et les traite pour devenir des informations utiles à la prise de décision dans le domaine concurrentiel.					
13	Notre organisation travaille à collecter des informations grâce					

	auxquelles elle détermine les capacités de ses concurrents à bien se positionner sur le marché.					
14	Notre Organisation se prépare à diverses contre-attaques de ses concurrents dans le cadre de la possession d'une cellule de vigilance.					

Dimension 03 : Le degré d'application de la vigilance commerciale dans les institutions économiques Algérienne

N	Items	Tout a faits d'accord	D'accord	Neutre sans avis	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
15	Notre organisation considère la vigilance comme un dispositif de surveillance qui anticipe tout déséquilibre de l'organisation sociale entre les différents acteurs.					
16	Notre direction travaille à assurer un climat social sain entre ses membres dans le cadre du soutien de ses activités.					
17	Notre organisation est attentive à la population du milieu dans lequel elle évolue dans le cadre d'une cellule sociale harmonieuse.					
18	Notre organisation gère les conflits de manière à ne pas les exacerber et les faire déraiper.					

19	Notre organisation surveille les situations qui menacent la cohésion des équipes.					
20	Notre organisation travaille sur l'anticipation des phénomènes sociaux qui pourraient affecter son activité.					
21	Notre organisation assure le suivi des organisations informelles dans le but de les orienter vers une collaboration avec vous.					

Le troisième axe : Le degré d'application du system d'alerte précoce dans les institutions économiques Algériennes

	N	Items	Tout a faits d'accord	D'accord	Neutre sans avis	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
Efficacité du système D'information	22	Notre organisation dispose d'une cellule indépendante pour le système d'information dans le cadre de l'activation du système d'alerte précoce.					
	23	Les sources d'informations collectées sont surveillées par notre direction afin d'exploiter la sincérité de la présence d'une crise pour exploiter le système d'alerte					

		précoce.					
	24	Notre organisation dispose d'une mine d'informations pour soutenir le système d'alerte précoce.					
	25	Le système d'information aide notre organisation à détecter les crises tôt avant qu'elles ne s'aggravent.					
	26	Notre organisation considère que le système d'information est un élément important du soutien du système d'alerte précoce.					
Efficacité de la communication	27	Notre organisation s'appuie sur les communications car elles contribuent à l'efficacité du système d'alerte précoce dans la détection précoce des crises.					
	28	Notre direction transmet les informations entre ses membres de manière claire et précise.					
	29	Notre organisation s'appuie sur un système de communication basé sur la transmission d'informations à travers le plus					

		grand nombre.					
	30	Notre organisation travaille à accroître l'activation des communications dans le cadre d'un système d'alerte précoce pour les crises.					
	31	Notre organisation profite de communications efficaces pour prévenir les crises avant qu'elles ne s'aggravent.					
Efficacité du leadership dans la prise de décision	32	Notre organisation s'appuie sur des normes élevées lors de la sélection des dirigeants.					
	33	Le leader de notre organisation travaille sur le choix de l'équipe de gestion de crise.					
	34	Les décisions importantes sont prises par le leader de notre organisation dans le cadre de l'activation du système d'alerte précoce.					
	35	Notre administration considère le leader comme responsable de la sortie de crise avec un minimum de dégâts dans le cadre d'un système qui avertit d'une					

		crise à court terme.					
		Un système d'alerte précoce est pris en charge dans notre organisation sur la base de plans fournis par le leader pour prendre des décisions.					
L'habilité et la compétence de l'équipe de gestion de crise	37	Notre organisation considère l'équipe de gestion de crise comme un facteur important d'activation du système d'alerte précoce dans le cadre de ses compétences et compétences.					
	38	Notre organisation dispose d'une équipe civilisée spécialisée dans les systèmes d'alerte précoce.					
	39	L'expertise managériale de notre équipe de gestion de crise permet d'accélérer le système d'alerte dans la prévision des crises.					
	40	La compétence de l'équipe de gestion de crise de notre organisation contribue à la prévention des crises dans le cadre d'une préparation totale.					

Source, préparé par l'étudiante.

