الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة الشهيد حمة لخضر
University of Echahid Hama Lakhdar
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل نظرية اكتشاف الإشارة) - دراسة حالة: مجمع صيدال -

أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ل م د علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

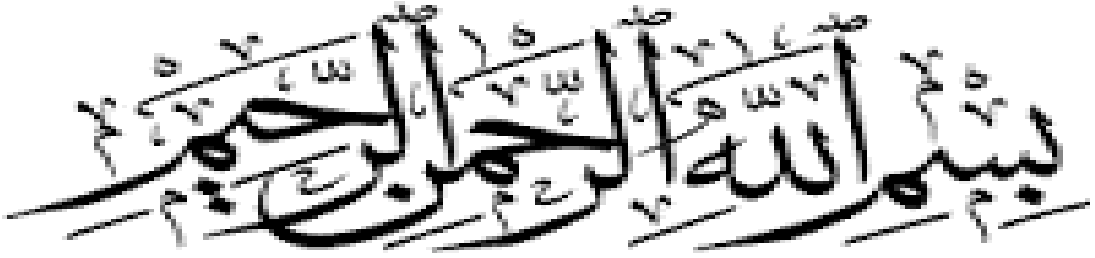
من إعداد الطالبة: حليمة لخذاري

تحت إشراف: أ.د بن خليفة أحمد

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. زهواني رضا	أستاذ	جامعة الوادي	رئيسا
أ.د. بن خليفة احمد	أستاذ	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
أ.د محمد قريشي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا مساعدا
د. عيشوش عواطف	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
د. زلاسي سامر	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	مناقشا
أ.د. دبلة فاتح	أستاذ	جامعة بسكرة	مناقشا
د. دريدي احلام	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



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

صدق الله العظيم
سورة البقرة الآية (32)

إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء

الى مثل الأبوة الأعلى ورمز العلم معلمي والدي العزيز حفظه الله

الى حبيبة قلبي الأولى أمي الحنونة حفظها الله

الى رمز العطاء والحنان أمي الثانية مباركة أدامها الله لنا

الى رفيق دربي وسندي زوجي العزيز

الى خير مكاسب الدنيا أخواتي وإخواني وأخص بالذكر أخي الدكتور

عصام لخذاري وفقك الله وسدد خطاك

الى كافة أهلي وأهل زوجي

الى الأصدقاء الذين تزداد قيمتهم كلما مر الزمن

الى كل من مهدوا طريقنا للعلم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله فالحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته الذي انعم علي بالتوفيق لانجاز هذا العمل ليضاف الى ميادين البحث العلمي والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه أجمعين

ويطيب لي عرفانا بالجميل ان أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان الى أولئك الذين وقفوا بجانبي طوال فترة دراستي ولم يبخلوا علي بالمساعدة او الإرشاد او التوجيه واخص بذكر:

الدكتور احمد بن خليفة الذي قدم لي الدعم والإرشاد مما دفع بهذه الدراسة الى النور.

الدكتور محمد قريشي الذي تكرم على العمل بوقته وفكره وجهده لا يتعب ولا يمل من تقديم المساعدة في أي وقت.

الدكتور اليمين فالتة الذي اعتبره قدوتي في مجال البحث العلمي و الذي كان له الفضل في خطواتي الأولى في هذا العمل.

وأتقدم بجزيل الشكر والخاص الى **زوجي مسطور عبد السلام** الذي كان لي سند وحافز لإتمام هذا العمل كما أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة ودورهم الكبير في إثرائها من عملهم وخبرتهم.

كذلك اشكر إطارات وعمال مجمع صيدال خاصة **السيدة بوكريكة وسيلة** على كل مجهوداتها ولم تبخل علي أي معلومة في ما يخص مجمع صيدال.

الملخص

سعت هذه الدراسة الى إبراز أهمية ومكانة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين القدرات الإبداعية، وتبني نموذج فكري حديث مبني على معلومات اليقظة الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا من خلال اكتشاف الاشارات الضعيفة لامتلاك المؤسسة الاقتصادية كفاءات ذو قدرات إبداعية عالية ما تجعلها تمتلك ميزة تنافسية تميزها عن باقي منافسيها.

تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي والاستنباطي وكذلك على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (90) استبانة، و تم استرجاع (81) و استبعاد الإستبانات غير صالحة للتحليل (09) إستبانات، ومنه أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (72)، أما فيما يخص تحليلها تم الاعتماد على برنامج SPSS من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية: مقاييس التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية)، معامل الارتباط، معامل الانحدار.

توصلت النتائج الى ان لدى إطارات مجمع صيدال وعي لمفهوم وأهمية اليقظة الإستراتيجية إلا انها غير مهيكلة او بصفة رسمية بل هي عملية تلقائية، وكإجابة على الإشكالية المطروحة في دراستنا هذه يتضح ان اليقظة الإستراتيجية لها دور في الرفع من القدرات الإبداعية إذ تفسر ما مقداره (86.6%) من التباين والتغيرات الحاصلة في القدرات الإبداعية لإطارات مجمع صيدال بشكلها الإجمالي وهي قوة تفسيرية مرتفعة وقوية، مما يدل ان هناك اثر معتبر وقوي .

الكلمات المفتاحية: يقظة إستراتيجية، اشارات ضعيفة، قدرات إبداعية، أصالة، طلاقة فكرية، مرونة ذهنية، حساسية للمشكلات، مجمع صيدال.

Abstract:

This study aimed to highlight the importance and status of strategic alertness and its role in enhancing creative abilities, and to adopt a modern information-based intellectual model of strategic alertness as a distinct input by uncovering weak signals that the economic institution has skills with a high level of creativity. capabilities, giving it a competitive edge that sets it apart from the rest of its competitors.

We relied on the exploratory and deductive approach, as well as on the questionnaire as a primary data collection tool, where (90) questionnaires were distributed, (81) were collected, and (09) questionnaires unsuitable for the survey. analysis were excluded, and the number of valid questionnaires for analysis became (72) With regard to its analysis, the SPSS program relied on the use of the following statistical indicators: descriptive analysis measures (arithmetic means, standard deviations), correlation coefficient and regression coefficient.

The results concluded that executives in the Saidal complex have an awareness of the concept and importance of strategic vigilance, but it is not structured or in a formal capacity, rather it is an automatic process. capacities of the frameworks of the Saidal complex in its total form, which is a high and strong explanatory power, which indicates that there is a significant and strong effect.

Keywords: strategic vigilance, weak signals, creative abilities, originality, intellectual fluency, mental flexibility, problem sensitivity, SAIDAL group.

Résumé

Cette étude visait à mettre en évidence l'importance et le statut de la vigilance stratégique et son rôle dans l'amélioration des capacités créatives, et à adopter un modèle intellectuel moderne basé sur l'information de la vigilance stratégique comme un intrant distinct en découvrant les signaux faibles que l'institution économique possède des compétences à haut niveau de créativité. capacités, ce qui lui confère un avantage concurrentiel qui le distingue du reste de ses concurrents.

On s'est appuyé sur l'approche exploratoire et déductive, ainsi que sur le questionnaire comme outil de collecte des données primaires, où (90) questionnaires ont été distribués, (81) ont été récupérés, et (09) questionnaires impropres à l'analyse ont été exclus, et les nombre de questionnaires valides pour l'analyse est devenu (72) En ce qui concerne son analyse, le programme SPSS s'est appuyé sur l'utilisation des indicateurs statistiques suivants : mesures d'analyse descriptives (moyennes arithmétiques, écarts-types), coefficient de corrélation et coefficient de régression.

Les résultats ont conclu que les cadres du complexe Saidal ont une prise de conscience du concept et de l'importance de la vigilance stratégique, mais ce n'est pas structuré ou dans une capacité formelle, c'est plutôt un processus automatique. capacités des cadres du complexe Saidal dans sa forme totale, qui est un pouvoir explicatif élevé et fort, ce qui indique qu'il y a un effet significatif et fort.

Mots-clés: veille stratégique, signaux faibles, capacités créatives, originalité, aisance intellectuelle, flexibilité mentale, sensibilité aux problèmes, groupe Saidal

الفهـــــرس

الفـــــــــهرس
الإهداء
شكر وعرفان
ملخص باللغة العربية
ملخص باللغة الانجليزية

ملخص باللغة الفرنسية	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	**أ– د**
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	**3**
المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية	**3**
المطلب الثاني: نظرية اكتشاف الإشارة	**49**
المطلب الثالث: الاشارات الضعيفة معلومات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية	**74**
المبحث الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية	**78**
المطلب الأول: الابداع في المؤسسة الاقتصادية	**79**
المطلب الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية	**103**
المبحث الثالث: رفع مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اليقظة الإستراتيجية	**120**
المطلب الأول: مساهمة اليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى الأصالة	**121**
المطلب الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين مستوى الطلاقة الفكرية	**122**

المطلب الثالث: رفع مستوى المرونة الذهنية من خلال اليقظة الإستراتيجية	**122**
المطلب الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى الحساسية للمشكلات	**123**
خلاصة الفصل	**124**
الفصل الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة (الأدبيات التطبيقية)	
تمهيـد	**126**
المبحث الأول: عرض الأبحاث والدراسات السابقة	**127**
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية	**127**
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الإبداعية	**157**
المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين معا	**181**
المبحث الثاني: مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة مع تحديد الفجوة المعالجة	**186**
المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة و جوانب الاستفادة منها	**187**
المطلب الثاني: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحلية والدراسات السابقة	**189**
خلاصـة الفصل	**191**
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيـد	**194**
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال	**195**
المطلب الأول: الابداع في قطاع الصناعة الدوائية	**195**
المطلب الثاني: نظرة عامة حول مجمع صيدال	**201**

المطلب الثالث: ملامح اليقظة الإستراتيجية ومؤشرات الابداع في مجمع صيدال	214
المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث	219
المطلب الأول: متغيرات الدراسة والمعطيات المجمعة	219
المطلب الثاني: أداة ومنهجية البحث	223
المبحث الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل	226
خلاصـة الفصل	228
الفصل الرابع: الدراسة الكمية ومناقشة النتائج	
تمهيـد	230
المبحث الأول: المعالجة الإحصائية للإستبانة	231
المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان	231
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة	232
المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل علاقة الدور بين المتغيرات	248
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	248
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير اليقظة الإستراتيجية	261
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير القدرات الإبداعية	265
المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	282

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى	**282**
المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية	**285**
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة	**287**
خلاصة الفصل	**293**
الخاتمـة	**294**
قائمة المراجع	**300**
الملاحق	**314**

قـــائمة الأشكـــــال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي	10
02	دور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية	18
03	أعوان اليقظة الإستراتيجية	29
04	وضع خلية لليقظة حسب ANFOR	32
05	اليقظة بست مراحل	37
06	نموذج Labonté et Legendre لمراحل اليقظة	39
07	مراحل اليقظة الإستراتيجية	46
08	مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة	81
09	ربح الشركة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم	93
10	الابداع وتغيير كميات المبيعات	94
11	ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة وكمية المبيعات	94
12	منطق نظرية تكاليف المعاملات	109
13	تحديد واغتنام الفرص	113
14	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	205
15	نموذج الدراسة	222

قـــائـمـة الجـداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	سلوكات واتجاهات اليقظة	22
02	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	30
03	مصفوفة القرار	55
04	حجم عينة البحث	219
05	توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية	220-219
06	أبعاد وفقرات الاستبانة	224
07	مقياس ليكارت الخماسي	227
08	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	232
09	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)	233
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول للمتغير المستقل	236-234
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات نظرية اكتشاف الإشارة	241-238
12	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومستوى القبول لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية ككل)	243
13	المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المتغير التابع (القدرات الإبداعية)	246-244

14	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	248
15	معامل الارتباط "Pearson" للفرضية الفرعية الأولى	249
16	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	250
17	معامل الارتباط "Pearson" لدراسة الفرضية الفرعية الثانية	252
18	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	253
19	معامل الارتباط "Pearson" لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة	255
20	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	256
21	معامل الارتباط "Pearson" لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة	258
22	مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	259
23	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية حسب متغير الجنس	261
24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير العمر	262
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير المؤهل العلمي	263
26	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير سنوات الخبرة	264
27	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير الجنس	265

28	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأصالة حسب متغير العمر	267
29	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الطلاقة الفكرية حسب متغير العمر	268
30	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير العمر	269
31	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير العمر	270
32	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير العمر	271
33	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأصالة حسب متغير المؤهل العلمي	272
34	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الطلاقة الفكرية حسب متغير المؤهل العلمي	273
35	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير المؤهل العلمي	274
36	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير المؤهل العلمي	275
37	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير المؤهل العلمي	276

38	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأصالة حسب متغير الخبرة	277
39	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الطلاقة الفكرية حسب متغير الخبرة	278
40	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير الخبرة	278
41	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير الخبرة	280
42	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير الخبرة	281

مقدمة عامة

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

أصبح هاجس المؤسسات كسب الزبائن من خلال تقديم أفضل وأجود المنتجات وأحدثها وذلك لكسب ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها وتحقق بها البقاء والاستمرار في بيئة تنافسية وديناميكية، ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من تغيير جذري في طرق تسيير المؤسسة باعتماد طرق جديدة تتماشى ومتطلبات العصر والمنافسة التي أصبحت النظام الاقتصادي السائد في العالم.

لا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو أو تنجح إلا إذا تفوقت وتغلبت على منافسيها من خلال تحسين ورفع قدراتها الإبداعية، لأجل ذلك كان لابد من ان يكون لها نظام يقظة استراتيجية فعال من خلاله تقوم بمراقبة وتحليل بيئتها، إضافة إلى مراقبة كل التغيرات والتطورات البيئية لكي تستطيع المؤسسة التعايش معها والتنبؤ بها وتضع إستراتيجية تكسب بها ميزة هذه المراقبة والتحليل ووضع الإستراتيجية كلها تقوم على أساس وجود المعلومة، أي يجب الحصول على المعلومة الضرورية والملائمة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب للتفوق على المنافسين.

وبناءا على ما سبق نصل الى إبراز معالم إشكالية بحثنا من خلال الإجابة على السؤال التالي:

"ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية من خلال اكتشاف الإشارة في الرفع والتحسين من القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال ؟"

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول الى استدلال منطقي وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وتجريبي حول دور اليقظة الإستراتيجية في رفع القدرات الإبداعية لمجمع صيدال، نقوم بطرح والإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تحسن من عنصر الأصالة لدى عمال مجمع صيدال؟
- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تطوير عنصر الطلاقة الفكرية في مجمع صيدال ؟
- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين عنصر المرونة الذهنية في مجمع صيدال ؟

- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في زيادة عنصر الحساسية للمشكلات في مجمع صيدال ؟

❖ **فرضيات البحث:** استنادا الى مشكلة الدراسة تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث التي سيجرى اختبارها واستخلاص النتائج والتوصيات من خلالها، لهذا ينطلق البحث من:

➢ **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية من خلال اكتشاف الإشارة في رفع قدرات العاملين الإبداعية في مجمع صيدال.

تندرج تحت الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في تحسين أصالة العاملين في مجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثانية** يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى الطلاقة الفكرية لدى عمال مجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الذهنية لعمال مجمع صيدال.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية للرفع من قدرة العاملين في مجمع صيدال على تحسس واكتشاف المشكلات.

➢ **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة اليقظة الإستراتيجية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

➢ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرات الإبداعية تعزى الى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

❖ **أسباب اختيار الموضوع**: جاء اختيارنا لهذا الموضوع انطلاقا من اعتبارات شخصية وموضوعية والمتمثلة فيما يلي:

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإستراتيجية والمنافسة...
- الرغبة في اختيار موضوع جديد ولم يتعرض لدراسات كثيرة.
- الرغبة في تزويد مكتبة الكلية بمرجع عن نظرية اكتشاف الإشارة وعن اليقظة الإستراتيجية باللغة العربية نظرا إلى قلتها ونقصها في المكتبات الجامعية باللغتين العربية والأجنبية.
- محاولة المساهمة في وضع اقتراحات من الممكن ان تساهم في تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية خاصة في قطاع الأدوية.

❖ **أهداف البحث**:نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

✓ محاولة استقراء بعمق علمي وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل اليقظة الإستراتيجية، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثمن اليقظة الإستراتيجية خاصة من ناحية المعلومات الإستباقية والاشارات الضعيفة الذي يربط بالقدرات الإبداعية لدى عمال المؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية .

✓ محاولة المساهمة في صياغة النموذج الفكري الحديث المبني على معلومات وبيانات اليقظة الإستراتيجية باعتبارها مدخلا متميزا من خلال اكتشاف الاشارات الضعيفة لامتلاك المؤسسة الاقتصادية كفاءات ذو قدرات إبداعية عالية.

✓ محاولة اقتراح نموذج لليقظة الإستراتيجية الذي يساهم في رفع المؤسسة الاقتصادية لقدراتها الإبداعية مرتبط بشكل رئيسي باعتمادها على تطبيق نظرية اكتشاف الإشارة مما يساعدها على الانتقاء الجيد للمعلومة المناسبة في الوقت المناسب وللشخص المناسب.

✓ محاولة التأكيد على الدور المتنامي لليقظة الإستراتيجية، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في للاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة .

❖ **أهمية البحث:** إن هذه الدراسة تستمد أهميتها من النقاط التالية:

✓ الزيادة الهائلة في كمية المعلومات بسبب انتشار استخدامات التكنولوجيا والتقدم التقني الهائل في هذا المجال يستلزم التفكير في إرساء أنظمة متكاملة وفعالة لإدارة هذا المورد المعلوماتي بالكفاءة اللازمة من حيث الانتقاء السليم والمعالجة الدقيقة.

✓ البيئة المعقدة والمضطربة التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسة محل الدراسة (خاصة مع جائحة كورونا) بشكل خاص تدفع متخذي القرار إلى تجاوز الأساليب التقليدية في التعامل مع الأحداث والتغيرات واستبدالها بأساليب أكثر استباقا واستكشافا للمستقبل.

✓ اليقظة الإستراتيجية تجنب المؤسسة ردود الأفعال المتأخرة تجاه المفاجآت الطارئة والأحداث غير المتوقعة من خلال رصد إشارات التحذير المبكرة وحسن استغلالها، فقدرة المؤسسة على الاستمرار في محيط تتسارع فيه التغيرات لا تقاس بالتكيف البيئي فقط وإنما بالاستجابة السريعة والمناسبة.

❖ **حدود الدراسة:** تتمثل حدود الدراسة في:

* **الحدود البشرية:** شملت دراستنا في الجانب البشري على مجموعة معينة من موظفي مجمع صيدال حيث تتكون العينة من موظفي مديرية التسويق والإعلام الطبي ومجموعة من إطارات مجمع صيدال وهذا راجع لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في اليقظة الاستراتيجيه والقدرات الإبداعية لإطارات مجمع صيدال لأنهم هم الوحيدين من يرسمون الخطوط العريضة للإستراتيجية أي تم الاستغناء عن بقية الموظفين في الدراسة الميدانية.

* **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: اليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية.

* **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في مجمع صيدال.

* **الحدود الزمنية:**أنجزت الدراسة في الفترة بين 2017 و 2022.

❖ **منهج البحث وأدوات الدراسة:** يمكن تعريف المنهج على انه الطريقة التي توصلنا إلى لحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بديته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة، ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لابد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالإستبانة، والملاحظة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة، لذا استقر الرأي على تبني كل من المنهج الاستكشافي والاستنباطي، سيتم التطرق إليهم بالتفصيل في الفصل الثالث.

أيضا تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من مصادر وأساليب لجمع معطيات الدراسة وتحليلها والمتمثلة في:

- **الاستبيان:** حسب الهدف من الموضوع تم تصميم استبيان وتوزيعها وجمعها ومن ثم تحليلها وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث اشتملت الاستبانة قسمين الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة كالعمر، الجنس، المستوى والخبرة، أما القسم الثاني يشمل على محورين أساسيين يحتوي المحور الأول على عبارات خاصة بنظرية اكتشاف الإشارة واليقظة الإستراتيجية أما المحور الثاني يحتوي على عبارات تخص القدرات الإبداعية.
- **الانترنت:** عن طريق زيارة الموقع الخاص بالمجمع
- **وثائق خاصة بالمؤسسة:** تتمثل في المنشورات والميزانيات الخاصة بالمجمع ووثائق متعلقة بنشاط المؤسسة أيضا تقارير التسيير الخاصة بالمجمع.

❖ **التعاريف الإجرائية للمتغيرين:** لدراسة هذا الموضوع لابد من تحديد المتغيرات المكونة للدراسة والتي سوف يتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في الجانب النظري وأيضا بالجانب التطبيقي من الدراسة:

أولا المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية):

- **نظرية اكتشاف الإشارة:** وهي النظرية التي يتم من خلالها اكتشاف الاشارات الضعيفة بتوظيف القدرات الحسية والإدراكية للفرد في تمييزها وتفسيرها في محيط يتسم بالاضطراب والتشويش.

- **الإحساس:** نعي ما حولنا ونشعر بما يحيط بنا، ويقصد به الطريقة التي تؤثر فيها محتويات البيئة في شعورنا، ويتم هذا التأثير عن طريق الحواس الخمسة.

- **الإدراك:** عميلة سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال واختيار وتنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه وفهمها وتفسيرها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات.

- **البراديغم الإدراكي:** هو نموذج يشكل البناء التحتي لفكر ما ويحدد بنيته ويطرح حوله أسئلة محددة، فهو طريقة النظر إلى الأشياء أو نموذجا إرشاديا متناسقا في رؤية العالم يستند على جملة قيم ومبادئ ومعايير وقواعد.