الملحق (02): أسئلة المقابلة

- السؤال الأول: تقوم مؤسستكم بالعمل المستمر بغرض الوصول لهدف أو جملة من الأهداف، فيم تتمثل؟
- السؤال الثاني: تعيش مؤسستكم كباقي المؤسسات الأخرى في بيئة تتميز بالديناميكية والتغير المستمر. فهل تقوم بترقب هذه البيئة وتترصد هذا التغير؟
- السؤال الثالث: هل تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات التي تضمن من خلالها اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟
- السؤال الرابع: هل تعي إطارات مؤسستكم مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟
- السؤال الخامس: تطبق مؤسستكم اليقظة الإستراتيجية، إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي معايير تطبيقها؟
- السؤال السادس: ما هي أنواع اليقظة الإستراتيجية المأخوذ بها في مؤسستكم؟
- السؤال السابع: هل تمتلك مؤسستكم خلية مستقلة لليقظة الإستراتيجية، إذا كان ردمك بالعدم فضمن ماذا تدمج؟
- السؤال الثامن: تتعرض مؤسستكم لأزمات مختلفة بحكم تواجدها ضمن بيئة تتميز بالاستقرار؟
- السؤال التاسع: كيف يتم التقليل من الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها مؤسستكم؟
- السؤال العاشر: هل تعي مؤسستكم بالانتباه لإشارات الإنذار المبكر؟ إذا كانت الإجابة نعم فما المقصود بنظام الإنذار المبكر؟
- السؤال الحادي عشر: هل تتبنى مؤسستكم نظاما للإنذار المبكر للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها؟
- السؤال الثاني عشر: هل يتم استغلال اليقظة الإستراتيجية في التنبؤ بالأزمات للتقليل من وقوعها؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟
- السؤال الثالث عشر: تريد مؤسستكم تنشيط نظام الإنذار المبكر، كمقترحات ترونها كفيلة بذلك؟
- السؤال الرابع عشر: هل تعمل اليقظة الإستراتيجية على تنشيط نظام الإنذار المبكر في مؤسستكم؟
- السؤال الخامس عشر: ما هي طموحات مؤسستكم عموما وفي ميدان اليقظة الإستراتيجية ونظام الإنذار المبكر خصوصا؟

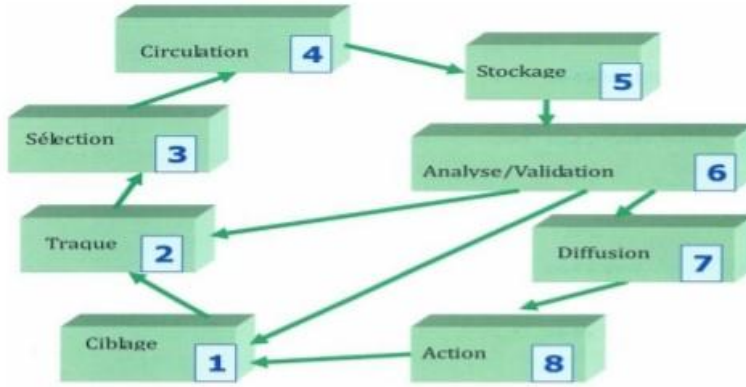
المصدر، من إعداد الطالبة.

الملحق 03: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم المحكم	اللقب العلمي	الكلية	التخصص العلمي	القسم	الجامعة
الهادي بوقلقول	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	تسيير المؤسسات	علوم التسيير	باجي مختار - عنابة-
إلهام باسي	أستاذة محاضر -أ-	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	تسيير المنظمات	علوم التسيير	باجي مختار - عنابة-
رفيق زراولة	أستاذ التعليم العالي	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	إدارة أعمال	علوم التسيير	08 ماي 45 -قائمة-
سارة عبيدات	أستاذة محاضرة - أ -	العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير	تسيير المنظمات	علوم التسيير	الشاذلي بن جديد - الطارف-