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

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

ثانيا: المتغير التابع (القدرات الإبداعية):

- **الأصالة:** وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى ويتفق عدد من الباحثين على ان الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصلية أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

- **الطلاقة الفكرية:** وهي القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية معينة قصيرة نسبيا، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكاري، حيث تكون قدرة الفرد المبدع في استدعاء الأفكار المناسبة اكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

- **المرونة الذهنية:** وهي القدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا او وجهة نظر معينة، كما انها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.

- **الحساسية للمشكلات:** الوعي بوجود مشكلات في بيئة العمل او في موقف معين، نجد بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك ان اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء المحيرة في محيط الفرد، ولا شك أيضا ان الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة ستزداد فرصهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فان احتمال سيزداد أمامهم نحو الابداع الخلاق.

❖ **هيكل البحث:** يمكن تقسيم هذا البحث حسب طريقة IMRAD الى أربعة فصول كالتالي:

الفصل الأول: يتم التطرق في هذا الفصل الى الأدبيات النظرية أي الإطار النظري باستخدام المنهج الوصفي والمسح المكتبي لكلا متغيرات الدراسات (اليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية)حيث يتم التركيز في هذا الفصل على أبعاد كل من المتغيرين وفق نموذج الدراسة المعتمد وأيضا تبيان العلاقة والدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين ورفع من القدرات الإبداعية للعاملين من خلال اكتشاف الاشارات الضعيفة والتي لها أهمية بالغة في كفاءة وفعالية اليقظة الإستراتيجية .

الفصل الثاني: في هذا الفصل نجد الأدبيات التطبيقية والمتمثلة في الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة حيث تم التركيز والتفصيل فيها لما لها من أهمية كبيرة وفق طريقة "IMRAD" كذلك تمت مناقشتها والإتيان بما يميز دراستنا الحالية عن باقي الدراسات السابقة التي تم تناولها.

الفصل الثالث: يعتبر هذا الفصل تمهيدا للجانب التطبيقي لدراستنا يركز على الإطار السياقي لنشاط المؤسسة محل الدراسة حيث تم التطرق الى قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر وأيضا التعرف على طبيعة الابداع في قطاع الصناعة الدوائية مع تقديم عام لمجمع صيدال (المؤسسة محل الدراسة).

كذلك تم التطرق الى الدراسة المنهجية للبحث وهذا من خلال: تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأيضا طريقة جمع البيانات كما تم التفصيل في نموذج الدراسة من خلال تبيان أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتمثلة في: رصد المعلومات، البحث والاستطلاع، التصميم، والاختيار، أما المتغير التابع (القدرات الإبداعية) تتمثل أبعاده في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات)، كما تم أيضا تعريف مجموعة من الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل.

الفصل الرابع: يتمثل في الدراسة الكمية لمجمع صيدال ويتم فيه اختبار صدق وثبات الاستبانة كخطوة أولى كما تم القيام بالتحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة للاستبيان ومن ثم اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة متغيرات الدراسة من جهة والتطرق الى مناقشة النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تفيد المؤسسة محل الدراسة.

❖ **صعوبات البحث:** واجهنا عدة صعوبات أثناء انجاز هذا البحث منها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع خاصة الحديثة منها بالتحديد الحديث عن نظرية اكتشاف الإشارة بالإضافة الى الترجمة الضرورية.
- صعوبة التناول النظري المفاهيمي والتجريدي لمادة الفكري وتحليلها بعمق علمي ومنهجي ذلك ان تحقيق هذا الهدف يتطلب قدرات عقلية ومهارات ذهنية يصعب تنميتها مثال ذلك قياس القدرات الحسية والإدراكية للعامل وكذا صعوبة تحديد بدقة القدرات الإبداعية كالأصالة والطلاقة.
- صعوبة الاستنتاج العلمي الملازم للدراسات الإنسانية خاصة إذا تعلق الأمر ببناء إطار معرفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية

تمـهيـد:

يعيش العالم حاليا وأكثر من أي وقت مضى، مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فأكثر على المعلومات في جميع الميادين (العلمية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية....الخ.)كما أن تسارع التغيرات الاقتصادية يؤدي إلى ازدياد الطلب على المعلومات، حيث أن مدة حياة المنتجات تتقلص والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة أكبر فاكبر والمنافسة تزداد حدة في إطار سوق عالمية، ففي ظل هذه التطورات الحديثة تعتبر اليقظة والتي تعني في تعريفها البسيط التقاط أو مزاولة الاستماع والانتباه إلى ما يجري في العالم الصناعي والمتقدم في جميع الميادين، إضافة إلى الذكاء الاقتصادي الذي هو حالة ذهنية جديدة تعمل على إدماج وإحداث نماذج تنظيمية ووسائل جديدة لمعالجة المعلومات بهدف تغيير نمط التفكير والتصرف، من بين الوسائل والأدوات المهمة المتاحة أمام منظمات الأعمال لإحداث تغيرات وتحسينات على منتجاتها وأساليب إنتاجها وتنظيمها وتسييرها، بمعنى على إحداث الإبداع باختلاف أنواعه .

كما أن منظمة الأعمال تنشط اليوم في ظل بيئة تتميز بتغيرات نوعية، وبخاصة تلك المتعلقة بتقنيات الإعلام والاتصال، الإبداع، اليقظة الإستراتيجية ، الذكاء الاقتصادي، منتجات جديدة، الجودة الشاملة...الخ. وبحركية دائمة يصعب التنبؤ باتجاهاتها ومن ثمة فإن التعامل مع هذه البيئة يتطلب من منظمات الأعمال- بالضرورة- محاولة استيعاب تغيراتها ومتغيراتها من جهة، وتحييد آثارها السلبية-إن أمكنها ذلك- من جهة أخرى، ويعتمد الفهم الصحيح للبيئة بالدرجة الأولى على إدراك العلاقات المتبادلة بين منظمة الأعمال والبيئة، وكذا القدرة على اكتشاف اتجاهاتها المستقبلية، وللمعلومات دور هام في جميع مراحل تطور المنظمة، فلا يمكن لها مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على وجودها إذا كانت تجهل معلومات خاصة ببيئتها.

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

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

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

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول اليقظة الإستراتيجية : تمثل اليقظة الإستراتيجية نشاطا معلوماتيا ضروريا للمعرفة الشاملة لما يحدث ويمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة لاستباق المخاطر المحتملة والمبادرة إلى الاستفادة من الفرص المتاحة.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

أولا: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في المنظمة

1- مفهوم اليقظة الإستراتيجية : قبل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يجب أولا تعريف مصطلح اليقظة:

- **اليقظة لغة:** نفتح قوسا لتوضيح معنى هذه الكلمة في حد ذاتها ثم أصل هذا المصطلح وما يعنيه في مجال الإدارة والأعمال، ان الشخص العادي يكون في إحدى الحالات التالية: في حالة نوم، أو في حالة

حلم، أو في حالة يقظة أو تيقظ والتي تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا، أما في اللغة العربية فالتيقظ يعني "انتباه للشيء واخذ الحيطة منه".[1]

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

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

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

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

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

[1]LABONTE Daniel(2009), La Veille Activité ou Profession http://www‹mmedium‹com/veille/activité
[2]Humbert Lesca, (2003), la veille stratégique : la méthode L‹E Scanning, éd EMS, p 3.
[3]رتيبة حديد. نوفل حديد.(2005) ."اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة":المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.جامعة ورقلة.ص189 .
[4]Salah Rabhi, (23/12/2008) La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI, P 07.

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

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

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

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

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

* **تعريف "AFNOR"**:تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس اليقظة الإستراتيجية على أنّها " النشاط المستمر والمتكرر إلى حد كبير للمراقبة الفعالة بهدف استباق التغيرات الطارئة في المحيط التكنولوجي، التجاري، المجتمعي...الخ"[5]، نلاحظ ان هذا التعريف وضح النطاق وكذا حدود اليقظة الإستراتيجية، من خلال التعريف السابق نلاحظ ان تحديد المخاطر أمر ضروري للمؤسسة التي تسعى الى تحقيق مكانة في السوق.

---

[1] LABONTE Daniel, op cit, p2
[2] Humbert Lesca, (2003), la veille stratégique : la méthode L‹E Scanning, op cit, p 03
[3]Laurent Harmel, ,(2007), maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditions Afnor,2 éme édition, p02
[4] حمزة رميلي.(2014)."دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية قسنطينة".مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.المركز الجامعي ميلة.الجزائر.العدد2.ص256.

[4] Odile Boizard, veille ou intelligence économique : Faut il choisir ? Marseille voir: http://isdm.univ-tln.fr visité le: 13/4/2017

كما يقصد بها أيضا : "السياق المعلوماتي الذي بواسطته تتمكن المؤسسة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية "[1].

من اجل إعطاء وتحديد تعريف أفضل لليقظة الإستراتيجية هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي: الهدف، الموضوع، الإجراء او العملية، والمحيط، الهدف يتعلق بالمتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا والمنتجات، العمليات، العملاء، الموردين...، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول الى الأهداف، أما بالنسبة للمحيط فهو يضم العوامل المحيطية لعملية اليقظة سواء الداخلية او الخارجية.

كما نشير الى ان اليقظة تختلف عن التجسس الاقتصادي وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام اليقظة وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه الى أخطار جسيمة قد تصل الى فرض عقوبات جنائية عليه[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص والمميزات المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية [3]:

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

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

---

[1] كمال روبيح.(2004)." دراسة وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية": دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية.المجلد11.العدد2،ص2-3.

[2]Humbert Lesca, M‹Caron,(1995), La veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, p 62.

[3] سعيد كرومي (2013)، الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، ص16.

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

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

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

2- أهمية اليقظة الإستراتيجية في المنظمة

تتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمنظمة في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي[1]:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة والاستشعار السريع للتغيرات المفاجئة في البيئة ومنه إعادة توجيه إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية .
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات واكتساب موقع قوة تمكن المؤسسة من طرح سلعتها وخدمتها المبتكرة في السوق.
- الوعي في اتخاذ القرارات والتوصل إلى حلا لمشاكل بصفة سريعة مما تضمن لها الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون أي الاقتصاد في الموارد لأن التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا.
- اليقظة الإستراتيجية وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة من خلال البحث والتطوير، كما تساعد على التحسين الدائم في علاقاتها مع الزبائن والموردين.

[1]سعيد كرومي، أحمد عمر سيتي (2010)،" أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، ص07.

– تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

ثانيا: ارتباط اليقظة الإستراتيجية بمفاهيم أخرى

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

1– علاقة اليقظة الإستراتيجية باتخاذ القرار:

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

تعتبر اليقظة من خلال الوسائل الموضوعة من طرف المؤسسة مراقبة المحيط بغرض تشخيص التهديدات و الفرص، فهي عبارة عن نظام معلومات متطور لتوطيد وتدعيم القرارات الهامة التي تتخذها المؤسسة [1] .

2– علاقة اليقظة الإستراتيجية بالتسيير الاستراتيجي للمعلومات:

التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع التعاون بين المؤسسات ويقصد به استعمال المعلومة في غايات إستراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة، والتسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات (يعتبر الجسر الواصل) بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير

[1] بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، مداخلة بعنوان" اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة": دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران، ص 7– 8.

التسويقي ومدير الإنتاج في آن واحد ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي له.[1]

3- اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

يوجد خلط كبير بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة ، حيث أن الخط الفاصل بينهما لا يزال غير محدد، وهذا ما أدى إلى بروز مدخلان يتنازعان في تحديد العلاقة بينهم[2]:

المدخل الأول: اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي:

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

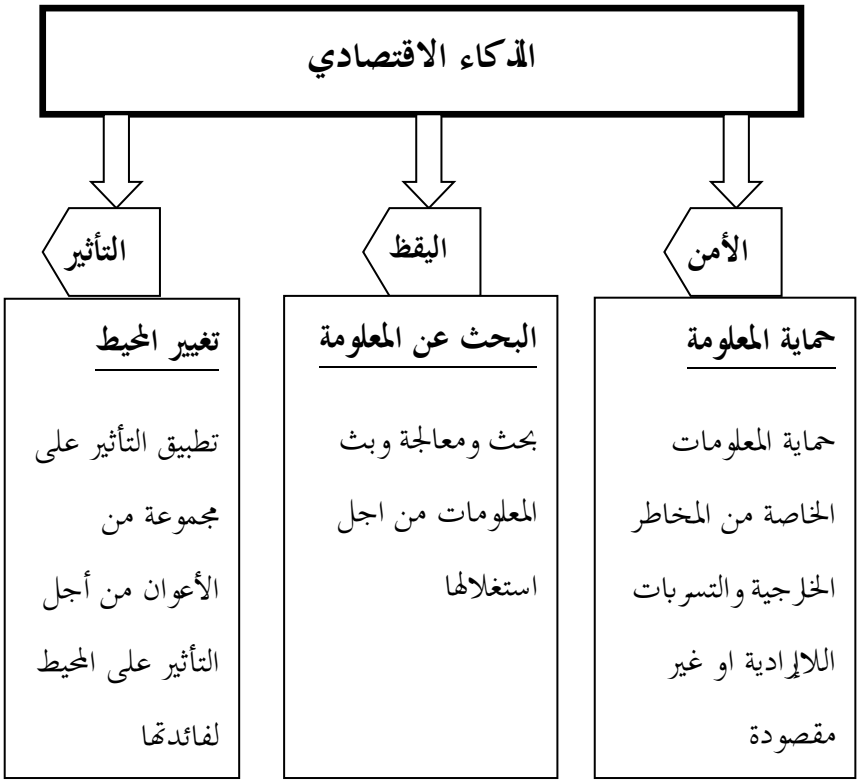
إذ يقول "Baumard": اليقظة ليست إلا وسيلة في حين الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل "، أما " Martre " و من خلال تعريفه يبين أن الذكاء الاقتصادي يفوق أعمال اليقظة من خلال وظيفة حماية الممتلكات التنافسية ووظيفة التأثير، أي أن اليقظة تهتم بجمع المعلومات والمصادقة عليها، في حين الذكاء الاقتصادي إضافة إلى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

[1] قوجيل نور العابدين،(2012) "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها": دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي، رسالة ماجستير،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة، ص32.

[2] فيلالي أسماء (2014)، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات":دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةSNVI برويبة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص61.

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

الشكل (01): العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي



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

–اليقظة : هي نظام معلومات منفتح عل الخارج.

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

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

المدخل الثاني: اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان

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

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

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

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

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

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

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

4- اليقظة الإستراتيجية واستشراف المستقبل:

يمكن تعريف استشراف المستقبل على انه "تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات عن الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل" وهو يختلف عن التنبؤ وعن مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فالتنبؤ هو تقرير بحدوث بدائل معينة للمستقبل بناء على تتبع مسار متغيرات معينة في الماضي والحاضر ورصد تأثيرها على ظاهرة ما في المستقبل بحيث ينتهي بتطور تلك المتغيرات ويؤدي الى حدوث بديل معين دون غيره، ويختلف الاستشراف عنه في درجة تحديد حدوث أي من تلك البدائل فلا ينتهي بتقرير حدوث احد البدائل الواردة فيها بل تدرس بدائل متعددة (احتمالية) وتقارن بينها فهي تسعى لمحاولة التأثير على شكل المستقبل القادم، وبالنسبة للتخطيط الاستراتيجي هو أسلوب علمي يغطي فترة زمنية طويلة ويمكن القول نسبيا خمسة سنوات فما فوق يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية ويحدد قطاعات وشرائح السوق المستهدفة والمنافسة وما هو إلا واحد من الأساليب النوعية لاستشراف المستقبل.[1]

يمكن القول ان الدراسات الاستشرافية للمستقبل تساعد المنظمات على صنع مستقبل أفضل لمنظماتها وذلك بفضل ما تؤمنه من منافع من أهمها:[2]

- اكتشاف المشكلات قبل وقوعها ومن ثم التهيؤ لمواجهتها بأقل التكاليف.

- إعادة القدرات والموارد و الطاقات وبخاصة ما هو كامن منها والذي يمكن ان يتحول بفضل العلم الى موارد وطاقات فعلية وهذا بدوره يساعد اكتشاف مسارات جديدة يمكن ان تحقق ما تصبو إليه المنظمة.

- بلورة الاختيارات الممكنة و المتاحة و ترشيد عملية المفاضلة بينها وذلك بإخضاع كل اختيار للفحص بقصد استطلاع ما يمكن ان يؤدي إليه تداعيات وما يمكن ان يسفر من نتائج.

[1] عواطف شاكر محمود (2010)، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، جامعة الكويت، ص66.

[2] محمود عبد الفتاح رضوان،(2012)، مهارات استشراف المستقبل، المجوعة العربية للتدريب والنشر،ط1، القاهرة، مصر، ص9.

5- اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي:

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

ظهر في العقود الأخيرة مفهوم جديد للتجسس يركز عل الجوانب الاقتصادية للدول ويحاول معرفة ما يدور في كواليس العالم الاقتصادي سوا ء في مجال التجارة الخارجية أو التجارة الداخلية أو الإنتاج والتسويق والتكنولوجيا و براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها و يتم من خلال هذه العملية جمع المعلومات والتصميمات والرسومات المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية لإحدى المؤسسات العالمية مثلا وتسريبها إلى المؤسسات المنافسة من أجل إنهاء سيطرة هذه المؤسسة على الأسواق العالمية وإعطاء فرصة للمنافسين لتحقيق أرباح كبيرة ومن هذا المنطلق ولد التجسس الاقتصادي كمفهوم جديد في عالم الاقتصاد الدولي الراهن وفي عالم المخابرات وأصبح يستخدم في مجال الصراع السياسي والاقتصادي بين الدول والشركات و الأفراد وقد تنوعت مجالات التجسس لتغطي جميع مجالات النشا ط الاقتصادي ،إنتاجي وتسويقي وتكنولوجي وغيرها من المجالات[1].

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

- الحصول على نوعية وحجم الخدمات التي تقدمها المؤسسات والدول إلى الموظفين لديهم مثل خدمات العلاج والاشتراك في الأندية والمواصلات والمصايف والرحلات والتدريب وغيرها وهي تستخدم بكثرة في حالة رغبة إحدى المؤسسات في استقطاب الموظفين والعمالة من الشركات المنافسة لها وذلك بتقدم خدمات أفضل لهم لينتقلوا إليها.

[1] صالح أحمد، وآخرون،(2010)، الإدارة بالذكاء-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص54.

- الأبحاث الأكاديمية التي يقوم بها الطلبة للحصول على البيانات المطلوبة بطريقة أو بأخرى وفي الغالب تكون عن طريق العلاقات الشخصية.
- القيام بدور المتدرب الذي يحضر دورة تدريبية في الشركة المنافسة أو بدور المورد الذي يريد أن يتعرف على منتجات الشركة أو دور المشترك في أحد المعارض.
- استخدام الوسائل الإلكترونية للتنصت على الاجتماعات الخاصة بالإدارة العليا أو بتصوير خطوط الإنتاجية أو الرسومات الهندسية والتصميمات أو الوثائق السرية أو القيام باعتراض أجهزة الفاكس أو التليفونات أو البريد الإلكتروني الخاص بهذه الشركة والعاملين بها.
- سرقة الدفاتر والمستندات أو الحصول عليها عن طريق رشوة العاملين في هذه المؤسسات.
- فحص قمامة الشركات المنافسة وقمامة منازل العاملين بها للحصول على بيانات من خلال الأوراق والأدوات التي تلقى في هذه القمامة وتحليلها للكشف عن معلومات سرية وغالبا ما يتم تجنيد عمال النظافة في هذه الحالة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية تتفق مع التجسس الاقتصادي في نقطة واحدة، مفادها السعي الى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين، الزبائن، العملاء وغيرها بينما يظهر الاختلاف بينهما جليا من خلال الأساليب والطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات، فاليقظة الإستراتيجية تستخدم فقط الطرق المشروعة بينما يقوم التجسس الاقتصادي باستعمال تلك الطرق الممنوعة من أجل الحصول على المعلومة، ومنه يمكن القول أن اليقظة تستخدم أساسا لخدمة المؤسسة والاقتصاد أي جعلها في حالة متأهبة لما سيحدث مستقبلا من خلال تطويرها، تحسين مركزها التنافسي دون تعمد إلحاق الأذى بالمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة، بينما التجسس يقوم أساسا بتطوير المؤسسة أو الاقتصاد جراء هدم للمؤسسات أو الاقتصاديات المنافسة.

ثالثا: أنواع اليقظة الإستراتيجية واتجاهاتها

1 – أنواع اليقظة الإستراتيجية

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

1-1 اليقظة الإستراتيجية حسب المدة الزمنية: يمكن أن تأخذ اليقظة الإستراتيجية الأشكال التالية[1] :

- **اليقظة المنتظمة** :ويوافق هذا النوع تحليل الواقعي لموضوع معين عند لحظة زمنية معينة ويقترب هذا الشكل من من دراسة .

- **اليقظة العرضية** :هي حراسة منظمة على مواضيع مستهدفة وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة على دراية بالهدف الذي يجب حراسته بصفة دائمة.
- **اليقظة الدورية** : هي مراقبة منتظمة للهدف حسب السؤال، و دورية المصادر المحروسة، تظهر من خلال: موازنات المؤسسات، التقارير والدراسات، النشرات من طرف المنضمات المتخصصة وغيرها من المصادر.
- **اليقظة الدائمة** : تعمل على التقاط الشارات الضعيفة ومعلومات الإنذار من البيئة والتي تكون نتيجة للبحث الإداري عن المعلومات.

1-2 اليقظة الإستراتيجية حسب مجال نشاطها: لليقظة الإستراتيجية عدة أنواع تختلف فيما بينها باختلاف مميزاتها، مجال نشاطها، أهدافها وغاياتها إلا أنها ورغم هذا الاختلاف تخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتقسم اليقظة الإستراتيجية حسب المختصين إل الأنواع التالية :

- **اليقظة التنافسية** :تعرف اليقظة التنافسية بأنها: "النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتلمين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتواجد فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال

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

حجم المعلومات المحصل عليها من تحلي الصناعة وتحلي المنافسة(نقاط القوة او الضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار."

فهي النشاط الذي يمكن المؤسسة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين من الزاوية التجارية والاقتصادية من خلال معرفة وتقييم الأداء الحالي للمنافسين، تحديد إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها وتحديد كيفية رؤية المنافسين لمستقبلهم وكل هذا يتم من خلال جمع المعلومات المتعلقة بهؤلاء المنافسين ومعالجتها ونشرها بالإضافة الى تحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة والمتعلقة أساسا بالإنتاج والتكاليف بهدف معرفة إستراتيجية المنافسين وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر عل مستقبل المؤسسة.

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

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

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة تقييم الأداء الحالي للمنافسين، إستراتيجية المنافسين، أهداف وقدرات المنافسين الجديدة، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين الأعمال التي لا يستطيع المنافسون القيام بها، رؤية المنافسين لمستقبلهم.

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

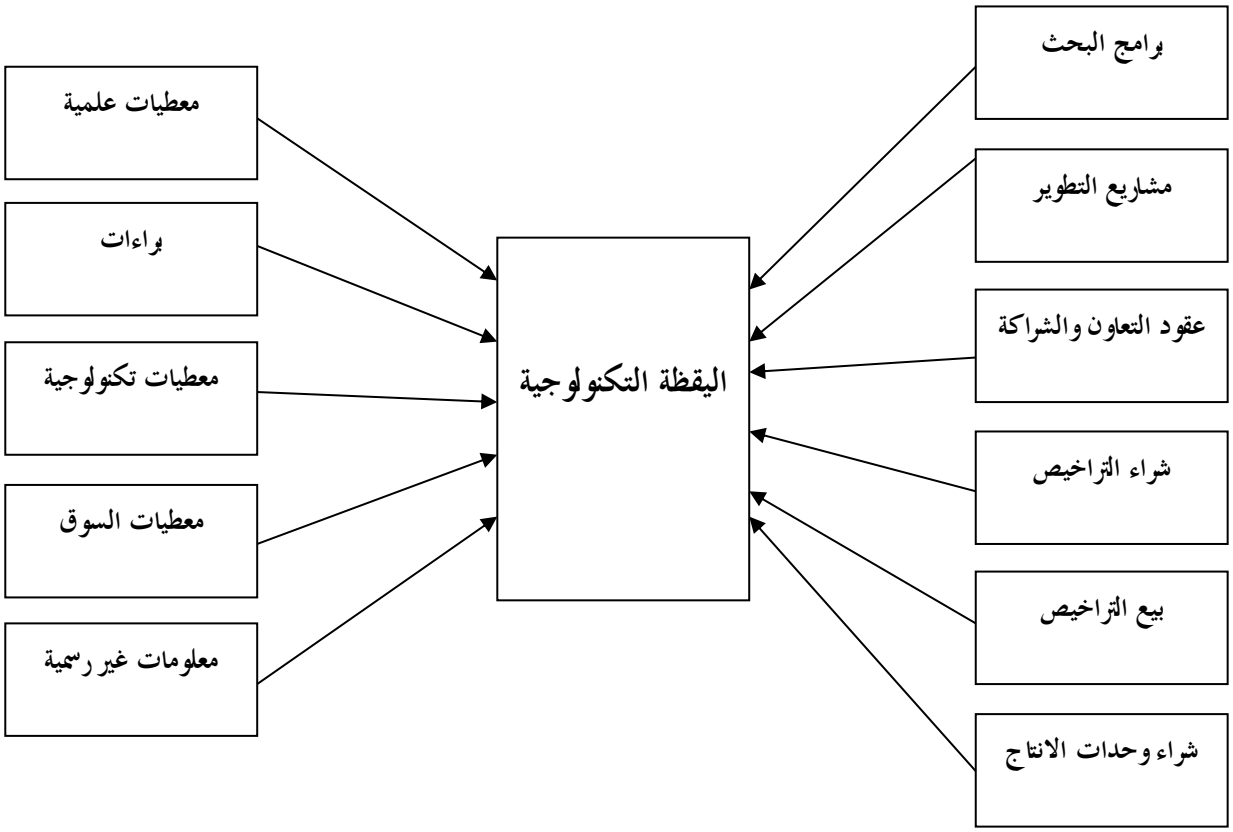
كما تهتم اليقظة التجارية بدراسة الجانب الخلفي والأمامي للسوق بشكل مستمر ويعني ذلك إشباع الحاجات المتطورة للزبائن والتعرف إلى موردين جدد والأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن حتى يتم تحسين جودة المنتج أكثر فأكثر وذلك من خلال معرفة مختلف تقنيات الشراء، تقنية إدارة الجودة، التخطيط المستقبلي.

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

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

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

الشكل (02) دور اليقظة التكنولوجية في المؤسسة الاقتصادية



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

وحسب الشكل السابق فإن اليقظة التكنولوجية تلعب الدور الرئيسي كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، لهذا يجب على المؤسسات حاليا أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات موازنة في ذلك بين الإسهامات الداخلية والخارجية، ان ميادين اهتمام اليقظة التجارية تتمحور حول الزبائن والموردين بصفة عامة[1]:

1-الزبائن: تولي المؤسسات اهتماما بالغا بزبائنها باعتبارهم يمثلون جزءا مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتوجاتها، وينصب اهتمام اليقظة حول الزبائن على:

[1] هواري معراج، ناصر دادي عدون،(2009)،" اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص159.

- **معرفة الحاجات والرغبات:** تسعى المؤسسات جاهدة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين اعتمادا على أساليب وتقنيات تسويقية (تحقيقات، أبحاث...إلخ)لتعمل على إشباعها، وتتعدى ذلك لتتمكن من توقع و استباق التطورات الحاصلة في تلك الحاجات والرغبات لتكون على أتم الاستعداد لتلبيتها والتعامل معها.
- **قياس عدم الرضا:** يجب على المؤسسة أن تقيس باستمرار مدى رضا زبائنها، وحتى ولو كان معظمهم راضين على منتوجها، إلا أنه يجب عليها أن لا تهمل غير الراضين حتى لو كانت نسبتهم قليلة، وتطلع على ملاحظاتهم وآراءهم بهدف تحسين جودة المنتوج.

يجب على المؤسسة تسجيل الشكاوى المقدمة من طرف زبائنها و تبحث عن أسباب عدم الرضا و تتعامل معها بجدية من خلال التعويضات، إصلاح الأعطاب، رد المشتريات...إلخ، حتى تتمكن من كسب ولائهم على المدى البعيد، لأن عدم رضا بعض الزبائن قد ينتقل بسرعة إلى الفئات الأخرى وبذلك يبتعد زبائن المؤسسة عنها ويتجهون إلى المنافسين.

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

- **دراسة العلاقة بين زبائنها و موزعيها** :يلعب الموزعون دورا مهما في تحديد مدى نجاح المؤسسة و إيصال سمعتها وشهرتها إلى الزبائن، إذ يمكن أن تخسر المؤسسة عددا كبيرا من زبائنها بسبب الموزعين، لذا وجب عليها أن تتبع باستمرار العلاقات بين الموزعين والزبائن وتطورها.

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

وقد يكون أيضا من بين أسباب اهتمام المؤسسات بمورديها وتشكيل يقظة تجارية حول الموردين أن المؤسسة قد تلجأ إلى إتباع إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي نحو المنبع حينئذ تتوفر لها البدائل للمفاضلة بين الموردين.

زيادة على أن الموردون يعتبرون من أهم مصادر الحصول على المعلومات بالمنافسين والتكنولوجيا وتطور أسعار المواد الأولية وتستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال لا الحصر من المصادر التالية:

- الجرائد و المجلات المتخصصة المحلية و الدولية.
- دراسات السوق.
- العلاقات مع الجمعيات والنقابات.
- الاتصالات المباشرة مع الموردين والزبائن عن طريق رجال البيع.
- المعارض والملتقيات والمؤتمرات.
- وسائل الإعلام والاتصال.

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

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

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

2-اتجاهات وسلوكيات اليقظة الإستراتيجية: يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة إلى صنفين :
يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة و يقظة هجومية تهتم بالبحث عن الفرص الجديدة أو تحويل التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية إلى فرص مبتكرة. [1]

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

[1] محمد الطائي، (2007)، اقتصاديات المعلومات: القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة، ط1، الأردن، ص75.

الجدول (01): سلوكات واتجاهات اليقظة

السلوكات والخصائص	اليقـــظـــــــــــــــة		
	سلبية (انفعالية)	نصف فعالة (نصف نشطة)	نشطة (فعالة)
النشاط	جمع وانتقاء المعلومات المستعملة	جمع المعلومات الملائمة	البحث عن المعلومات الخطيرة
الميادين	دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية،....الخ)		
الوقت	دائمة	متكررة (متواترة)	نقطية
المنابع	مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية)		
الممثلون (الأعوان)	الجميع	الكاشفون	أخصائيون
نوع المنهج	مجلات صحافية	أبحاث انترنيت	اتصال وأدوات متخصصة

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

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

1-**اليقظة السلبية** : وهي يقظة دفاعية تهتم بجمع المعلومات الموجودة من قبل و المستعملة دون القيام ببحث أولي عن المعلومات، تكون بصفة دائمة ولا تستثني أي نوع من أنواع اليقظة، وجميع الأفراد في المؤسسة معنيون بعملية اليقظة، وتعتمد على جميع مصادر المعلومات، وهذه اليقظة تبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية على نشاط المؤسسة.

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

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

رابعا: وسائل اليقظة الإستراتيجية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات،لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية، البشرية، العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة بل أصبح الاعتماد على جملة من الطرق والوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء أدوارها على أحسن وجه، ومن أهم هذه الوسائل نذكر الانترنت والمقارنة مع أفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة: [1]

1- الانترنت أداة لليقظة: إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها واستغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجلات المتخصصة، و إنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (TIC) والهواتف والتلفزيون وأنظمة الرسائل الصوتية المكتوبة أو الالكترونية بالإضافة إلى الانترنت،فيما تتمثل خدمات الانترنت؟ وكيف تستعمل في اليقظة الإستراتيجية؟

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجا عالميا واسعا هو ما تقدمه من خدمات متعددة و مفيدة لمستعمليها والمتمثلة بصفة عامة في النقاط التالية:

- **البريد الالكتروني(e-mail)**: ويعد من أكثر الخدمات انتشارا على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، وهو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة ودرجة عالية

[1] SADOK Moufida, Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise- Application Innovante de l'internent pour la veille stratégique, http://www‹gdrts‹v-paris10 Fr/ PDF/ doctorants , visité le (18/04/2017), p10-14.

بتكلفة منخفضة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصا أو صورا، وكذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد.

- **فرق الأخبار (News Groups)**: وهي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية، الثقافية، الترفيهية، الاقتصادية وهي تقدم المعلومات والنصائح والإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.
- **بروتوكول نقل الملفات"Ftp" (Fil Transfert Protocole)**: وهي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها والمنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (Tcp/Ip) ، مثل شبكة الانترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الالكتروني عن نقلها، ويمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور والصوت والفيديو.
- **التحاور الآني (Chat)**:و تتيح هذه الخدمة الاتصال و النقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فورا على الخط.

إن الاعتماد على الانترنت في اليقظة باعتبارها كمصدر لمعلومات اليقظة أو كوسيلة للبحث عن معلوماتها يتضح كالأتي:

***الانترنت كمصدر معلومات لليقظة الإستراتيجية** : لقد ميز "teo et choo" بين نوعين من المعلومات معلومات أولية وأخرى ثانوية أما المعلومات الأولية فيمكن أن نجد فيها البراءات والمنتوجات الجديدة وخدمات المؤسسات وإعلانات وردود الزبائن ومنتوجات المنافسين، وكذلك بعض مواقع التوزيع والمواقع

المخصصة لهذا النوع من المعلومات إضافة إلى المعلومات المتاحة عن طريق فرق الإخبار(News Group) وفي العديد من التدخلات حول الرضا أو عدم الرضا عن منتوجات وخدمات المؤسسة.

يعتبر موقع المنافسين مصدرا مهما لمعلومات اليقظة الإستراتيجية (خاصة التنافسية) وهو لا يوضح فقط السياسة العامة للإنتاج بل أكثر من ذلك يوضح السيرورات التشغيلية عن طريق إمكانية بعث الطلبيات على الخط وعروض العمل والإعلانات الإشهارية عبر الانترنت.

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

***الانترنت كوسيلة بحث عن معلومات اليقظة الإستراتيجية** : إن جمع المعلومات نشاط مكلف خاصة من ناحية الوقت إذ يستهلك % 30 من وقت أعوان اليقظة، والإنترنت تعتبر حقيقة أداة لجمع حجم كبير ومتزايد من المعلومات، وهناك العديد من التكنولوجيات التي تمكن من الحصول على المعلومات التي تبث في الانترنت مثل الدليل السنوي أو فهارس البحث ومحركات البحث والأعوان الأذكياء والمحركات الكبرى، فكل واحدة من هذه التكنولوجيات تختلف في طريقة جمع المعلومات وفي التشفير والترتيب وطريقة الرد والاسترجاع.

من أشهر الأمثلة على الدليل السنوي(فهارس البحث) نجد "Yahoo"، وعلى محركات البحث نجد "AltaVista"، "Google"، وعلى المحركات الكبرى نجد "Copernic" وجميع هذه الوسائل تركز على التكنولوجيات المرتبطة بالانترنت وتسهل مهمة جمع المعلومات.

وقد أصبحت المؤسسات اليوم تعتمد كثيرا على الانترنت إذ تعتبرها قناة للتوزيع والبيع أو كأداة للتوريد والشراء الالكتروني وتسيير علاقات الأعمال مع الشركاء كأداة لتقاسم المعلومات والمعارف... إلخ.

ان استعمال الانترنت وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بصفة عامة كأداة لليقظة الإستراتيجية يوفر جملة من المزايا يمكن تلخيصها في المحاور التالية:

- تسمح تكنولوجيا الإعلام والاتصال بتحديد سريع ودقيق للمشاكل والفرص.
- التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقريب المسافة (في الوقت وفي الفضاء) بين مرسل المعلومة ومتلقيها.
- استعمال التكنولوجيات المتقدمة يؤدي إلى استقاء المعلومات بسرعة وبشكل واسع ومتعدد المصادر الخارجية.
- توفر التكنولوجيات المتقدمة إمكانيات هائلة لتخزين وجمع المعلومات الداعمة للذكاء التنظيمي والمساعدة لاتخاذ القرارات.

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

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

2– القياس المقارن (Benchmarking)كأداة لليقظة

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

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

هناك أربعة أنواع من المقارنة مع أفضل الممارسات و هي مقارنة تنافسية، مقارنة وظيفية، مقارنة داخلية و مقارنة عامة كالتالي:[1]

*البانشماركينغ التنافسي (Benchmarking Competitive):

مقارنة خاصة مع المنافسين حول المنتوجات و المناهج و السيرورات، و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة % 20 والمقارنة مع المنافسين تختلف عن التجسس الصناعي لأن المقارنة تكون مفتوحة

[1] منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، (2017)، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد07، ص362.

و بقبول الطرفين، وهي تختلف أيضا عن التحليل التنافسي عن طريق دراسة السوق و تحليل استجوابات الزبائن و الموردين، وفي المقارنة كل منافس عموما لا يظهر السرية في الأداء للآخر إلا فيما يتعلق بالسيرورات غير الإستراتيجية أو التي لا تكون في قلب تنافسيتها، ولابد من أخذ الحذر في المشاكل الشرعية لأن المقارنة تحقيق شراكة مع منافس.

***البانشماركينغ الوظيفي (Benchmarking Functional):**

و هي مقارنة الوظائف المتشابهة بين مؤسسات ليست متنافسة في قطاع النشاط نفسه من أجل الكشف عن التقنيات الجديدة و الفائدة من هذا النوع قد تتحقق بنسبة35% .

*** البانشماركينغ الداخلي (Benchmarking Interne) :**

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

*** البانشماركينغ العام (Benchmarking General):**

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

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

ويتجلى مما سبق أن المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة تشترك مع اليقظة في عدة خصائص، فهي يقظة هادفة تقترب من اليقظة التنافسية، إذ أن اختيار المؤسسة الرائدة يوفر رؤية جيدة بشأن ما يفعله المنافسون، وتتم المقارنة بغرض تحسين الأداء الناتج عن سيرورة البحث عن المعلومات وجمعها

ومعالجتها واستعمالها، بذلك فان المقارنة مع أفضل الممارسات في الشركات الرائدة هي أداة فعالة لخدمة اليقظة الإستراتيجية ومكملة لها لكونها تقدم معلومات عن عوامل نجاح المنافسين والمؤسسات الأخرى.

الفرع الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

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

أولا: المتطلبات التنظيمية لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية

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

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

3– المتطلبات المالية: تحتاج خلية اليقظة إلى موارد مالية لتغطية تكاليفها التي يمكن ان تكون:[1]

- تكاليف إنشاء خلية اليقظة أو بعض مصالحها، و تكاليف التكوين وأجور أفراد اليقظة.
- تكاليف الخبراء الخارجيين ومراكز البحث المساعدة في عملية الجمع، تحليل ونشر معلومات اليقظة.
- تكاليف جمع المعلومات من مصادرها المختلفة .
- تكاليف التكنولوجيا المستخدمة، والمتطلبات الأخرى كمصاريف النقل والإقامة.

[1] Nicolas Lesca.(2010), veille et développement durable, édition Lavoisier, paris, France, p54-55 .

ويرى بعض الباحثين أمثال Lesca ان السؤال الجوهري لا يدور حول تكلفة اليقظة وإنما حول العائد و المزايا التي تنتظرها المنظمة من وظيفة اليقظة مثل :

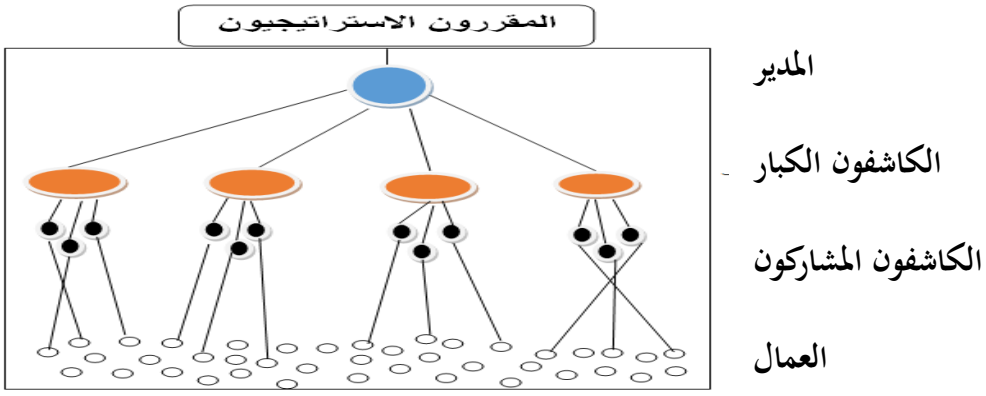
- توليد الإيرادات من خلال تطوير الحصة السوقية، تطوير المنتجات الجديدة. التقليص من التكاليف
- تحسين الكفاءة التسييرية .

كما ان جهاز اليقظة ليس شرط ان يكون مكلف لان معظم مواردها الرئيسية موجودة أصلا داخل المنظمة لكن لا يتم استغلالها بشكل جيد.

ثانيا: إرساء خلية لليقظة الإستراتيجية

1- ممثلو (أعوان) اليقظة الإستراتيجية: مثل ما تحتاج اليقظة إلى منهجية عمل ليتحقق نجاحها تحتاج أيضا إلى أعوان فعون اليقظة (الكاشف) هو فرد له قدرات خاصة وجيدة تمكنه من الاستماع لما يجري خارج المؤسسة، ويستطيع كشف الفرص والتهديدات المحتملة، وهو لا يعمل لوحده بل ينتمي لشبكة من الأعوان لأن اليقظة تقوم على أساس العمل الجماعي[1]، والشكل التالي يوضح المشاركين في عملية اليقظة:

الشكل (03): أعوان اليقظة الإستراتيجية



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، (2005)، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة

[1] رتيبة حديد، نوفل حديد،(2005)"اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة لتنافسية المؤسسة":المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص193.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة (Le Groupe de Veille) تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة ويمكن جمل ممثلي اليقظة مبرزين بذلك دور كل واحد منهم في الجدول الآتي:

جدول رقم (02): ممثلو اليقظة

ممثلو اليقظة	الدور
متخذو القرارات الإستراتيجية **Les décideurs stratégiques**	– يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. – تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. – ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. – البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل للمزايا التنافسية للمؤسسة.
المدير **Le directeur**	– همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة. – مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.
المتيقظون الكبار **Les veilleurs seniors**	–تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. – المساهمة جماعية في إعداد السيناريوهات.
المتيقظون المشتركون **Les veilleurs associés**	– تحديد مصادر المعلومات. –استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.
العمال **Les employés**	– من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات وإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. – كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول في الجانب المعلوماتي.

المصدر: علاوي نصيرة، (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 90–92.

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

كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس جميع المؤسسات مجبرة على إتباع هذا النموذج وتخصيص أعوان لليقظة بهذه الطريقة، فمثلا قد توكل المؤسسة مهمة اليقظة إلى مكاتب خاصة أو تنشئ مصلحة خاصة تضم عددا من الأعوان تقسمهم إلى مجموعات لكل مجموعة مهمة ودور خاص، ويتوقف ذلك على الإمكانيات والموارد المتاحة وعلى الأهداف المنتظرة من عملية اليقظة.