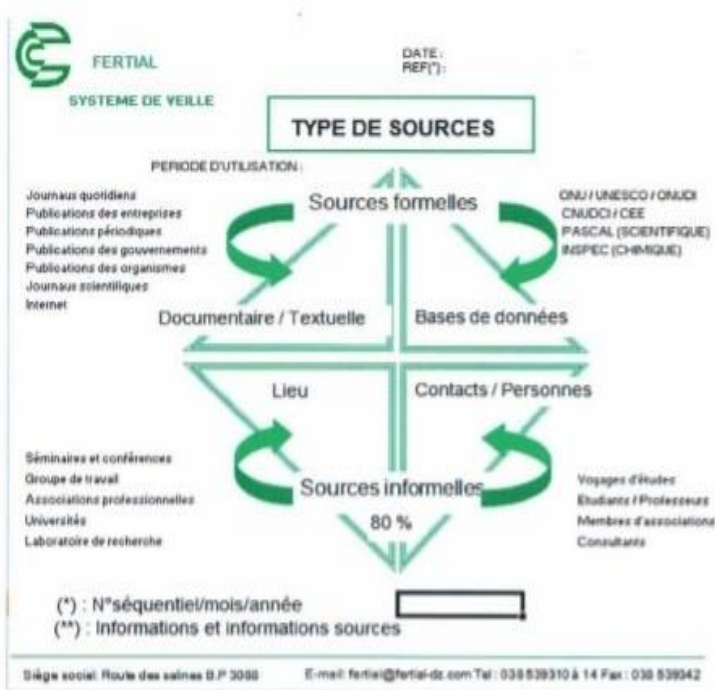
المصدر، من إعداد الطالبة.

الملحق (04): نظام اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة فرتيال



المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (05): مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة فرتيال



المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (06): عملية الاستهداف بمؤسسة فرتيال

 FERTIAL
SYSTEME DE VEILLE

DATE:
REF(*):

CIBLE DE LA VEILLE
PERIODE D'UTILISATION:

Thèmes	Thème 1	Thème 2	...	Thème n
Acteurs				
Acteur 1	**	**	**	**
Acteur 2	**	**	**	**
...	**	**	**	**
Acteur n	**	**	**	**

(*) : N°séquentiel/mois/année
(**) : Informations et informations sources

Siège social: Route des salines B.P 3088 Annaba E-mail: fertial@fertial-dz.com Tel : 038 539310 à 14 Fax : 038 539342

المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (07): مصادر المعلومات المجمعة من قبل مؤسسة فرتيال

 FERTIAL
SYSTEME DE VEILLE

DATE:
REF(*):

GRILLE DE PRESENTATION DES SOURCES
PERIODE D'UTILISATION:

Sources ciblées (idéales)	Sources actuelles (Etat des lieux)	Sources nouvelles	Sources à supprimer

(*) : N°séquentiel/mois/année
(**) : Informations et informations sources

Siège social: Route des salines B.P 3088 Annaba E-mail: fertial@fertial-dz.com Tel : 038 539310 à 14 Fax : 038 539342

المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (08): وثيقة تتبع متيقظو مؤسسة فرتيال

FERTIAL DATE: REF(3):
SYSTEME DE VEILLE **FICHE DE TRAQUE**
 PERIODE D'UTILISATION:

DELEGUE :
AUTEUR ANNEE :
INFORMATION ESSENTIELLE :
THEME DE RATTACHEMENT :
INFORMATION

COMMENTAIRE PERSONNEL

USAGE POSSIBLE

MOTS CLES

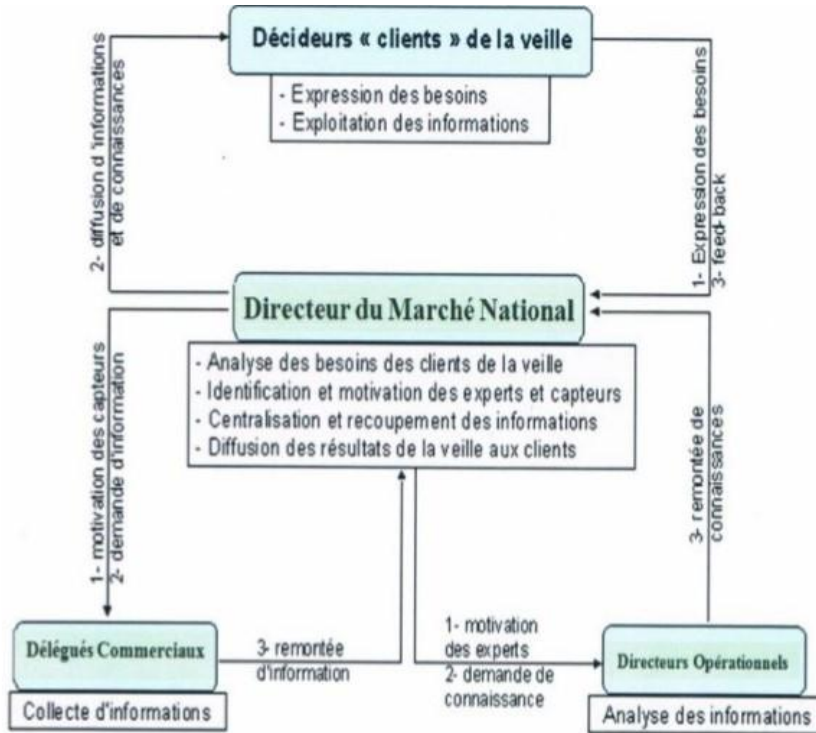
REFERENCE NORMALISEE
BIBLIOGRAPHIE

(*) : N° séquentiel/mois/année
 (**) : Informations et informations sources

Siège social: Route des salines S.P 2022 Annaba Email: fertial@fertial-cs.com Tel : 038 529510 & 14 Fax : 038 509242

المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (09): سيرورة نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة فرتيال



المصدر، وثائق المؤسسة.

الملحق (10): مخرجات برنامج Spss

المعلومات السوسيو-ديمغرافية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	99	61,1	61,1	61,1
	أنثى	63	38,9	38,9	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 إلى 30 سنة	40	24,7	24,7	24,7
	30 إلى 40 سنة	56	34,6	34,6	59,3
	40 إلى 50 سنة	42	25,9	25,9	85,2
	50 سنة فما فوق	24	14,8	14,8	100,0
	Total	162	100,0	100,0	

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

قائمة الملاحق

المنصب

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نائب مدير	3	1,9	1,9	1,9
أعوان التنفيذ	41	25,3	25,3	27,2
أعوان التحكم	118	72,8	72,8	100,0
Total	162	100,0	100,0	

المصدر، مخرجات برنامج Spss V23.

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	42	25,9	25,9	25,9
ما بين 05 و 10 سنوات	33	20,4	20,4	46,3
ما بين 10 و 15 سنة	58	35,8	35,8	82,1
15 سنة فأكثر	29	17,9	17,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي فأقل	28	17,3	17,3	17,3
مهني	37	22,8	22,8	40,1
جامعي	97	59,9	59,9	100,0
Total	162	100,0	100,0	

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

	N	Moyenne	Variance
العبارة 01	162	3.77	,969
العبارة 02	162	3.72	,975
العبارة 03	162	3.86	,971
العبارة 04	162	3.78	,963
العبارة 05	162	3.75	,948
العبارة 06	162	3.89	,965
العبارة 07	162	3.69	,954
N valide (liste)	162		

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة التنافسية

	N	Moyenne	Variance
العبارة 08	162	3,62	,972
العبارة 09	162	3,76	,970
العبارة 10	162	3,51	,967
العبارة 11	162	3,65	,975
العبارة 12	162	3,59	1,007
العبارة 13	162	3,52	,954
العبارة 14	162	3,61	,992
N valide (liste)	162		

المصدر، مخرجات برنامج Spss v23.

مدى الموافقة على عبارات بعد اليقظة الاجتماعية

	N	Moyenne	Variance
العبارة 15	162	3,69	,987
العبارة 16	162	3,64	,931
العبارة 17	162	3,74	1.007
العبارة 18	162	3,70	,953
العبارة 19	162	3,72	,960
العبارة 20	162	3,89	,991
العبارة 21	162	3,68	,995
N valide (liste)	162		

المصدر، مخرجات برنامج Spss V23.