2- سلوكات أعوان اليقظة الإستراتيجية :

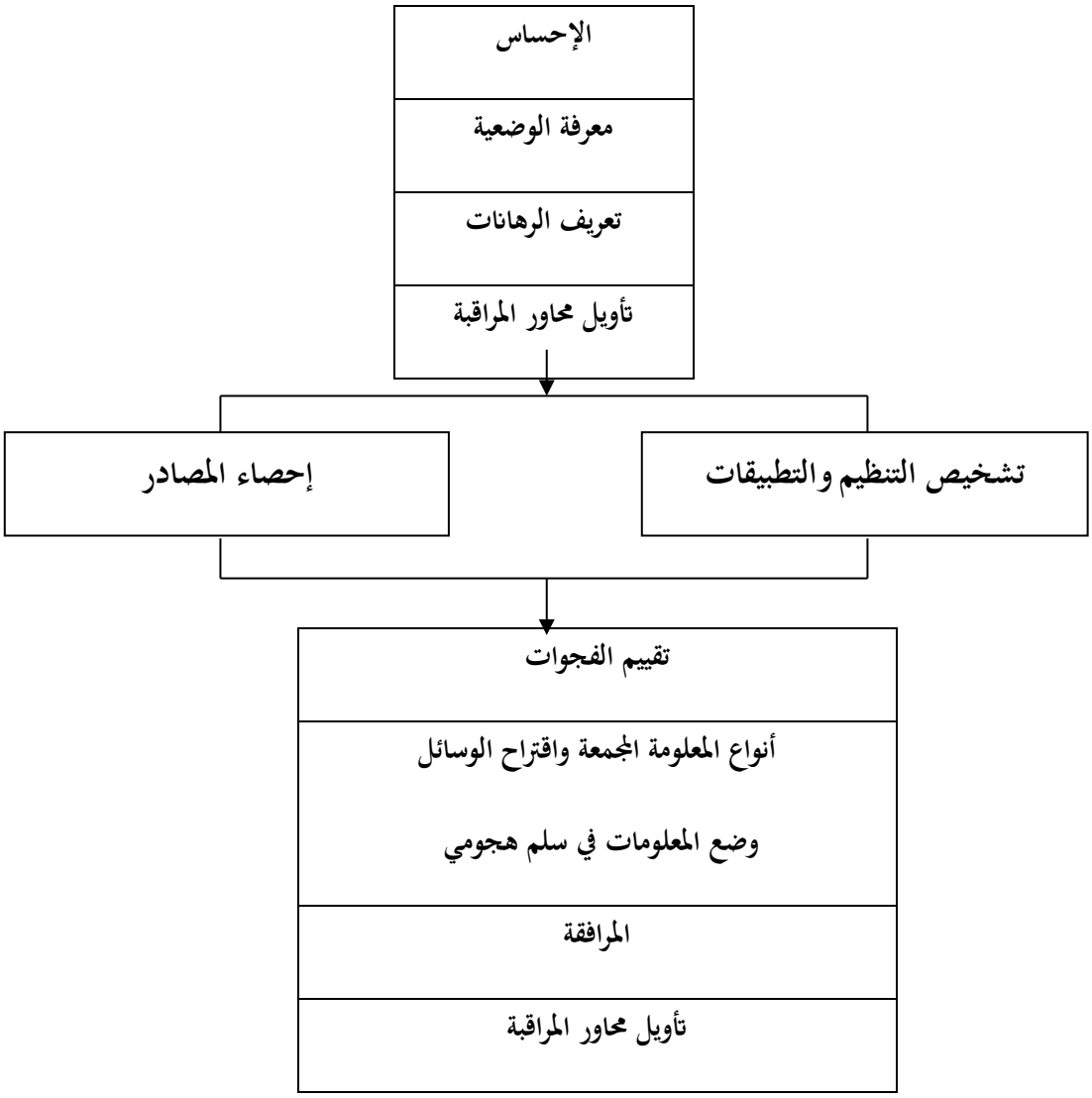
كما أشرنا إلى أن اليقظة لها سلوكات و تصنيفات مختلفة، فالكاشفون كذلك لهم سلوكات مختلفة وربما هذا ما انعكس على سلوكات اليقظة، بين"Rouach " العديد من أنواع الكاشفين مرتبين حسب درجة عدوانيتهم وخبرتهم في تطبيق اليقظة، ووضح خمس فئات للكاشفين:

- **المحاربون (المقاتلون)** : يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال للتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.
- **المهاجمون** : من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.
- **النشطون** : ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.
- **المستجيبون** : يعملون على رد الهجومات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.
- **النائمون (السلبيون)**: الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

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

3- كيفية توطين نظام اليقظة: إن وضع نظام اليقظة الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب منهجية معينة وتوفر جملة من الشروط يجب أخذها بعين الاعتبار، إضافة إلى التقييم الدائم لهذا النظام ومراجعته، قبل كل هذا يجب طرح جملة من التساؤلات مثل: أنواع المعلومات التي يجب أن توضع بعين الاعتبار في هذا النظام، كيفية تنظيم المؤسسة للنظام ، استهداف مجال النشاط الذي يجب مراقبته، الوسائل التي تسمح بالبحث عن المعلومة جمعها، اختيار إستراتيجية للنشر السريع لهذه....الخ.، بينت الجمعية الفرنسية لتوحيد المنتوجات الصناعية (AFNOR) المقاييس التي تحدد المراحل الواجب إتباعها في وضع" خلية اليقظة "في العناصر التالية:

الشكل (04): وضع خلية لليقظة حسب AFNOR



Source: Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE), La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise P 22-23

قبل وضع نظام أو خلية لليقظة الإستراتيجية لابد من تحسيس الأفراد في المؤسسة وإشعارهم بأهمية و فائدة اليقظة كمرحلة أولى، ثم معرفة الوضعية الحالية والتشخيص الكامل للمنظمة من أجل الوقوف على الفجوات والانحرافات وذلك من خلال إحصاء مصادر المعلومات وتأويلها، وكمرحلة لاحقة يتم وضع الخلية مع المرافقة والمتابعة الدائمة لنشاطها.

إن وضع نظام أو خلية لليقظة يتطلب توفر جملة من الموارد المختلفة: مالية، بشرية، تكنولوجية،...إلخ، وإدارة تسهر على السير الحسن لعملية اليقظة وكذا هيكلة وثقافة داعمة لليقظة، ولابد أن تأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والأطراف الفاعلة وإمكانيات المؤسسة والبيئة العامة...إلخ.

4- تشخيص عملية اليقظة الإستراتيجية :

لا يكفي أن تشكل المؤسسة خلية أو تنظيما لليقظة بإتباعها الخطوات المذكورة سابقا أو بتوفيرها الموارد الضرورية لتسهيل عمل اليقظة، بل يجب عليها المتابعة الدائمة و المراقبة المستمرة لها حتى تقف على جوانب القوة والضعف فيها، وتعرف الفروقات بين ما خطط له وبين ما تحقق من نتائج، لتسارع بتصحيح الأخطاء وتعالج جوانب القصور إن وجدت.

هذا ما يعرف بتشخيص اليقظة الإستراتيجية حيث أن :

* المؤسسة بعد إنشائها نظام اليقظة وتوفير كل الإمكانيات اللازمة تقوم بتشخيص عام لليقظة الإستراتيجية، حيث تعمد إلى تشخيص جميع أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية،...إلخ)، لتتعرف وتقيم وضعها هل هو جيد، متوسط، أم سيء؟

* ثم تنتقل إلى تشخيص السياق العام لليقظة وما يحتويه من هيكلة وثقافة وإدارة...إلخ.

*وبعد ذلك تحاول المؤسسة تقييم عملية اليقظة من تخطيط وجمع وتحليل ونشر...إلخ.

* وفي الأخير تقوم المؤسسة بتشخيص سياسات وإجراءات الحماية.

ثالثا: وظائف اليقظة الإستراتيجية

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

1- وظيفة اليقظة الداخلية: تتطلب اليقظة الداخلية ثلاث شروط رئيسية، إذا ما توفرت فإن وظيفة اليقظة ستكون فعالة:

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

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

* مهما كان نوع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية الخ...) فان ممثلي أو فريق اليقظة يتضمن عادة نوعين من الأشخاص:

- ✓ **اختصاصيو البحث وإدارة المعلومات:** فالمعلومات الواجب توفرها في الاختصاصي هي معارف عامة وشاملة، أما الكفاءات والقدرات فهي مسؤولية كبيرة يتحملها بالدراسة والتحليل وكذا قدرته على التكيف والتأقلم بسرعة وهي معايير تعتمدها المؤسسات عند اختيارها لمراقب (متيقظ)جيد.
- ✓ **خبراء في الميدان أو في قطاعات متعددة** : وهذا النوع من الخبراء يملك معرفة (المعرفة تأتي من خلال تراكم المعلومات بمرور الزمن) عميقة بالشيء الذي هم بصدد تقييمه، حيث تمكنيهم هذه المعرفة من توجيه وإرشاد استراتيجيه اليقظة وتمكنهم من تحديد المحاور الرئيسية لعملية المراقبة (أين يتم تركيز عملية اليقظة) بالإضافة إلى حدسهم و إدراكهم الجيد .

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

غير أن ما يجب التذكير به هو انه عندما تلجأ المؤسسة لأطراف خارجية للقيام بعملية اليقظة يكون الغالب لنقص الخبرة لديها، أو لصعوبة وتعقد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع، وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجربة تلك المكاتب الاستشارية[1].

الفرع الثالث: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

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

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

***السبب التدقيقي** : بمعنى الاهتمام بالدقة يختلف حسب الأفراد وأيضا حسب الهدف المرجو من اليقظة نفسها وهذا ما جعل الباحثين يختلفون في عدد المراحل.

***السبب الاصطلاحي** : ونقصد بذلك أن عدم الاتفاق حول التسمية جعل الباحثين يختلفون فيما بينهم، وفي الحقيقة هناك من يتكلم عن المراحل قاصدا بها الخطوات، ومن يستعمل مصطلح الوقت قاصدا به

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

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

أولا: نماذج اليقظة الإستراتيجية

1- نموذج اليقظة بثلاث مراحل: بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة بجميع أنواعها تتم في ثلاثة مراحل أساسية تشكل حلقات، وإن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى والمتمثلة في الجمع، التحليل والاستخلاص، نشر المعلومات واتخاذ القرار:[1]

- **الجمع** : تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمحيط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تركز عليه مجهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد و الحصول على المعلومات ووضع خطة العمل لتحديد مصادر المعلومات، وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات من خلال مراقبة المحيط واستغلال المعلومات والمعطيات المتوفرة لدى المؤسسة.
- **التحليل والاستخلاص** : بعد جمع المعلومات وتكوين رصيد معلوماتي تبدأ المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل المعلومات المنتقاة وتركيبها، وذلك بترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، بعبارة أخرى فرز وترتيب المعلومات والاحتفاظ بتلك التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار، بصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في دراسة وتحليل المعطيات والمعلومات المحصل عليها بقصد استنتاج وإظهار أهم اتجاهات المحيط واتخاذ الإجراءات الضرورية.
- **نشر المعلومات واتخاذ القرار** : بعد الحصول على المعلومات المعالجة في المرحلتين السابقتين يتم نشرها وبثها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، لأن المعلومات لا قيمة لها ما لم تُستخدم في صنع القرار.

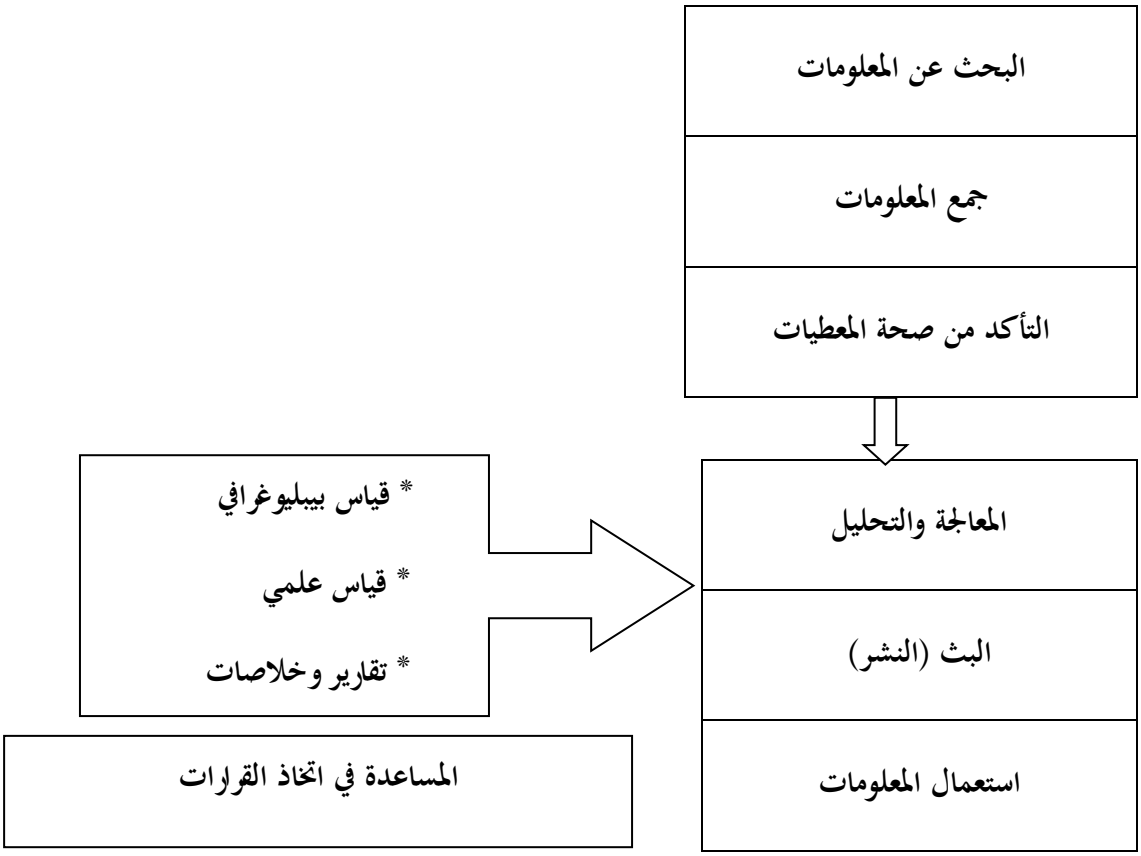
ما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمجه لبعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل والاستخلاص، النشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص والتركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها ودرجة تعقدها فيصبح دمجها أمرا صعبا للغاية.

[1] CARTIER M (mars 2009), La veille introduction, http://www‹mmedium‹com/veille/veille/etapes

كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

نموذج 3IE: في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل، فنجد مثلا 3IE (L'Institut d'Innovation Informatique pour l'Entreprise) الذي قدم نموذجا تنقسم في فيه العملية إلى فترتين مختلفتين،خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر والفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل التالي[1]:

الشكل (05): اليقظة بست مراحل



Source: 3IE, op. cit, P15

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

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

- **البحث عن محاور الرصد** :تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ ولابد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- **جمع المعلومات** :بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لابد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.
- **التأكد من صحة المعطيات ودقتها و تحليلها** : المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات، وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملائمة ودرجة الربح، الاستيعاب ودقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء.

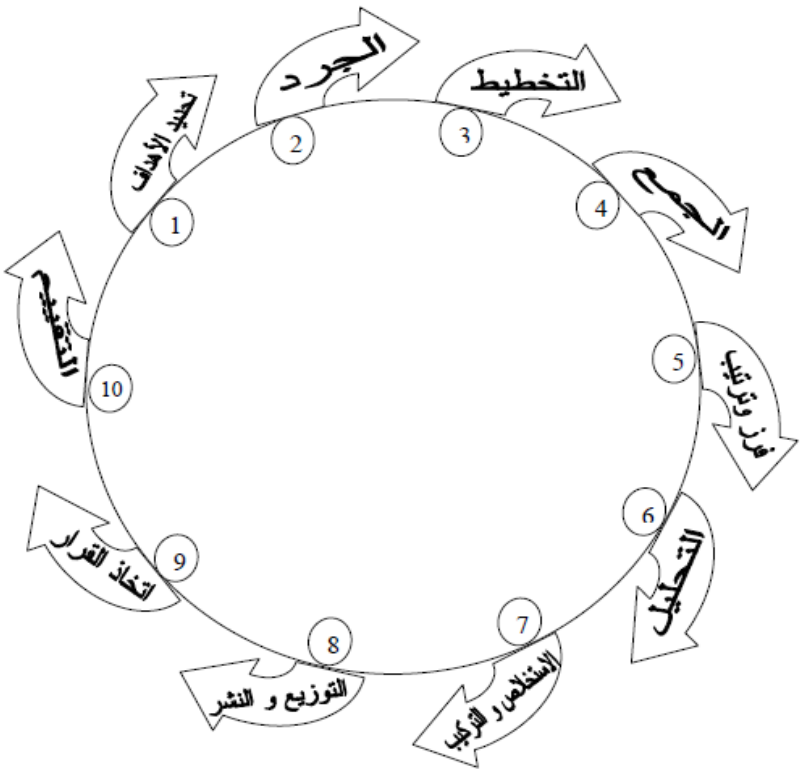
الخطوة الثانية: استغلال المعلومات : تتكون هذه المرحلة أيضا من 3 خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

- **معالجة المعلومات** : معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في كل لحظة معلومة ملائمة ومثبتة إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوى على حامل" دعامة" تختار للتخزين والحفظ (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).
- **نشر المعلومات و تعميمها** : يتم نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ وضع نظام داخلي للبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتوجات (المعلومة) .
- **الاستعمال في اتخاذ القرار** :بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

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

2- نموذج Legendre et Labonté :من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre et Labonté وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، ويعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن المراحل المذكورة في النماذج السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة والموضحة في الشكل التالي

الشكل (06): "نموذج Labonté et Legendre" لمراحل اليقظة



Source : Richard legendre, la veille stratégique, (2009, http://www‹hec‹ca/ejc/EJC2004-Legendre.pdf, p06.

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

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

ثانيا: مراحل اليقظة الإستراتيجية

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

1- البحث عن المعلومات هي أول مراحل اليقظة الإستراتيجية وتضم الخطوات التالية: [1]

1-1الاستهداف : إن استهداف اليقظة الإستراتيجية هو العملية التي يتم من خلالها تحديد الجزء البيئي الذي تريد المؤسسة حراسته بشكل استباقي من أجل تركيز انتباههم و مجهداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة، لإعطاء فعالية اكبر لعملية اليقظة الإستراتيجية، فمن خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية.

ويعتبر الهدف نتيجة لعملية الاستهداف وهذه النتيجة تتضمن إعداد جدول ذو مدخلين تسجل به قائمة أسماء المتعاملين من جهة وقائمة الموضوعات من جهة أخرى وإعداد قائمة للكلمات المفتاحية التي تتسم بالبحث عن المعلومات، بالإضافة الى إعداد قائمة أخرى لمصادر المعلومات المستقصاة، والجدير بالذكر أنه لا يمكن تغيير الهدف باستمرار كون أن اليقظة الإستراتيجية معتمدة عليه، بل يجب تطويره دائما حسب احتياجات المسؤولين بالمؤسسة.

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

❖ **مجالات الاستهداف** :تهتم عملية الاستهداف بالاعتماد على العناصر التالية:[1]

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

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

- **الزبون** :تحديد المشاريع التي من الممكن أن تكون المؤسسة موردا له.
- **المنافس** :تحديد شركائه توجهاته و أبحاثه

❖ **سيرورة الاستهداف** :تتم عملية الاستهداف من خلال مرحلتين هما :

- **نقطة الانطلاق** :هي الهدف الرئيسي للمؤسسة، في القسم أو في مجال النشاط
- **نقطة الوصول** :و هي الوثيقة التي تسمى هدف اليقظة الاستراتيجي.

2-1 التعقب: هي عملية استباقية تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على معلومات اليقظة وقد تم اختيار هذا المصطلح للدلالة على أن هذه المعلومات لا يتم الحصول عليها صدفة أو بشكل تلقائي، بل يكون نتيجة للجهد الإداري، التطوعي والاستباقي المبذول من طرف أشخاص مكلفين بالبحث التقصي وجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية يعرفون بالمتعقبين.

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

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

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

2-1الاختيار: إن اختيار المعلومات هي العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهم أعضاء اليقظة الإستراتيجية ويؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية بينما الانتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.

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

- يقوم المتعقبون المستقرون في البداية بقراءة المنشورات والبحث في قواعد البيانات وكذا على الانترنت...الخ، ومن ثم القيام بعملية انتقاء ينتج عنها معلومات أولية متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إل خبير.
- الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار من اجل استخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية.

ان حالات الانتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الانتقاء (المتمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية ... الخ، كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والمتمثل في الميزة التوقعية للمعلومات.[1]

[1] علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص124.

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

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

2- 3 التخزين الذكي للمعلومات: يعد تخزين معلومات اليقظة الإستراتيجية أمرا ضروريا لاستغلال هذه المعلومات بطريقة فعالة فهو يجسد تجميع المعلومات التي يجب أن يكون الوصول إليها أمر سهل وبسيط بالنسبة للأشخاص المرخص لهم، والتخزين يمكن أن يكون رصيد معرفي للمؤسسة و يكون التخزين إما:

- ✓ تخزين معلومات المستوى الأول الناتجة عن عملية انتقال للمستوى الأول مثل :مقال صحفي
- ✓ تخزين المعلومات المهمة الناتجة عن المعلومات الأولية وتكون إما نتيجة اختيار الدرجة الثانية أو هي نتائج ملتقطة من المتعقبين مباشرة.

و يكون التخزين إما في وحدة مركزية أو في وحدات موزعة مختلفة ومترابطة فيما بينها اختياريا عن طريق الشبكة.

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

- القدرات المالية والقدرات الابتكارية
- التحالفات الحالية والمحتملة[1].

[1] كرومي سعيد، (2009)،" أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية": دراسة مقارنة بين جازي.نجمة.موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 127.

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

3-1 نشر المعلومات: هي عملية وضع المعلومات والمعارف الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة تحت تصرف المستعملين المحتملين والذين غالبا ما يكونون المديرين التنفيذيين والشخص المكلف بهذه العملية هو مسير مخزون المعلومات والمعارف، والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات الأخطار التي تحد بالمؤسسة وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة[1] .

ويكون نشر المعلومات فعالا إذا تحق ما يلي:[2]

- ✓ وصول المعلومات والمعرفة بشكل فعال المستخدمين المحتملين
- ✓ أن تكون هذه المعلومات مفهومة وواضحة بالنسبة لمستقبلها
- ✓ أخذ المعلومات بعين الاعتبار بشكل فعال من قبل المستخدمين المحتملين .

➢ **طرق نشر المعلومات:** هناك نوعان من النماذج الأساسية لنشر المعلومات والمعارف هي: [3]

✓ **طريقة المخزونات:** وحسب هذه الطريقة يكون المدير القائم على حفظ وتخزين المعلومات سلبي، لا يقوم بتقديم المعلومات إلا لمن يقدم طلبا لاستخدام المعلومات المتاحة ، موضحا له غايته من أخذها.

[1] عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح، (2007)، " دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص13 – 14.

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

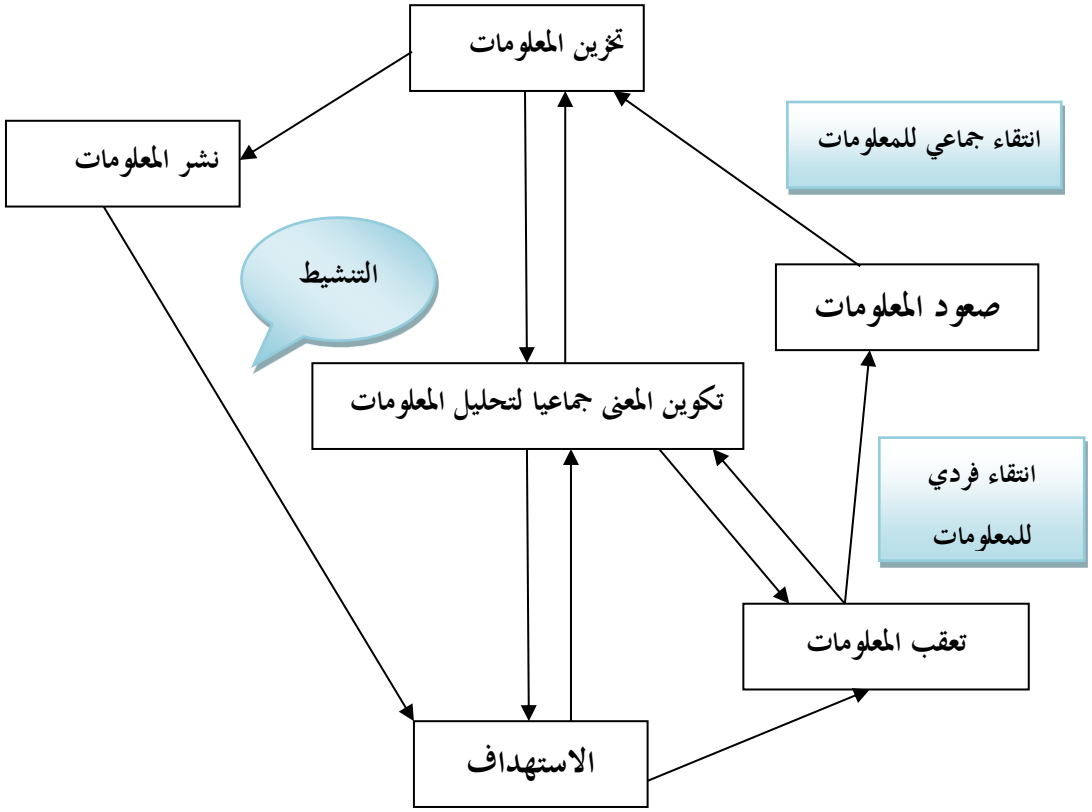
[3] H. Lesca, M.Caron, « La veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise » ,op cit, p62.

✓ **طريقة التدفقات** :وحسب هذه الطريقة يقوم المدير القائم عل حفظ وتخزين المعلومات بتقديم هذه الأخيرة بشكل استباقي من خلال القيام بنشرها وتوزيعها على أفراد المؤسسة.

4- تنشيط اليقظة الإستراتيجية : تقع مهمة التنشيط على عاتق منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية حيث تعتبر اتصالية لهذا تتطلب المهمة شخصا محفزا وذلك من اجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن، و تتألف عملية تنشيط المعلومات مما يلي:

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

الشكل (07):مراحل اليقظة الإستراتيجية



Source: Humbert Lesca et autre,(2005), La Veille Stratégique, un facteur clé de succès pour les PME/PMI voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales. P07.

ان اليقظة الإستراتيجية لا تتوقف عند جعل المؤسسة على علم بما يحدث في محيطها فقط، وإنما تتعداها الى إحداث تغييرات في المؤسسة بما يتوافق ومتطلبات المحيط.

الفرع الرابع: المعلومة أساس اليقظة الإستراتيجية

لقد أصبحت المعلومة الإستراتيجية لليقظة سلاحا تنافسيا وموردا هاما يتوقف عليه نجاح المنظمة، إذ يعد توفير المعلومات في المؤسسة الركيزة الأساسية لمواكبة التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم ولا تقل هذه الأهمية من مؤسسة لأخرى، حيث أصبحت المؤسسة مجبرة عل تبني نظام معلوماتي فعال، يمكنها من الحصول عل المعلومات المرغوب فيها في وقتها من خلال متابعة ورصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط

علاقتها بالبيئة الخارجية خاصة ما يتعلق بالمنافسين، مما يمكنها من تحقيق الأسبقية على منافسيها في مجال نشاطها.

أولا:مفهوم معلومات اليقظة الإستراتيجية

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

ثانيا: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية

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

1- اليقظة والإستراتيجية: إذا نظرنا إلى الإستراتيجية باعتبارها مجموعة قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، يتجلى لنا بأن اليقظة الإستراتيجية هي أساس تشكيل إستراتيجية المؤسسة، وتسهل عملية صناع القرار حيث بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من اكتشاف عوامل النجاح الأساسية التي تقدمها البيئة الخارجية.

ومن خلال ايضا اليفظة الاستراتيجية يمكن التعرف على جميع الظروف والمتغيرات التي تمكنها من التنبؤ بالمستقبل ورسم صوره وبناء على ذلك تقوم المؤسسة بتشكيل إستراتيجيتها وتتخذ قراراتها بأقل درجة من عدم التأكد، فنشاط اليقظة يحتل المرحلة الأولى في السيرورة الإستراتيجية .

أما فيما يتعلق بالسلوكات الإستراتيجية فإنه بفضل اليقظة تتمكن المؤسسة من تجنب الاستراتيجيات السلبية والتقليل من مشاكل الاغتراب البيئي والقلق والتوتر الاستراتيجي، وبالنسبة لاستراتيجيات رد الفعل فإن اليقظة تسمح للمؤسسة باكتشاف التغيرات حيث تدعم هذا السلوك وتمكنه من زيادة السرعة في الاستجابة للتغيرات والتحولات البيئية وترفع من درجة مرونتها الإستراتيجية.

[1] زيد منير عبوي، (2005)، نظم المعلومات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص137.

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

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

ثالثا: أنواع معلومات اليقظة الإستراتيجية

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

ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الإستراتيجية وهي: [2]

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

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

[2] كمال رويبح، مرجع سابق، ص 4.

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

3 –المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة: المفكر"Ansoff" هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة " ووصفها بأنها توقعية وسبقية و مثل هذه المعلومات تنبه المسير و تحسسه بأن شيئا هاما سيحدث بيئة في المؤسسة ،هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها[1].

المطلب الثاني: نظرية اكتشاف الإشارة

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

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

[1] جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله، (2007)، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص86.

الفرع الأول: أساسيات نظرية اكتشاف الإشارة

أولا: مفهوم الاشارات الضعيفة

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

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

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

وتتميز الإشارات الضعيفة بمجموعة من الخصائص هي كالآتي:[2]

1-خارجية: الإشارات الضعيفة هي معلومات إستراتيجية مصادرها خارج المؤسسة وهي تتعلق مثلا بحدث أو إعلان أو تحرك منتظم لعامل من عوامل البيئة الخارجية، وتوفر معلومات عن نواياه، دوافعه وحالته الداخلية.

2-نوعية: معلومات اليقظة الإستراتيجية تعرض على المسير في شكل معطيات بأقل تفصيل وتوثيقا مقارنة بالمعلومات العملية، وقد ترسل شفويا على نطاق واسع، وتكون هذه المعلومات مخزنة في عقل المسير بدلا من الملفات.

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

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

[2] كمال روبيح، مرجع سابق، ص2.

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

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

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

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

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

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

فيقول "مارتينيت Martinet " " إن اعتماد المؤسسة على استشعار علامة الإنذار المبكرة وإعطائها تفسير يمكنها من أن تكون مهيأة لأي تغيير في البيئة الخارجية والذي قد يعود عليها بمفاجآت غير متوقعة ".

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

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

أما " بيتر دراكر Peter Drucker" فقد لاحظ أن دور المسيرين يجب أن يركز على إعطاء تفسير للإشارات الغامضة وتحديد موضوعها ".[1]

ثانيا: أنواع الاشارات الضعيفة

تتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية[2]:

1- معلومات عن التنافس: و هي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين،كإدخال منتوجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتوجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل، طرق تسويق المنافسين، القيام بمساءلة الموظفين السابقين حول نوعية العمل و الوظائف التي شغلوها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة، القيام بحوارات تليفونية أو بالبريد الالكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

2- المعلومات الشخصية والقدراتية : وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبة السيكولوجية، قوى الضغط المرتبطة بها، وتعبر كذلك على معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عددا، وتفيد لتحديد الفاعل و الإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث و التطوير.

3- المعلومات التجارية: التي تتعلق باهتمامات الزبائن، رضاهم، متطلباتهم والمشاكل التي تعترضهم... الخ.

4- المعلومات التمويلية : و هي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

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

[2] كمال روبيح، مرجع سابق، ص4.

5- المعلومات التكنولوجية: وتضم أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتوجات، الخدمات التكنولوجية البديلة أو الجديدة، التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

6- المتغيرات الاجتماعية: تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين و عاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين...الخ.

7- المتغيرات السياسية: تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، المعلومات السياسية المحلية الإقليمية و الدولية.

8- المتغيرات الاقتصادية: تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الاستثمارات، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.

ثالثا: نظرية اكتشاف الإشارة وعدم تماثل المعلومات

نستطيع أن نفهم معنى النظرية من اسمها أي "الإشارة" المستمدة من الفعل أشار، يشير بمعنى دل على شيء، أي بمعرفة الشيء ما فهو يدلنا بالضرورة على شيء او عدة أشياء أخرى[1].

يعود الفضل في ظهور نظرية اكتشاف الإشارة إلى الكاتب Rossسنة 1977 تقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية وهي عدم التماثل/التناظر المعلوماتي ، الذي يتصف به المحيط العام للمؤسسة، الواقع أن المعلومات التي تبثها المؤسسات ليست بالضرورة حقيقية وصادقة، و من ثم فإن هذه النظرية تنطلق من أنه بإمكان المديرين في المؤسسات الأحسن إصدار إشارات خاصة وفعالة، تميزها عن مؤسسات أخرى ذات مستوى أقل من الأداء، وخاصية هذه الإشارات أنه سيكون من الصعب تقليدها من طرف مؤسسات ضعيفة[2].

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

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

تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين هما[1]:

- ان الفرد يتواجد في وسط او محيط يتميز باضطراب وتشويش في الإشارات.
- درجة اكتشاف الإشارة تتوقف على قدرة الفرد على التمييز والإحساس للمنبهات وللمثيرات وإدراك مدلولها.

ولا شك أن قدرة الأفراد على إدراك المثير إنما تعتمد على مستوى الضوضاء المحيطة بهم، وتراعي نظرية اكتشاف الإشارة هذه الحقيقة من خلال الاعترافات بأن الضوضاء يمكن أن تنشأ من بيئة داخليه أو خارجية، وأيضا من داخل نظام الإدراك ذاته، وطالما أن الضوضاء قد تنبثق من داخل المراقب أو الملاحظ فإنه من المستحيل نظريا أن نجد موقفا دون أن ينطوي على ضوضاء.

الضوضاء يمكن أن تجعل الفرد إما أن يفتقد الإشارة التي تكون مدمجة داخلها، أو تسبب إنذارا خاطئا عندما يدرك الفرد إشارة لم تحدث، والواقع أن نظرية اكتشاف الإشارة تعتبر نموذجا لكيفية اكتشاف الإنسان للإشارات في إطار خلفية من التداخل والضوضاء كما سبق الذكر، والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن المراقب او الملاحظ يتصرف كمتخذ قرار اقتصادي رشيد حيث يحاول أن يوازن بين التكاليف والعوائد بغية الوصول الى الأداء الأمثل فالمراقب البشري يقوم بدراسة حدث معين ومن ثم يقرر ما إذا كان هذا الحدث مجرد إشارة او ضوضاء[2].

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

وبالتالي فان القرار الذي يتخذه المراقب يتمثل في أحد الحالات الأربع المكونة في مصفوفة القرار المبينة في الجدول التالي[3]:

---

[1] فالتة اليمين،(2012)،" درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد12، ص17.

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

[3] Carolyn Bufford ,(2015), Cognition and Perception, Education, General Psychology, Interdisciplinary , p28.

الجدول(03): مصفوفة القرار

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

Source: Carolyn Bufford, Cognition and Perception, Education, General Psychology, Interdisciplinary

من خلال الجدول يتضح لنا أربع حالات وهي:

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

الفرع الثاني: ملاح التعقيد والاضطراب في المحيط

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

أولا: ماهية محيط المؤسسة

1- مفهوم محيط المؤسسة: يمكن تعريف محيط المؤسسة على انه "ذلك الوسط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها اليومي حيث يتكون من وحدات منفصلة ولكنها متداخلة تتفاوت درجة عمق علاقتها مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها"، إن هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية[1].

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن محيط المؤسسة هو عبارة عن وحدات تتفاوت درجة علاقتها بالمؤسسة حسب كثافة التبادلات التي تجرى بين المؤسسة ومحيطها، ولكن هذا غير كافي لأنه لم يبين لنا مكونات المحيط وكيف تؤثر على المؤسسة.

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

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

فيرى "**O –P.Filh**" أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات وهي: [3]

- **المجموعة الأولى** :تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- **المجموعة الثانية** :تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها من الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع وغيرها من المتعاملين.

---

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

[2] Humbert Lesca, Souad Chouk, "Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux fables ?" http://veille-strategique.eolas-services.com/docs/2003 .pdf, p 02, Consulté le : 19/04/2019.

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

– **المجموعة الثالثة** :تضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين...الخ.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن:

المحيط هو عبارة عن مجموعة من العناصر أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المؤسسة فالمحيط قد يكون عاملا مساعدا وقد يكون عائقا أمام المؤسسة فهو يتكون من محيط خارجي ومحيط داخلي.

2– أصناف محيط المؤسسة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المشكلات عند القيام بممارسة أعمالها في محيط ذو طبيعة متغير باستمرار، ويرجع السبب في ذلك بشكل أساسي إلى الاختلاف في قطاع النشاط وكذلك الاختلاف في حجم هذه المؤسسات، فبيئة مؤسسة تعمل في قطاع النسيج تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى تعمل في قطاع الحديد والصلب أو في الخدمات.

كذلك بالنسبة لبيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تختلف عن بيئة الشركات المتعددة الجنسيات كما أن المؤسسة الواحدة لا تواجه البيئة نفسها في كل الأوقات، بل إن كل وظيفة من الممكن أن تكون لها بيئة خاصة تختلف عن باقي الوظائف الأخرى.

وعموماً فإنه يمكن الاعتماد على بعدين أساسيين في تصنيف محيط لمؤسسة وهما : درجة التعقد ومعدل التغير حيث تشير درجة التعقد إلى عدد عناصر المحيط وتنوعها، فالمحيط طبقاً لهذا البعد إما أن يكون بسيط أو معقد، أما معدل التغير فيشير إلى درجة سرعة تغير هذه العناصر أي أن المحيط طبقا لهذا البعد إما أن يكون مستقر أو ديناميكي.

إن البعدين السابقين يتفاعلان مع بعضهما البعض لتحديد مستوى "عدم التأكد البيئي" والذي يعني النقص في المعلومات حول مختلف العوامل البيئية، مما يصعب من عمليات التنبؤ بأثر تلك العوامل على المؤسسة ومن عملية اتخاذ القرارات أيضا، فإن عدم التأكد يحصر في ثلاث جوانب هي : [1]

*نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

[1]صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2007)، الإدارة والأعمال، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص112.

* عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات المحيط على مستقبل المؤسسة.

* استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث.

إن كل مستوى من عدم التأكد يوافق نوع معين من المحيط، وفيما يلي شرح موجز لكل نوع [1]:

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

ثانيا: المؤسسة في مواجهة تعقيد و اضطرابات المحيط

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

[1] عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، (2009)، نظرية المؤسسة والتنظيم، ط4، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ص110.

1- تحولات المحيط وأثره على المؤسسة الاقتصادية

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات وتحولات سريعة وعميقة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التكنولوجية وحتى الاجتماعية منها، نتيجة ما يعرف بظاهرتي العولمة والشمولية وما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية غير المسبوقة والمنتجات الجديدة المتطورة واسعة الانتشار، زيادة شدة التنافسية وتنوعها(التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالتميز وأخيراً التنافس المعرفي) في إطار حرية آليات قوى السوق وحرية التجارة الخارجية باعتبار أنها تمثل نقطة تفاعل مختلف الاقتصاديات في الأسواق العالمية إلى جانب اتساع دائرة انتشار وتشابك العمليات، وضرورة إخضاعها لمعايير الجودة العالمية (ISO)، واللجوء إلى خوصصة مؤسسات القطاع العام والتقدم الهائل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال ونظم معالجة المعلومات (TIC) في جميع مجالات المعرفة الإنسانية، والانتقال السريع لمرحلة اقتصاد المعارف الذي أساسه استثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية المؤهلة كأهم وسيلة للتميز والتفوق[1].

إن ما يحدث في محيط المؤسسة من تحولات وتقلبات جعلت منه محيط معقد وأكثر ديناميكية وكثافة، أشد خطورة وعدوانية، حيث انه وضعت المسير في حالة عدم اليقين نظرا لـ : [2]

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

[1] فالتة اليمين، (2005)، "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية"، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، العدد7، ص3.

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

2- سلوك المؤسسة في ظل تعقيدات و اضطرابات المحيط

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

لقد أدت التقلبات الكبرى التي عرفها محيط المؤسسة وتسارع التطورات التي تميز ولا يزال يتميز بها حتى اليوم إلى طرح وبحدة قضية أثر تقلبات المحيط في سلوك المؤسسة وفي تحديد ورسم وضعيتها المستقبلية، وقد خلصت معظم الدراسات المهتمة بهذه القضية إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط كما في السابق لتقوم بردة الفعل بل فهي مجبرة اليوم على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية.

إلى جانب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب، لأن عملية الاستجابة لتحولات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في أهداف وفي سلوك المؤسسة وبسرعة ووفقاً لتطور المعطيات وتطور الظروف، فمن الضروري مراقبة أو متابعة تغيرات وتحولات المحيط، وهذا ما يفرض عليها نوعا من الذكاء والقدرة على التعلم.

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

ثالثا: تحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية استراتيجيا

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

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

1- تحليل مكونات المحيط العام

يشمل المحيط الخارجي نوعين من المتغيرات الأولى عامة والثانية خاصة، هذا مع ضرورة ملاحظة أهم ما يميز المتغيرات العامة عن الخاصة، كون أن الأولى تكون ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة، ففي تحليل البيئة العامة تقوم المؤسسة بتحليل أهم العناصر المكونة لها وندرج فيما يلي تحليل(PESTL): [1]

* **البيئة السياسية والقانونية:** إن البيئة السياسية تلعب دورا هاما في إدارة المؤسسة وتحقيق الأهداف التي وجدت من اجلها، فهي ركيزة أي مجتمع والعلاقات التي تقوم بين أعضائه والعوامل السياسية هي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة، والتي سوف تؤثر على المؤسسات مثل: الضرائب والجمارك.... الخ، ولا تستطيع المؤسسات أن تعمل بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها.

❖ **البيئة الاقتصادية:** البيئة الاقتصادية هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، وتتأثر المؤسسة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العوامل المداخيل، الطلب، دورة الأعمال، ندرة الموارد... وكل عامل من العوامل الاقتصادية السابقة تمثل بالنسبة للمؤسسة إما فرصة أو تهديدا.

❖ **البيئة الاجتماعية والثقافية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، فهي تحدث اثر كبير على نشاطاتها خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع، والمتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا (فرصة/تهديد)، فالتغير في ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة، فالبيئة الاجتماعية تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات، وأهم عناصر البيئة الاجتماعية: التغيرات السكانية، دور المرأة في المجتمع، مستوى التعليم، قيم وقواعد السلوك، المسؤولية الاجتماعية، البطالة...الخ.

❖ **البيئة التكنولوجية:** تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات، الاتصالات، الصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثرا بالتغيرات التكنولوجية لكن

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

هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات كما أن ما يمكن اعتباره تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى.