مدى الموافقة على عبارات بعد نظام الإنذار المبكر

	N	Moyenne	Variance
العبارة 22	162	3,70	,977
العبارة 23	162	3,74	,988
العبارة 24	162	3,88	,989
العبارة 25	162	3,81	,969
العبارة 26	162	3,77	1,000
العبارة 27	162	3,74	,975
العبارة 28	162	3,68	,937
العبارة 29	162	3,89	,965

قائمة الملاحق

العبارة 30	162	3,76	1.068
العبارة 31	162	3,74	,962
العبارة 32	162	3,75	,967
العبارة 33	162	3,90	,923
العبارة 34	162	3,83	,960
العبارة 35	162	3,88	1,054
العبارة 36	162	3,81	1,025
العبارة 37	162	3,80	1,033
العبارة 38	162	3,75	,980
العبارة 39	162	3,94	,982
العبارة 40	162	3,97	,881
N valide (liste)	162		

المصدر، مخرجات برنامج Spss V23.

الارتباط بين اليقظة التكنولوجية ونظام الإنذار المبكر

		اليقظة التكنولوجية	نظام الإنذار المبكر
اليقظة التكنولوجية	Corrélation de Pearson	1	,896**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	162	162
نظام الإنذار المبكر	Corrélation de Pearson	,896**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	162	162

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

المصدر، مخرجات برنامج Spss V23.

الارتباط بين اليقظة التنافسية ونظام الإنذار المبكر

		اليقظة التنافسية	نظام الإنذار المبكر
اليقظة التنافسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 162	,583* 162
نظام الإنذار المبكر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,583* 162	1 162

*. La corrélation est significative au niveau 0,05
(bilatéral).

الارتباط بين اليقظة الاجتماعية ونظام الإنذار المبكر

		اليقظة الاجتماعية	نظام الإنذار المبكر
اليقظة الاجتماعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 162	,865* 162
نظام الإنذار المبكر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,865* 162	1 162

* . La corrélation est significative au niveau 0,05
(bilatéral).

اختبار T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اليقظة التكنولوجية	162	3,8067	,39398	,33858

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اليقظة التكنولوجية	123, 293	161	,000	3,80669	3,7457	3,8677

اختبار T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اليقظة التنافسية	162	3,6093	,61105	,0481

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اليقظة التنافسية	75,182	161	,000	3,60935	3,5145	3,7042

اختبار T-Test لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اليقظة الاجتماعية	162	3,7213	,58865	,04625

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اليقظة الاجتماعية	80,464	161	,000	3,72134	3,6300	3,8127

اختبار T-Test لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
اليقظة الإستراتيجية	162	3,7031	,46265	,3635

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
اليقظة الإستراتيجية	101, 877	161	,000	3,70312	3,6313	3,7749

نتائج اختبار Regression Simple لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,401	,161	,156	6,85924

a. Prédicteurs : (Constante), اليقظة التكنولوجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1446,255	1	1446,255	30,733	,000 ^b
Résidu	7529,406	160	47,059		
Total	8975,660	161			

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

b. Prédicteurs : (Constante) اليقظة التكنولوجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	52,969	3,533		14,991	,000
اليقظة . التكنولوجية	,732	,132	,401	5,544	,000

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

نتائج اختبار Regression Simple لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,182 ^a	,033	,027	7,36541

a. Prédicteurs : (Constante) اليقظة التنافسية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	296,748	1	296,748	5,471	,021 ^b
Résidu	8678,912	160	54,243		
Total	8975,660	161			

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة التنافسية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	64,308	3,477		18,495	,000
اليقظة التنافسية	,317	,136	,182	2,339	,021

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

نتائج اختبار Regression Simple لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,366 ^a	,134	,128	6,97198

a. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الاجتماعية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1200,286	1	1200,286	24,699	,000 ^b
Résidu	7775,375	160	48,596		
Total	8975,660	161			

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الاجتماعية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	55,066	3,516		15,661	,000
Sss	,663	,133	,366	4,970	,000

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

نتائج اختبار Regression Simple لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,404 ^a	,163	,158	6,85073

a. Prédicteurs : (Constante) اليقظة الإستراتيجية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1467,476	1	1467,476	31,272	,000 ^b
Résidu	7508,184	160	46,926		
Total	8975,660	161			

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الإستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	48,162	4,355		11,060	,000
اليقظة الإستراتيجية	,311	,056	,404	5,592	,000

a. Variable dépendante : نظام الإنذار المبكر