2- تحليل البيئة الصناعية (التنافسية)

الهدف من تقييم المؤسسة للبيئة الصناعية هو تحليل اللعب التنافسية لتموضع المؤسسة في مقابلة منافسيها ومعرفة ما يواجهها من فرص وتهديدات في هذه الصناعة والتعرف على محددات النجاح عند التعامل مع العملاء والموردين والمنافسين الحاليين والمحتملين، وينتج عنها إمكانية وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استغلال الفرص المتاحة في السوق والتي تتناسب مع إمكانيات وأهداف المؤسسة، سياستها، نموها، طموحاتها، تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بالقوى الخمسة (+1) وهي كالتالي[1]:

يعتبر هذا النموذج امتدادا لنموذج "Porter " للقوى الخمس، وهو يلخص البيئة الخاصة للمؤسسة وهي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا، والتأثير فيها وهي تضم:

- **تهديد المنافسين الجدد (المحتملين)**: إن أول قوة تنافسية لـ "Porter" تتعامل مع السهولة أو الصعوبة التي يمكن أن يواجهها المنافس الجديد عند بداية العمل في ذلك المجال، ومن الواضح أنه كلما زادت صعوبة الدخول في السوق قلت المنافسة، وزادت الأرباح المحتملة على المدى البعيد .
- **المنافسة الحالية (شدة المنافسة في الصناعة)**: من الملاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المؤسسات على بعضها البعض وأي تصرف يصدر عن أي مؤسسة يكون له انعكاس متباين التأثير لدى المؤسسات الأخرى، ويرى "Porter " أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل منها: عدد المنافسين وتنوعهم، معدل نمو الصناعة، خصائص السلعة أو الخدمة، حجم التكاليف الثابتة، الطاقة الإنتاجية، وعوائق الخروج من الصناعة.
- **تهديد المنتجات البديلة** : وتعرف المنتجات البديلة على أنها" أي منتج أو خدمة تؤدي إلى إشباع نفس الحاجة للمستهلك، وتتمثل المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين، والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدرا للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، لكن لديهم تأثير على معدل الصناعة وعلى معدلات الربحية وهذا نتيجة توافر حرية الاختيار أمام المستهلك.

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

- **القوة التفاوضية للموردين:** ويقصد بالموردين" تلك المؤسسات أو الجماعات التي تزود المؤسسة بالمواد الأولية أو الأجزاء أو الأفراد أو الأموال أو الخدمات أو أي موارد أخرى تحتاج إليها حتى تفي بالغرض الذي وجدت من أجله"، تلتقي المؤسسة مع الموردين الذين تتحصل منهم على ما تحتاجه من سلع ومواد أولية مقابل دفعها لثمنها في سوق يدعى سوق التموين، وهم يؤثرون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع والخدمات، وهذا ما يؤثر على ربحية المؤسسة.
- **القوة التفاوضية للعملاء:** يقصد بالعملاء الهدف النهائي لأي عملية إنتاجية وتسويقية، وهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات فإنهم يسعون دائما إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:
  - خفض أسعار المنتجات المشتراة ورفع نوعيتها باستمرار.
  - العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين.
  - ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.
- **تأثير السلطات العامة (النفوذ السياسي):** رغم أن" Porter" لم يدرجه ضمن نموذجه للقوى التنافسية (لأسباب إيديولوجية، مرتبطة برؤيته الليبرالية للاقتصاد)، إلا أنه بالتأكيد له مكانته في القوى التنافسية لأي اقتصاد، في الواقع الحكومات لها القدرة على تغيير قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد، والتدخل في المباريات التنافسية والدور التنافسي، للنفوذ السياسي له عدة أشكال: القدرة على التشريع، الحماية، فسح المجال للجمعيات والأطراف ذات المصلحة.

الفرع الثالث: الفروق الفردية في العمليات العقلية للبناء المعرفي للفرد

أولا– تأثير خصائص الإدراك على فهم الإشارة

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

1-الإطار المفاهيمي للعملية الإدراكية

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

1-1:مفهوم الإدراك

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

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

- الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكونها ويفسرها ويتعامل مع البيئة على أساسها ".

- يعرف الإدراك على أنه "عميلة سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال، اختيار، تنظيم هذه المثيرات، مقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه أيضا فهمها وتفسيرها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات"[2].

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

---

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

[2] منسي محمود عبد الحليم وآخرون، (2006)، علم النفس والقدرات العقلية، دار المعرفة الجامعية الإزاريطة، الإسكندرية-مصر، ص46.

- يعرف ديستر "Desster" الإدراك على انه" العملية التي يستطيع من خلالها الفرد ان يرى العالم المحيط به، ويحدث ذلك عن طريق استقبال المعلومات ثم تنظيمها وتفسيرها وتشكيل معاني ومفاهيم خاصة بها"[1].

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

1-2: مبادئ العملية الإدراكية

تحكم العملية الإدراكية مجموعة من المبادئ العامة والمتمثلة في: [2]

- ينطوي الإدراك على استقبال المنبهات الخارجية والداخلية من خلال الحواس.
- تتمثل الوظيفة الأساسية للإدراك بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها حول المنبهات المختلفة التي يتعرض لها الفرد.
- يتأثر الإدراك بالفرد نفسه من حيث خبرته السابقة، دوافعه، خصائصه الشخصية، قيمه وقدراته العقلية.
- يتأثر الإدراك بخصائص الشيء موضع الإدراك مثل حجمه، كثافته، تكراره، شذوذه، وتضاده.
- يتأثر الإدراك بالموقف الذي يحدث فيه والظروف المحيطة به.
- يتفاوت الأفراد من حيث إدراكهم حتى لنفس الشيء.
- يميل الأفراد الى تنظيم المنبهات التي يتم إدراكها على أساس مبادئ عديدة كالتماثل والتشابه، الاستمرار...الخ.
- يتحدد السلوك الإنساني الى حد بعيد بنوع ومستوى إدراك الفرد للمنبهات البيئية المحيطة به، وعليه فإن محاولة التأثير في السلوك او تغييره تتطلب بالضرورة دراسة إدراك الفرد للعالم المحيط به.

---

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

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

1-3: عناصر العملية الإدراكية

توجد ثلاث عناصر لها أهمية كبيرة في العملية الإدراكية والمتمثلة في: [1]

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

1-4: مراحل الإدراك: الآلية التي يتم من خلالها تكوين معنى شخصي لعمليات الاتصال التي نتعرض لها يوميا مثل تجربة ما أو إحساس ما، تتم هذه الآلية عن طريق ثلاث خطوات متتالية لمعالجة المعلومات وهي[2]:

- **الاختيار (sélection):** ان ملايين المؤثرات التي نتعرض لها يوميا من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال المختلفة تعمل على إثارة المشاعر و تنبيه الأفكار، و بما أنه من المستحيل وعي و إدراك والاحتفاظ بجميع المعلومات أو المؤثرات التي تواجهنا، فإن المخ يختار نسبة قليلة من هذه المؤثرات ويعالجها عن طريق الوعي أو اللاوعي ويفرزها بناء على التجارب السابقة أو التأثر بآراء الآخرين ثم يحتفظ بها ويتجاهل المخ

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

[2] المرسي جمال الدين محمد وآخرون، (2005)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعة، القاهرة، ص 38-39.

المعلومات المتبقية، و بذلك تتم عملية اختيار المعلومات التي نسمح بالانتباه لها، وكذلك في المعلومات التي نسمح بالاحتفاظ بها.

في حالة اختيار المعلومات التي تحتفظ فهي أيضا عملية مركبة وتحتاج الى مجهود للاحتفاظ بها حيث تتطلب التنظيم والتفسير ومن ثم مراجعتها بصفة مستمرة حتى نتمكن من استرجاعها.

- **التنظيم (Organization)**:بعد اختيار المعلومات والمؤثرات من البيئة المحيطة أو من عمليات الاتصال، يعمل المخ على فرزها وتصنيفها بعدة طرق منها:
  - **الاستكمال**: وهي عبارة عن تعبئة الفراغات في تجربة جديدة بناء على معلومات و خبرات سابقة، وبذلك يصبح الحدث الناقص ذا معنى، وليس شرطا أن يكون المعنى الجديد صحيحا لذلك وجب علينا التأكد من معلوماتنا.
  - **التقارب**: يمكن تنظيم المعلومات أو المثيرات التي تواجهنا بالتقارب المكاني أو الزمني بناء على افتراض أن الأشخاص أو الأشياء التي تظهر معا تكون متقاربة في السلوك أو الصفات، ويستخدم عند استقبال مؤثرين أو أكثر متقاربين مكانيا.
  - **التشابه**: وهو فرز مجموعة المعلومات أو المؤثرات المتشابه في الشكل الخارجي في فئة واحدة.
- **التفسير(Interprétation)**[1]: لإتمام آلية إعطاء المعنى الشخصي للمعلومات التي تم اختيارها، يعمل الدماغ على تفسير وترجمة المعلومات و المؤثرات المصنفة بناءا على تجاربنا السابقة أو تجربة جديدة أو آراء الآخرين، وكلما كانت المؤثرات التي نختارها مألوفة لدينا وتتلاءم مع حصيلة تجاربنا يصبح تفسيرنا لها أكثر وضوحا.

2- الإدراك قدرة معرفية متعددة الجوانب

الإدراك يشمل أنشطة معرفية عديدة فالذاكرة تدخل في عملية الإدراك من عدة نواحي، والحواس لها القدرة في اختزان المعلومات التي تصلها لفترة مؤقتة، وبفك رموز المعاني يقارن الإنسان المرئيات، والأصوات والأحاسيس الأخرى بخبرات مماثلة في الذاكرة، كما يحدث تجهيز المعلومات أثناء الإدراك أيضا، فنحن نقرر

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

أي المعلومات سوف ننتبه إليها، بعد ذلك نقارن المواقف السابقة بالحاضر ولنصل في النهاية الى تفسيرات وتقويمات، واللغة تؤثر في المعرفة وفي صياغة الإدراك بطريقة غير مباشرة[1].

إذ ان العملية الإدراكية تمتاز بما يلي: [2]

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

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

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

2-1: العوامل المؤثرة في الإدراك

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

العوامل المتعلقة بالمثيرات: يمكن إيجاز العوامل المؤثرة بالمثيرات الخارجية بما يلي :

- **حجم الظاهرة او المثير**: كلما كان حجم الظاهرة او المثير كبيرا كلما كانت قدرته على لفت انتباه الآخرين اكبر وإدراكه من قبلهم أعمق وأدق، إذ ان الحجم الكبير للظاهرة او المشكلة يثير معالم الإدراك بصورة اكبر من الأحجام الصغيرة للظواهر المحسوسة وهكذا.
- **شدة المثير وقوته**: كلما زادت قوة وشدة المثير الخارجي كلما كان أكثر في لفت الانتباه والإدراك حيث ان الصوت العالي أكثر إثارة من الصوت الضعيف وهكذا .
- **التباين**: ويعني ذلك كلما كان المثير مختلفا عن المحيط الذي يتواجد فيه كلما كانت إثارته وإدراكه اكبر حيث ان الضوء يلفت الانتباه حينما يكون الظلام .

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

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

- **التكرار**: ويعني ان التكرار حدوث الموقف بشكل مستمر فانه يدعو للفت الانتباه اكبر من حدوثه مرة واحدة او بصورة عابرة او عرضية.
- **الحركات**: ان حركة المثير وسرعته تؤدي لجذب الانتباه اكبر مما لو كان ساكنا او غير متحرك.
- **الجدة (Novelty) والألفة**: إذا كان المثير جديدا ولكنه يتواجد في مجال او محيط مألوف فانه يثير الانتباه ويدعم سرعة الإدراك لدى الفرد، وكذلك المثير المألوف والذي يتواجد في محيط غير مألوف أيضا يدعو الى جذب ولفت الانتباه وسرعة الإدراك .

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

- **الخبرات المتراكمة(السابقة)**: تؤثر خبرات الفرد المتراكمة والسابقة في سرعة إدراكه للمواقف والصور المختلفة بيسر وسهولة إذ ان الفرد الذي تعرض لموقف معين في حياتها الوظيفية مثلا بمجرد حصول ما يماثله بالصورة يلفت انتباه ويحدد إدراكه له .
- **الحاجات والدوافع** : تلعب الحاجات والدوافع دورا أساسيا في تحديد مدركات الأفراد كما يتم في ضوءها تفسير المواقف والصور والأشياء بدقة فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية او مادية معينة فان التعديلات الحاصلة في سلم الرواتب والأجور غالبا ما تلفت انتباه نظره وانتباهه نحو الفرد او قانون التعديل المعين .

- **الشخصية**: تؤثر شخصية الفرد وبنائها وتكوينها وخصائصها دورا واسعا في الإدراك حيث أن المدراء صغار السن يختلفون في إدراكهم للمواقف والأشياء والصور من المدراء كبار السن وكذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالشخصية ذات دلالات واسعة بالتأثير على المدركات كالتركيب الفسيولوجي للجسم وقدراته العقلية والذهنية واتجاهات ومعتقدات الفرد ...الخ من العوامل التي تتسم بها الشخصية الذاتية للفرد.
- **النسق الإدراكي**: غالبا ما يتم إدراك الأفراد في نفس المؤسسة التي يعملون بها بصور متشابهة للمواقف الحاصلة إلا أن مدركاتهم متباينة وفق طبيعة المحيط الذي يعملون به فان مشكلة تدني الجودة مثلا يراها مدير الإنتاج من زاويته الفنية والمتعلقة بالمعدات والآلات والماد الأولية...الخ، فيما يراها مدير الأفراد بسبب انخفاض كفاءة العاملين مثلا، أما مدير التمويل يراها بسبب عدم استثمار التقنيات والتكنولوجيات المتطورة وهكذا ولذا فان المحيط الذاتي لوجود الفرد دورا أساسيا في تحديد مدركاته .

العوامل المتعلقة بالموقف والبيئة: مما لا شك فيه أن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافة والحضارية ....الخ، تلعب دورا أساسيا في مدركات الأفراد للمواقف والصور والأشياء المختلفة وتلعب البناءات الأسرية والمؤسسات التعليمية والتربوية دورا لا يقل أهميته بالتأثير عن سواها من العوامل البيئة المختلفة حيث أن التكوين الأولي لبناء الشخصية وتدعيم القيم والأعراف والاتجاهات والمعتقدات إنما هي عطاءات أساسية ينمو عليها الفرد وتصقل شخصيته واهتماماته المستقبلية وأن الأسرة والبيئة التربوية والثقافية غالبا ما تضع اللبان الأولى في تكوين الشخصية للفرد والتي من خلالها يستطيع أن يحدد المدركات وأبعادها المختلفة ووقف الصور التي يثبت عليها ذاته في الماضي . [1]

2-2: مشكلات الإدراك وصعوبته

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

- **تصنيف الحكم المسبق :**

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

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

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

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

ثانيا: الفروق الفردية في العمليات العقلية

1-البراديغم الإدراكي لمتخذ القرار

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

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

* **البراديغم:** او النموذج الإدراكي هو نموذج يشكل البناء التحتي لفكر ما ويحدد بنيته ويطرح حوله أسئلة محددة، فهو طريقة النظر إلى الأشياء أو نموذجا إرشاديا متناسقا في رؤية العالم يستند على جملة قيم ومبادئ ومعايير وقواعد .

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

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

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

إن الخطأ في الإدراك كما تؤكده الدراسات يرجع بالدرجة الأولى لعدة عوامل، منها ما يرتبط بخصائص الأشياء ومنها ما يرتبط بخصائص الفرد وبالتالي فان البراديغم الإدراكي لمتخذ القرار يؤثر في مستوى الانتباه واليقظة التي يوليها حيال ما يدور من حوله، ويعكس طبيعة الدور الهام للعمليات العقلية في البناء المعرفي لديه ويشمل طبيعة العلاقات بين هذه العمليات والمدخل من المخرج من جهة، مثل تلك الإشارة الضعيفة والمنبهات التي يكون مصدرها المحيط الخارجي.

وبين هذه العمليات المعرفية كالإدراك،التعليم ،التذكير ،التفكير خطوة هامة في البناء المعرفي وفي تشكيل النموذج الإرشادي، حيث تؤسس المبادئ الأولية التي توجه الفكر التفكير معا وعلى أساسها تتحدد رؤيتنا للعالم، وفي نطاقها يمكننا التصرف، وتتيح لنا القدرة على التعامل مع الغموض والتشويش ويكون ذلك من خلال الإدراك العقلي للإشارات الضعيفة والاستدلال بها عن حقائق مستقبلية إنما يتطلب مجهودا عقليا كبيرا.

إن الشخص في مثل هده الوضعيات وبناءا على الحقائق يجب ان يكون صحيح الحدس إن كان صحيح الحدس فبوضع تصوراته وأحكامه واستدلالاته في سياقها الفكري يمكنه استقراء المستقبل وإدراك أحداثه وبالتالي محاولة التأثير فيه أو السيطرة عليه وكل ذلك يعكس طبيعة النموذج الإدراكي.

إن الإدراك لا يمكن أن يكون عملية مستقلة عن الذات وهو عمل شخصي وكل صفة من صفات الفرد تسهم فيما يدركه وتعتبر في ذات الوقت عن دوافعه ، فالإدراك يتأثر بعمليتين ذاتية وواقعية تؤدي

العملية الذاتية بالفرد إلى أن يرى ما يجب أن يراه وتؤدي العملية الواقعية إلى رؤية الأشياء كما هي في الواقع بغض النظر عن دوافعه .

إن تعلم الفرد وفهمه وإدراكه يتسق أكثر فأكثر مع اتجاهاته مقارنة بمواقف وأشياء لا تتفق مع اتجاهاته، او تمثل تهديدا لقيمه وأمنه، مما يعني أن الدوافع المتضمنة في إدراك شيء مفضل، يفوق تأثيرها على العملية المعرفية، دوافع وقاية الذات من خطر خارجي في المحيط، وأن تأثير كلا الدافعين يتوقف على مدى الانتباه والوعي في مراقبة ما يحيط بنا من أحداث وفهم حقيقة دلالاتها[1].

2- دور المؤسسة في الارتقاء بمستوى الإدراك عند العاملين

لابد للمؤسسة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك أفرادها نحو سياساتها وأهدافها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق: [2]

- **التدريب**: هو عملية تزويد الأفراد او الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة.

- **التعلم**: أي الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي ،ويقسم الى ثلاث جوانب: تعلم المعارف، تعلم المهارات، الاتجاهات أي القيم والأفكار التي يحصل عليها من التدريب

- **العلاقات العامة**: هي النشاط الذي يقوم على توطيد الثقة والتفاهم المتبادل بين طرفين، المؤسسة والعاملين المؤسسة وجمهورها مهما كانت طبيعتها سواء كانت حكومية او تجارية او سياسية او دينية..الخ، من جهة وبين فئات الجماهير ذات العلاقة مع تلك المؤسسة سواء كانوا عاملين او مستهلكين او مساهمين او أفراد المحيط .

---

[1] فالتة اليمين،"درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص 11-14.

[2] احسان دهش، وآخرون، (2007)، " التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي": العلاقة والأثر، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد1، العدد3، ص 18.

– **اللقاءات الشخصية:** وهو اللقاء الذي يتم بين مسؤول او أكثر في المنظمة من جهة وبين العامل من جهة أخرى فمن خلال هذه اللقاءات يتمكن المسؤولين من فهم وإدراك سلوك المرؤوسين والسيطرة عليهم وتوجيههم.

مما يجعل المؤسسة تمتلك موارد إستراتيجية لاملموسة أي بناء مهارات محورية من خلال تركيزها واهتمامها بالقدرات الحسية والإدراكية لمواردها البشرية مما تساعدها على السبق والريادة.

المطلب الثالث: الاشارات الضعيفة معلومات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

إن هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المنظمة على التعرف بأهم التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصة تلك المعلومات التي تنبؤها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة وتلافي الأخطار التي يمكن أن تحدث، لهذا فإن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

الفرع الأول:دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

أولا: علاقة معلومات اليقظة بالفرص والخاطر:

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

– اليقظة تعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات ذات الطبيعة الإستراتجية الإستباقية من اجل اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.

– رصد إشارات التغيير وإدراك دلالاتها واستقراء المعلومات الإستباقية فهي تساعد على تقليص المخاطر واستغلال الفرص واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

– متخذ القرار الاستراتيجي يمكنه من خلال رسم الأحداث بشكل استباقي الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة.

– معلومات اليقظة تساعد متخذ القرار الاستراتيجي على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات وتسمح بإبراز الجانب الهجومي والبحث عن كيفية اغتنام الفرص دون إهمال الجانب الدفاعي والحاجة الى الكشف عن المخاطر والتهديدات.

– معلومات اليقظة تعد عامل هام في ذكاء المؤسسة بما تمنحه من قدرة اكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب المخاطر والتهديدات قبل حدوثها.

ولقد اعتبر "Richard Boyatzis" ان استغلال الفرص بقدر ما هو فلسفة حياة، فإنه يتطلب توفر جملة خصائص شخصية كمؤهلات أساسية والتي يمكن اكتسابها وهي:

– القدرة على استقراء المعلومات والتدقيق فيها وكذلك طريقة التفكير الاستدلالية في تشخيص المواقف وتفسير الأحداث، للبحث عن أية إشارة تدل عن وجود فرصة كامنة أو خطر، أي الإدراك الجيد للتلميحات والإشارات الضعيفة والحاسمة، والاستعداد للمعلومات غير معروفة.

– إن مستغلي الفرص هم من بين أولئك الذين دائما ما يفضلون أن تؤدى الأشياء بطريقة أفضل وأحسن مما كانت عليه، حتى من المعايير المقررة في العمل، لديهم درجة عالية من التوجه نحو الكفاءة في العمل والإبداع ، ولديهم مهارات عالية في التخطيط لتحقيق أهداف واقعية وتنطوي على المخاطرة والتحدي كذلك مراقبة ورصد أي انحراف في العمل.

– حب المبادرة وتحقيق السبق، فمتخذو القرارات ينظرون إلى ما يقومون به ما هو إلا اتخاذ إجراءات أو تصرفا يتطلب احتواء أية عقبة محتملة، بذلك فهم يتحملون المسؤولية فيما يتعلق بفشلهم ويمتلكون مهارات التنقيب والبحث على المعلومات والقدرة على حل المشكلات وتجنب المخاطر. [1]

[1] فالتة اليمين، (2012)، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، ص 150.

ثانيا: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في استشراف المستقبل

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

ثالثا: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد

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

يخشى متخذوا لقرارات الإستراتيجية حالة الغموض، وغالبا ما يخطئون في التعامل معها لصعوبة إدراك و استيعاب تركيبة العدد الكبير من متغيرات المحيط، فإذا لم تكن التوجهات المستقبلية واضحة يصفونها بالغموض، وعليه يكون محيط القرار بين الوضوح والغموض باعتبارها نقطتان متنافيتان تقضي إحداهما على الأخرى، حيث تتأرجح بين هاتين النقطتين درجات مختلفة زيادة ونقصان في نسبة الغموض أو الوضوح، بما ان المستقبل مجهول فعلى متخذ القرار أن يعمل بما يؤمن له اقتحام هذا المجهول والتعامل مع الغموض بتحليل المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، وفي هذا الإطار تعمل اليقظة على الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهيه عن وجود أي خطر أو فرصة[1].

[1] فالتة اليمين، نفس المرجع السابق، ص 153-154.

الفرع الثاني: الغاية الإستراتيجية والهدف من معلومات اليقظة الإستراتيجية

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

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

الفرع الثالث: علاقة درجة اكتشاف الإشارات الضعيفة باليقظة الإستراتيجية

تعنى اليقظة برقابة المحيط وبالبث الهادف للمعلومات التي يتم تحليلها ومعالجتها بهدف اتخاذ القرارات وتتضمن الاستماع والملاحظة من اجل الكشف عن الاشارات وتحديد كل المستجدات اللازمة لتطوير المؤسسة في مواجهة المنافسة، ليس المقصود بامتلاك هذه المعلومة او تلك والتحكم في هذا المعطى او ذلك بل يعني القدرة على تحويل المعلومات الى جزء من منظومة معرفية إذ ان المنظور من الأحداث لا يمثل الحقيقة وإنما تكتمل الرؤية أكثر وتتضح المعالم أفضل ويتقلص هامش المجهول، بالنظر الى الجزء المخفي وغير المنظور وكل ذلك يعني المزيد من الحذر واليقظة، من خلال زيادة درجة حساسيتنا للإشارات الضعيفة لكي تكون

ردود أفعالنا آلية وفورية، من جهة فان الظروف تتسم بالاضطراب والتشويش ومن جهة أخرى للإشارات الضعيفة وقع كبير وقد يكون أيضا خطيرا فالتهديد قد يكون اخطر، ان لم نكن على يقظة ووعي أكثر.

ان الكشف على علامات الإنذار بشكل مسبق يعني القدرة على الاستعداد المسبق، وان المعلومات التوقعية تقلل من تفاقم المشكلة ومن الوقت اللازم لرد الفعل، وتنمي القدرة على التوقع والنظر الى الأفق البعيد.

قد كشفت بعض الدراسات ان صعوبة اكتشاف الاشارات الضعيفة كانت من أسباب إفلاس كثير من الشركات الأمريكية خاصة الاشارات التي تشكل تحذير مسبق للمستثمرين والمقترضين بأن الشركة تعاني من مشاكل واضطرابات مالية مما ينذر بخطر الإفلاس.

تؤدي الإشارة الواضحة وغير المشكوك فيها لتحقيق معدلات اكبر من الاستجابة الصحيحة في المواقف المضطربة، بينما تقود الإشارة الغامضة وغير الموثوق فيها لمزيد من معدلات الإخفاق في اكتشاف الفرص والتهديدات وقد تؤدي الى الوقوع في حالات الإنذار الخاطر حتى في المواقف شبه الأكيدة، وبوجود الاستعداد المبكر قبل وقوعها، وفي أسوء الحالات تدار بفعالية وحذر تام حالة حدوثها، بالتقاط إشارات التحذير، وعليه من المرجح ان تكون قدرة اكتشاف الإشارة على درجة كبيرة من الأهمية، ومن المهم أكثر ان يتصف متخذو القرارات الإستراتيجية على درجة عالية من القدرات الإدراكية في حل شفرتها بدقة، ومن الملاحظ ان هذه القدرات تتغير بحسب خصائص الشخص[1].

المبحث الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

تعد النشاطات الإبداعية عنصرا أساسيا ومهما اختلفت أنواع المنظمات سواء كانت صناعية او خدمية، حيث تصبح فيه قدرة المنظمة على توليد الأفكار والعمل بها عاملا حاسما في الوصول الى النجاح والتقدم، كما تحرص المنظمات على أموالها وضمان استمراريتها وبنائها، يجب عليها ان تولي النشاطات الإبداعية الاهتمام الكافي ذلك لان هذه النشاطات تشكل لبنة مهمة وأساسية إذا ما أريد لها ان تحقق الأهداف المبتغاة.

[1] فالتة اليمين، (2012)، " درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص

المطلب الأول: الابداع في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع: اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار والإبداع ولا شك ان هذا الاهتمام يعود الى أهمية الموضوع لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين.

أولا:مفهوم الابداع: ان مفهوم الابداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة، وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الابداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء ول تعريفة وماهيته ويعود ذلك الى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الابداع من جهة أخرى مما أدى الى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الابداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار، الاختراع، العبقرية والذكاء الى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له، على الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع.

1-تعريف الابداع: يمكن تقديم مجموعة من التعاريف للإبداع:

- عرف الابداع على انه " عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل او توصيل النتائج للآخرين".[1]

- عرف أيضا على انه "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن ان ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او خبرات المؤسسة او المجتمع او العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية".[2]

---

[1] Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing .New York: Press Syndicate of the university of Cambridge, p46.

[2] أمينة عبد القادر علي، علي عبد اله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد1، ص 182.

الابداع هو" الخروج عن المألوف أو العادي، يبدأ بعمليات ذهنية لتتحول الى ممارسات أو سلوكيات إبداعية لتترجم في الأخير الى نواتج إبداعية، والإبداع ليس عملية سهلة إذ يشترط تحقيقه توافر مجموعة من المقومات".[1]

من خلال ما تقدم من التعاريف الابداع يمكن اعتباره على انه: " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات او خدمات او تقنيات عمل جديدة، او أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة".

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص على سبيل المثال لا الحصر:[2]

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي ينتجها التغيير والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- بما أن الإبداع جهد متصلب الانفعال الحسي، في ذات الوقت الذي يتصل فيه بالتصورات والصياغات الجديدة فأنه يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث عن إجابة مقنعة للسؤال: ما هي العناصر الواجبة في نتيجة هذا الجهد إذ يجعل حصيلة الإبداع مطلوبة ومرغوبة ؟
- لكي تكون نتيجة الإبداع ذات فعالية لا بد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة، كما ينبغي أن تكون في ذات الوقت سهلة، ولعل أكبر إشادة يمكن أن تقال عن إبداع جديد هو: هذا أمر لم نفكر به قبلا ؟
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، إن التعديلات والتغييرات الواجبة أثناء المرحلة الإبداعية بما تشمل من اختيار وتجريب وتقويم تستوجب البدايات الصغيرة على أن يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقديم.

[1] زروخي فيروز وآخرون، (2019)، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري –دراسة ميدانية– ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09 العدد 03 مكرر، ص578.

[2] صالح أحمد صالح، (2010)، دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء الثاني، ص 93 .

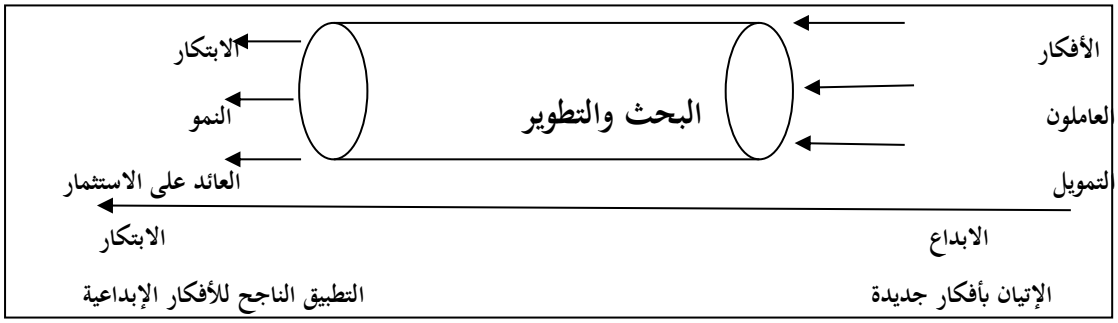
2- الاختلاف بين الإبداع ومصطلحات أخرى:

2-1- التمييز بين الإبداع و الابتكار: لقد تم استخدام الإبداع في كثير من الأبحاث بشكل مرادف للابتكار واعتبر البعض أن التمييز بين المصطلحين يرتبط بالتعبير عنهما أكثر من الاختلاف الجوهري بينهما وفيما يلي بعض الاختلافات بينهما، وهناك من يرى أن الابتكار هو" إيجاد تطوير جديد أو تعديل جديد على مادة أو عملية إنتاجية أو خدمة للحصول على عائد اقتصادي، أي أن المؤسسة تهدف من وراء الابتكار إلى تحقيق أو زيادة العائد"[1].

حين أكد مايكل بورتر (Michael Porter) : أن المؤسسة التي تمتلك ميزات تنافسية قائمة على الابتكار هي التي تدرج الابتكار بمعناه الواسع ضمن وحداتها ونشاطاتها واستراتجياتها وذلك عن طريق إدخال تكنولوجيا جديدة والقيام بعمليات مبتكرة في نفس الوقت، من خلال ما تقدم من تعريف لكل من الإبداع والابتكار يمكن القول:

أن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية حيث أن هناك مدخلات للمؤسسة المبدعة تشتمل على (الأفكار، العاملين والتمويل) تؤدي إلى الإتيان بأفكار غير مألوفة، ومخرجات تشتمل على (الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار) تؤدي إلى الابتكار من خلال التحسينات المستمرة في الإنتاج وتحقيق المكاسب المادية، يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (8): مدخلات ومخرجات المؤسسة المبدعة



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، (2011)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، عمان، ص 36.

من خلال هذا الشكل يتضح أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل: الأفكار، الأفراد والتمويل، ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية

[1]عمار عماري، سعيدة بوسعدة، (2004)، الابداع التكنولوجي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، جامعة فرحات عباس سطيف، ص49.

وتشمل: الإبداع، النمو والعائد على الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية، حيث تقوم بعض المؤسسات بتشكيل العملية الإبداعية من خلال عملية البحث والتطوير، ويمكن تشبيه هذه العملية بجهاز يتم فيه إدخال الأفكار الإبداعية من ناحية، ثم تظهر زيادة في أسهم المؤسسة وعوائد الاستثمار عند إخراج المنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى.

- إن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على قولبة أو تشكيل تلك الأشياء التي تصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.
- بالنسبة لـ"ويست و فار" (West and Fair) فيريان أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات، بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون أحداثها خلال الشخص.

من خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل والعلاقة ما بين الإبداع والابتكار فهما وجهان لعملة واحدة حيث أن صاحب الفكرة يدعمها ويروجها وينميها وينفذها ويطورها بشكل مستمر حتى تتحول الفكرة إلى ابتكار، أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي.

2-2 التمييز بين الابداع والاختراع: الاختراع هو ابتكار مقصود هادف، خلاف الابداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ، فالإبداع يحول الاختراع الى منتج، وقد يأخذ وقتا طويلا عكس الاختراع وقته معتبر وقصير مقارنة بالإبداع، أما فيما يخص التغيير فهو يشبه الابداع من ناحية انه سلوك او أفكار جديدة للمنظمة إلا انها تتسم بالشمولية والاستمرارية فالتغيير عملية مستمرة الاختلاف بينه وبين الابداع يكمن في درجة المخاطرة والتكلفة قد تكون مرتفعة في الابداع مقارنة بالتغيير.[1]

2-3 التمييز بين الابتكار والاختراع: وهنالك لبس كبير بين الابتكار والاختراع عند عموم الناس

➢ **الابتكار:** عموما هو المقدرة على تطوير فكرة او عمل او تصميم او أسلوب او أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأكثر استخداما وجدوى.

[1] بيطاط نور الدين، (2017)، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ص 179.

➢ **الاختراع:** هو إيجاد الفكرة او التصميم او الأسلوب من العدم، بحيث انه لم يكن له مثيل من قبل وليس شرطا ان يكون الاختراع قابلا للتنفيذ، فإذا ما عدل عليه وأضيف له تحسينات تسمى هذه الإضافات بالابتكار.[1]

ثانيا: مراحل العملية الإبداعية

اختلف العديد من العلماء والمفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية والإبتكارية، حيث تم اقتراح العديد من النماذج والمراحل في هذا الصدد، ونذكر أهمها فيما يلي:

❖ هناك من حدد مراحل العملية الإبداعية والإبتكارية في : مرحلة التأسيس، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة المراقبة والتحكم، مرحلة إنهاء المشروع

❖ وهناك من حدد أيضا مراحل العملية الإبداعية في (03) مراحل هي:[2]

- **مرحلة جمع المعلومات:** حيث يقوم المبدع بجمع معلوماته اللازمة لحل المشكلة وكل ما يتعلق بها.
- **مرحلة التحليل وبدء الإبداع:** يقوم المبدع بتحليل المعلومات التي تم جمعها، والبدء بإطلاق الأفكار الكثيرة والمرتبطة بالحل.
- **مرحلة التحقيق والتنفيذ:** يبدأ المبدع بتنفيذ أفكاره على أرض الواقع، سواء كانت أفكاره قائمة على ما هو عملي يمكن تطبيقه أو قائمة على أفكار أدبية يمكن إنتاج عمل درامي مبدع ومميز منها.

❖ وهناك من حددوا مراحل إنجاز المشاريع حتى تكون ريادية في (07) مراحل تتمثل أساسا في:[3]

1- **المرحلة الأولى (تحديد الهدف):** أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع، وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، مدى الاستعداد والرغبة الأداء هذه الفكرة، كذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية، معلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

---

[1] شريف غياط، زدوري أمساء، (12/ 13 ماي 2010)، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي1945، قالمة، ص 21.

[2] بيطاط نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص182.

[3] -Nicholas Siropolis,(1994), Small Business Management, 5th edition-Houghton Mifflin Company, P43-48

2- **المرحلة الثانية (دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع)**: وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، مراحل عمليات أنشطة المشروع، هل يحقق المشروع فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.

3- **المرحلة الثالثة (هل يتوفر التمويل المالي)**: وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

4- **المرحلة الرابعة (إعداد دراسة الجدوى التفصيلية)**: وهذا يتضمن كل من:

- **دراسة بيئية:** هل المشروع يتوافق مع البيئة.
- **دراسة تسويقية:** هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.
- **دراسة فنية:** هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم .
- **دراسة مالية:** هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج.
- **دراسة اقتصادية:** هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف
- **دراسة اجتماعية:** هل سيحقق المشروع عائدة اجتماعيا يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك.

5- **المرحلة الخامسة (إعداد برنامج زمني للمشروع)**: ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

6- **المرحلة السادسة (التنفيذ والتجهيز)**: وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وهذا يتم كما يلي:

- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والإنتاج.

- التسويق والبيع.

7- **المرحلة السابعة (المتابعة والتقييم)**: إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما خطط له، وتكون هذه المتابعة من حيث: الأعمال، الزمن، الإنفاق، من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة وكذلك من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

ثالثا مستويات الإبداع و أنواعه:

1- مستويات الإبداع: إن للإبداع والابتكار العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي: الإبداع على مستوى الفرد داخل المنظمة، الإبداع على مستوى الجماعة، الإبداع على مستوى المنظمة .

1-1 الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي قدرات وسمات إبداعية، حيث يتميز الشخص المبدع بمجموعة من الخصائص منها: [1]

المعرفة، التعليم، الذكاء، صاحب روح مخاطرة و مثابر و عالي الدافعية كذالك تكون طفولته اتسمت بالتنوع، إضافة إلى ميله للتفاعل وتبادل الآراء.

كذلك هنالك من يرى أن سمات المبدع تتمثل فيما يلي:

- الميل نحو الفضول وحب الإطلاع و حبه للتطور .
- ذو معرفة وتلقائية .
- شفافية تجاه المشكلات.
- وضوح الرؤية .
- الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة

رغم هذا كله إلا أنه لا يوجد تصور واحد حول صفات المبدع بين جميع الكتاب ولكن يشتركون في بعض السمات أهمها: حب الإطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، والاستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع، أما **معيقات الفرد المبدع** تتمثل في:

[1] محمد الصريفي، (2003)، الإدارة الرائدة، ط1، عمان، دار الصفاء، ص14.

- المعوقات الإدراكية أي عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذالك بسبب عزلتها عن سياقها أو تضييق نطاقها.
- الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
- الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجاورة لما هو شائع.

2-1 الإبداع علي مستوي الجماعة: وهو النمط الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كان (قسم إدارة، لجنة) إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، ويعود ذالك نتيجة لتفاعل فيما بينهم وتبادل الرؤى والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها.

ان الابداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية منها:[1]

- **الرؤية:** عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد ويولد توحد في التصور والفكر، وكل هذا يساعد في هذه العملية الإبداعية.
- **ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء:** وهذا يشجع على خلق المناخ المناسب الذي يسمح للإفراد بتقسيم إجراءات العمل.
- **البيئة والمناخ:** ان المحيط والواقع المعيشي يشجعان الأفراد على التفكير في الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح
- **المساندة والدعم والمؤازرة:** حتى يكون للإبداع والابتكار صدى وتبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم و المساندة لعملية التغيير كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تأثر في إبداع الجماعة.
- **جنس الجماعة:** حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- **تنوع الجماعة:** حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، ط1 ،دار كنوز المعرفة، الأردن، ص15.

- **تماسك الجماعة:** حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- **انسجام الجماعة:** حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من التي ليس بين أفرادها انسجام.
- **عمر الجماعة:** الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- **حجم الجماعة:** يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.

1-3 الإبداع على مستوى المنظمة: إن الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية هامشية بل أصبح ضرورة لازمة ولا يمكن للمنظمة أن تتخلى عنه، وحتى يكون الإبداع في المنظمة يتطلب توافر جملة من الشروط وهي:[1]

- إلزامية الاعتقاد أن الابتكار والإبداع يأتي من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي.
- إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهي التعود على التفكير المطلق والشامل.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات او بنائها.

ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها:

- أنها (المنظمة) تميل نحو التجربة المستمرة.
- العملية الاتصالية في المنظمة تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين.
- كما أن المنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة والجمع بين الشدة واللين معا.

[1] رجراج الزوهير، (2015)، دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد31، ص 87.

2-أنواع الإبداع:يتبين من خلال استعراض الأدبيات أن هناك تصنيفات عدة قد وضعت للإبداع، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين واختصاصاتهم والمجالات التي تناولوها في دراساتهم للإبداع، ومن التصنيفات التي اعتمدت للإبداع:

- تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات.
- تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص.
- تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير.
- تصنيف الإبداع حسب المصدر.

أ- تصنيف الإبداع وفق معيار المخرجات: هو التصنيف الأكثر شيوعا حيث يقسم الإبداع إلى: [1]

- **إبداع المنتوج** : يظهر في صورة منتجات أو خدمات جديدة، أو تطوير منتجات أو خدمات قديمة.
- **الإبداع في العملية:** هو عبارة عن إحلال داخل المؤسسة طريقة جديدة للإنتاج، أو تحسين طريقة قائمة تعمل على تحسين جودة المنتجات وتخفيض تكاليف الإنتاج.

ب- تصنيف الإبداع وفق معيار التخصص (الوظائف): حيث يتم تصنيف الإبداع إلى:

- **الإبداع التكنولوجي:** يخص المنتجات وأنماط وأساليب الإنتاج.
- **الإبداع الإداري:** ويظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المؤسسة.
- **الإبداع التسويقي:** يرتبط بوظائف التسويق، الترويج، التسعير والتوزيع بالإضافة إلى وظائف المنتج باستثناء تطوير المنتج (مثل التغليف أو الإعلان).

ت- تصنيف الإبداع وفق معيار حجم التغيير : حيث يوجد نوعيين من الابداع : [2]

- **الإبداع الجذري:** الذي يشير إلى العملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث تؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق.

---

[1] إيمان بلبولة، (2006)، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة سعد دحلب البليدة، ص26.

[2] حسين عجلان حسن، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 47.

- **الإبداع التدريجي**: الذي يعبر عن التحسينات على المنتج الحالي أو منتج جديد بأبعاد جديدة مماثلة لأبعاد المنتج السابق.

ج– تصنيف الإبداع حسب المصدر: قام "Peter Drucker" بتصنيف مصادر الإبداع إلى أربعة مصادر أساسية داخل المؤسسة وثلاثة خارجية وهي: [1]

❖ **المصادر الداخلية**: الحوادث غير متوقعة، فقدان التوازن، الحاجة إلى أساليب جديدة والتحولات الحاصلة داخل الصناعة أو السوق.

❖ **المصادر الخارجية**: التغيرات الديموغرافية، التغيرات في الإدراك الحسي والمعارف الجديدة .

نلاحظ أن الإبداعات الناجمة من هذه المصادر هي:

- **إبداعات الجذب (Push)** : وهي نتيجة التطور التكنولوجي وتكون جذرية في معظم الأحيان.
- **إبداعات الدفع (Pull)**: تقوم المؤسسة بالإبداع حسب التغيرات التي تحصل في سلوكيات الأفراد بغية تلبية احتياجاتهم المتجددة.

رابعا– مقومات ومعوقات الإبداع:

أ– مقومات الإبداع: يرى بعض الباحثين أنه لا بد من توافر أربعة دعائم او مقومات أساسية لتحقيق الإبداع، وهي:[2]

1– توافر الحس الإبداعي: سواء داخل المنظمات أو الأفراد، هذا الحس الذي يتوافر بدرجات متفاوتة طبقا للثقافة و القوانين و نوعية الاقتصاد السائد.

2– توفير الموارد: المنظمات التي عادة ما تحقق نتائج مرضية في السوق و تخشى فيما بعد فقدان تلك النتائج ترغب في تقليل التكاليف بمعنى تقليص الاستثمار في البحث العلمي أو اللجوء إلى تقليص العمالة و العلاقات غير الرسمية و التي تعتبر من مرتكزات التمكين.

[1] كربالي بغداد، (2004)، الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران،ص27.

[2] رجراج الزوهير، مرجع سابق، ص99.

3- الأساليب: مثل أسلوب فريق العمل الذي تتحقق من خلاله تدفق الأفكار دون قيود بيروقراطية، كما أن استخدام أساليب اتصال جيدة يصبح الفريق عولميا، كما ظهرت فكرة إسناد بعض أنشطة المشروعات الجديدة إلى جهات خارجية لتوسيع دائرة الإبداع و توزيع مخاطره المختلفة.

4- المناخ التنظيمي: يحتاج الإبداع إلى بيئة متحركة تتسم بالحرية و التشجيع لكل الآراء الجديدة، و هذا ما يستلزم تحويل التركيبة العقلية لرجال الإدارة من الرئاسة إلى رجال الأعمال، الذي يقبل المقترحات الجديدة و يعطي الفرص والحرية للعاملين.

ب-معوقات الإبداع: يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالاتي:[1]

1) **المعوقات العقلية:** تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية.

2) **المعوقات الانفعالية:** مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3) **معوقات الدافعية:** أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4) **المعوقات التنظيمية:** يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خططه، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفا من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني المعيقات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية،

[1] أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سابق، ص185-186.

وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

الفرع الثاني : التوجه نحو الابداع وتحويله الى ميزة تنافسية

أولا: نماذج الإبداع في المؤسسة: انطلاقا من تزايد الاهتمام بالإبداع في الوقت المعاصر، وزيادة انتشار تعليمه على مختلف الأصعدة العالمية، قام عدد من العلماء والمفكرين والكتاب بطرح مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج أراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع، وفيما يلي موجز لأهم ما جاءت به بعض نماذج الإبداع:[1]

❖ **نموذج (SIMON&MARCH)**: فسر هذا النموذج الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمة، وخاصة مشكلة الفجوة في الأداء وهي تقع بين ما تقوم به المنظمة فعلا وما يفترض أن تقوم به، ويعتمد هذا النموذج على إيجاد البدائل من خلال البحث، وينظر هذا النموذج إلى عملية الإبداع بأنها تمر في عدة مراحل هي: فجوة الأداء، وعدم الرخاء، وبحث ووعي، وبدائل ثم يأتي الإبداع، ويوضح هذا النموذج أن الفجوة تحدث بسبب عوامل خارجية طارئة؛ كالتغيرات في البيئة الخارجية الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية والتسويقية، أو بسبب عوامل داخلية مثل تعيين موظفين جدد أو وجود معايير أداء عالية.

❖ **نموذج (STALKER&BURNES)**: يعتقد رواد هذا النموذج أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ولها علاقة قوية في تطبيق الإبداع في المنظمات، وأن الهياكل التنظيمية التي توفر قدرا أكبر من المشاركة للموظفين والعاملين في صنع القرار هي التي يعزز فيها الإبداع وينمو أكثر من غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

❖ **نموذج (HORVEY&MILL,1970)**: هو نموذج مطور من نموذجي (SIMON& MARCH) و (STALKER & BURNES)، حيث انصب الاهتمام على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة والحلول الروتينية الإبداعية والتي يمكن أن تعرف أكثر بالمشكلة والحل، إضافة إلى ذلك تناول هذا

[1] بشار محمد خليل العبيدي، (2005)، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية- بغداد ، ص 46-47.

النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل عمر وحجم المنظمة، مستوى المنافسة، مدى استخدام التكنولوجيا، ونمط الاتصال المستخدم داخل المنظمة.

❖ **نموذج(WILSON, 1966)** : وجهة النظر في هذا النموذج بأن العملية الإبداعية تستهدف تبني المنظمة التغيرات على وفق ثلاث مراحل متسلسلة وهي : (إدراك التغيير، واقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه)، مع توقع اختلاف مستوى الإبداع في كل مرحلة، والإبداع يتأثر بعدة عوامل مثل: تعقيد المهام، وتنوع سياسة تحفيز العاملين في المنظمة، إذ يتعرقل الإبداع كلما زاد مستوى تعقيد المهام في المنظمة ويزداد كلما تنوعت الحوافز في المنظمة.

❖ **نموذج(HAGE & AIKEN.1970)** :فسر هذا النموذج الإبداع بأنه التغيير الحاصل في برامج المنظمة والمقاس من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة، فضلا عن العوامل المؤثرة في الإبداع والمتمثلة في زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، والمركزية والرسمية والإنتاج والكفاءة والرضا.

❖ **نموذج (ZALTMAN, 1973)**: فسر هذا النموذج الإبداع بأنه عمل جماعي يجسد أي فكرة أو ممارسة تعد جديدة في المنظمة التي قامت بتبنيها، وهذه العملية دالة لمتغيرات تنظيمية (مركزية ، تعقيد ورسمية)، وتبدأ بمرحلة البدء وتتضمن (مراحل ثانوية هي الوعي أو المعرفة وبلورة خواص الإبداع وقرار التبني)، ثم مرحلة التطبيق وتتصرف إلى التطبيق الذاتي (التجريبي)، والمستمر (المتواصل).

يمكن الاستنتاج مما سبق بأن نماذج الإبداع أجمعت على عدة جوانب مثل العوامل المؤثرة في الإبداع والمراحل التي تمر بها العملية الإبداعية إضافة إلى ضرورة وضع المعالجات والحلول اللازمة للمشكلات التي تواجه أو تعيق تحقيق الإبداع، كما أنه يستهدف إدراك وتبني التغيير وتطبيقه من طرف المؤسسة.

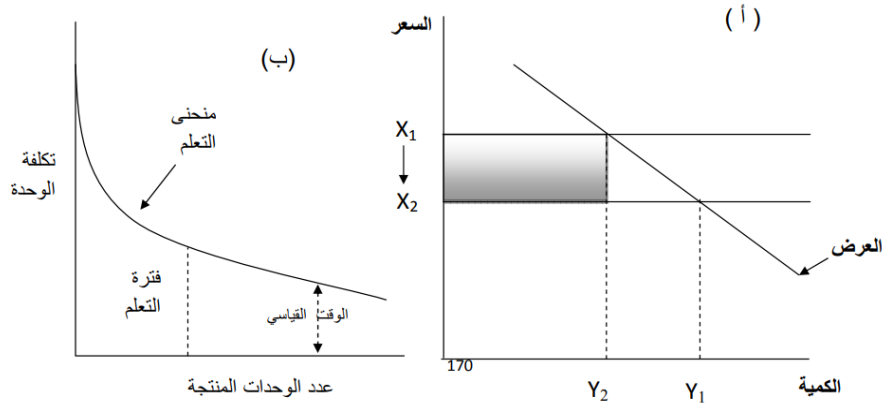
ثانيا:تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية: يمثل الإبداع ميزة تنافسية في كثير من الحالات أكسبت المؤسسة المبدعة (سواء كانت مؤسسة قائمة أو جديدة) حصة سوقية عالية نسبيا، و مع ذلك للإبداع تكاليفه العالية و التي قد تستمر المؤسسة بتحملها لفترة طويلة دون أن تستطيع أن توصل منتجها الجديد إلى السوق،كما أن إيصال المنتج الجديد إلى السوق يمكن أن يجلب للمؤسسة ما تقوم المؤسسات المنافسة من التقليد ليعود السعر بسرعة إلى حالته الاعتيادية (سعر السوق التنافسي) إلا أن المؤسسة المبدعة حتى بعد دخول المنافسين بالمنتجات المقلدة يمكن أن تكسب ميزة أخرى غير ميزة سعر الاحتكار و هي ميزة السعر الأقل بسبب

التكلفة الأقل في اقتصاديات الحجم بعد دخول المنتج مرحلة النضوج، تمثل هذه الحالات جوانب من اقتصاديات الإبداع بالعلاقة مع تكاليفه و مبيعاته و عوائده.

1- تكاليف و عوائد الإبداع:

أ-ميزة السعر الأعلى للإبداع: إن الإبداع يأتي بالمنتج الجديد كليا (كما في الإبداع الجذري) أو جزئيا (كما في التحسين) و هذا ما يجعل المؤسسة المبدعة في موضع الاحتكار و لو لفترة مؤقتة، فإذا كان سعر المنتج الحالي في السوق هو(x1) ، فإن سعر المنتج الجديد سيكون أعلى(x2) ، و على افتراض أن المنتج الحالي يحقق كميات مبيعات أكبر(y1) و بسعر أدنى(x1) ، و إن المنتج الجديد يبيع كمية أقل(y2) و لكن بسعر أعلى(x2) ، فإن المؤسسة المبدعة ستحقق أرباحا إضافية ناجمة عن احتكارها للمنتج الجديد و تتمثل المنطقة المضللة في الشكل الموالي، والواقع أن هذه الأرباح تكون مؤقتة لأن المنافسين سرعان ما يلحقوا بالمؤسسة من خلال التقليد و لكن المؤسسة المبدعة خلال فترة لحاق المقلدين بها قد تحقق ميزة أخرى هي تكلفة الوحدة الأدنى بفعل معدل التعلم الذي يخفض تكاليف إنتاجها كما هو موضح في الشكل ، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض السعر إلى سعر السوق الاعتيادي(x1) مجددا مع إبقاء ربح أعلى للمؤسسة.

الشكل رقم (9): ربح الشركة من السعر الأعلى/خفض التكلفة بمعدل التعلم

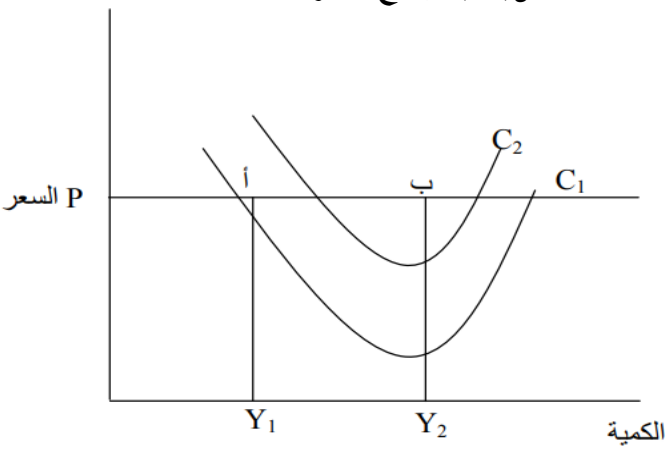


المصدر: المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص227

ب- ميزة الإبداع في زيادة المبيعات: إن الإبداع يمكن أن يكون فعالا في زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات في مؤسسة ما أكثر مما يكون في مؤسسة أخرى فلو فرضنا أن هناك مؤسستين (ب) و (أ) مع تكاليف إنتاج متماثلة (c1) و سعر بيع المنتج متماثل(p) ولنفرض أن المؤسسة (أ) تخصص (n) من الدنانير من أجل تطوير منتجها وتبيع(y1) من الوحدات منه وأن المؤسسة (ب) تخصص نفس القدر من المال (n) من الدنانير لتطوير المنتج ولكنها تبيع كمية أكبر(y2) منه وتكون تكاليف الإنتاج والإبداع

أعلى عند (c2)كما هو موضح في الشكل الموالي، في هذه الحالة فإن المؤسسة (ب) تكون في مركز أفضلية وهذا يعود إلى أنها تبيع حجم أكبر من المنتج وتكلفة الوحدة (تأثير الحجم الكبير)تكون أدنى و كل الأشياء الأخرى متساوية وهذه حالة مربحة للإبداع.[1]

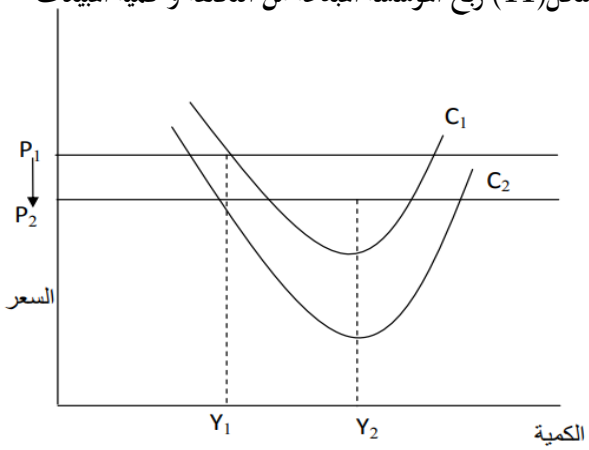
الشكل(10) الإبداع وتغيير كمية المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص227

ج- ميزة الإبداع في خفض التكلفة: إن الإبداع يمكن أن يتمثل في مواد أولية أقل أو عملية (تكنولوجيا) أكثر إنتاجية أو طرق عمل أكثر كفاءة ، مما ينعكس في خفض تكلفة الإنتاج من (c1) إلى (c2) و هذا ما يجعل المؤسسة الإبداعية قادرة على خفض السعر إلى مستوى دون مستوى السعر الاعتيادي في السوق مما يجعلها قادرة على زيادة كمية المبيعات.و الشكل الموالي يوضح أن السعر قد انخفض من(p1) إلى (p2)بتأثير انخفاض التكلفة و هذا ما سيزيد من كمية المبيعات من (c1) إلى (c2).

الشكل(11) ربح المؤسسة المبدعة من التكلفة و كمية المبيعات



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، 227

[1] نجم عبود نجم، ادارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص227.

2-أدوات تحويل الإبداع إلى ميزة تنافسية:

❖ **إدارة المعرفة:** عرف"Wilg"إدارة المعرفة بأنها تخطيط المعرفة، تنظيمها، تنسيقها، توليفها والأصول المرتبطة برأس المال الفكري كذلك العمليات، القدرات، الإمكانات الشخصية والتنظيمية وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية.

ويشير Warner و Wrzel إلى أن إدارة المعرفة يمكن استعمالها داخل المؤسسة لتنفيذ العديد من المهام و النشاطات المتمحورة في وضع خطة البحث والتطوير استنادا إلى قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة ودعم عملية إعادة هندسة عمليات الأعمال بوضع توزيع أفضل النشاطات المعرفية فضلا عن تحليل عملية نقل المعرفة وتبادلها وإعادة تصحيحها بين وظائف التشغيل و أخيرا تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين لتنفيذ أفضل للمهام الموكلة إلى الأيدي العاملة و إجراء المواجهات الدورية المعلوماتية للأفراد فيما يتصل بمجالات المعرفة.[1]

❖ **نظم معلومات المعرفة:** تعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات النمطية التي تعمل معا لتجميع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، تخزينها، توزيعها، نشرها واسترجاعها بهدف دعم العمليات و لإدارة التعاون والتحليل والتصور وأيضا الرقابة داخل المؤسسة.

أما أسباب اهتمام المؤسسات بنظم المعلومات عند تنفيذ إستراتيجياتها فهي :

- التشارك بالمصادر المختلفة للمعلومات و المعرفة.
- الحاجة إلى طاقة معالجة عالية لتقديم إبداعات جديدة.
- الحاجة إلى التنوع و المرونة لتستطيع العمل ضمن التعقيدات و المتغيرات المختلفة.[2]

❖ **نظام تخطيط موارد المؤسسة(ERP)** : هو مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد و المعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة والتقارير، ويدعم نظام تخطيط الموارد أغلب الأعمال في الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات منفردة، البيانات اللازمة لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية كمهام التصنيع، إدارة الإمدادات، المالية، المشاريع، الموارد البشرية وإدارة علاقة العملاء، وبالرجوع إلى أدبيات نظم المعلومات بما يعرف بـ"تكامل نظم المعلومات" الذي يعتبر الأساس في عمل برمجيات "ERP" إلى عقود

[1] عباس مزعل مشرف، (2008)، ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، المجلد1، العدد1، ص 234.

[2] أسمهان ماجد الطاهر، (2011)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، عمان-الأردن-، ص18.

الستينات والسبعينات وتحديدا من خلال تطوير ما يعرف بنظم تتبع المخزون "ITS" مرورا بنظم تخطيط متطلبات المواد "MRP" كما ساهمت نظم تخطيط موارد التصنيع "MRP2" في وضع حجر الأساس باتجاه تطوير برمجيات "ERP"، حيث يذهب الكثير من كتاب نظم المعلومات إلى اعتبار نظم "ERP" على أنها امتداد وظيفي لنظم تخطيط موارد التصنيع.

ويتمثل الهدف الرئيسي من نظام تخطيط موارد المؤسسة في دمج المعلومات والعمليات من جميع الشعب الفنية التابع للمؤسسة ودمج ذلك للوصول الى جهد منظم وسير العمل، كما يوفر تخطيط الموارد قاعدة بيانات منفردة تتضمن جميع بيانات تصميم البرمجية والتي تشمل: التصنيع، ادارة سلسلة الإمداد، الماليّة، الموارد البشرية، المشاريع، ادارة علاقات العملاء.[1]

3- أثر الإبداع على تنافسية المنظمات :

يعتبر الإبداع أحد دعائم التنافسية الذي يقوم على أساس تقديم الجديد وتحقيق القيمة المضافة بما يخدم ويشبع حاجات ورغبات الزبائن المطلوبة وحتى المتوقعة، هذه الأخيرة تؤدي إلى تحقيق التفوق الذي يضمن للمنظمة تعزيز مركزها التنافسي وتحقيق التميز والريادة، الأمر الذي يجعلها في وضعية المحتكر لمدة زمنية قد تطول وقد تقصر حسب القطاع الذي تتواجد فيه وطبيعة التكنولوجيا المستعملة وحسب طريقة تطبيق هذا الإبداع.

3-1 القوى التنافسية الخمس: يرجع الفضل إلى "M-Porter" في إبراز هذا المفهوم وذلك في غاية الستينات، يتمثل هذا المفهوم في أنه في صناعة ما فإن تنافسية مختلف المنافسين مرتبطة بدرجة تحكمهم في الهياكل الصناعية الأخرى، ويعتبر بورتر أن المنافسين ما هم إلا عنصر من القوى التنافسية الخمسة التي تؤثر على هيكل الصناعة ومن ثم يجب على المنظمة أن تقوم بالتحكم فيها، هذه القوى هي: الزبائن، الموردون، السلع البديلة، الداخلون المحتملون في الصناعة وأخيرا المنافسون، كل هذه القوى تعيش في محيط متعدد الأوجه: اقتصادي، سياسي، قانوني، علمي تكنولوجي، سوسيو ثقافي... إلخ، وطالما أننا

[1] أحمد علي محمد وآخرون، (2011)، أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع (ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد7، العدد1، ص23

نتكلم عن الإبداع فإنه من الأرجح إضافة عنصر هام يؤثر فيه وهي الدولة بما توفره من مراكز بحث وجامعات ومخابر، وعليه يمكن توضيح نموذج القوى التنافسية الخمس كما يلي: [1]

➢ **قوة الزبائن:** تتجلى قوة الزبائن (يشمل هذا المفهوم الموزعين في القدرة على المفاوضة فيمكنهم تحديد أرباح منظمات القطاع عن طريق المناورة مع المنافسين، كما يمكنهم كذلك الحصول على تخفيضات كبيرة في الأسعار وتحسين نوعية الخدمة، وتبرز هذه الظاهرة جليا في قطاع التوزيع الكبير والواسع حيث أن مراكز الشراء تتمتع بقوة تفاوضية كبيرة اتجاه الموردين، وتتحدد قوة الزبائن ضمن عدة عوامل: درجة تركيزهم، المبلغ الذي يكلفهم عند التحول إلى مورد أخر (التكاليف الناجمة عن تغيير المورد)، حجمهم بالنسبة لمنظمات القطاع، درجة تكاملهم الأمامي (أي قدرتهم على توريد أنفسهم بأنفسهم)، نسبة الهامش الذي يحققونه فكلما كان الهامش قليل كلما طلبوا تخفيض الأسعار .

➢ **قوة الموردين:** فيما يخص قوة الموردين فيمكنهم تحديد وتقليص أرباح الشركات الناشطة في القطاع من خلال قوتهم في المفاوضة من أجل رفع أسعار سلعهم الموجهة إلى المنظمة، وتتحدد قوة الموردين ضمن عدة عوامل كذلك: درجة تركيزهم، تكاليف تحولهم إلى الزبائن الآخرين، حجمهم مقارنة بمنظمات القطاع، قدرتهم على التكامل الخلفي ونسبة هامشهم المحقق فكلما كان الهامش ضعيفا كلما قاموا برفع الأسعار.

➢ **تهديد السلعة البديلة** : إن السلعة البديلة هي التي يمكنها أن تحل محل السلع المنتجة في القطاع، ولهذه السلع أثر بالغ خاصة إذا حسنت العلاقة السعر/ الجودة أو إذا كانوا تابعين إلى قطاع أكثر مردودية كالبترول والفحم مثلا. ويتطلب التعرف على السلع البديلة نظرة شاملة للمحيط التنافسي، حيث يمكن لمنتجات تكون مختلفة ظاهريا أن تعوض المنتجات الحالية مثل: القطار السريع والطائرة، كما يمكن أن يكونوا من نفس القطاع مثلا : محركات السيارات بالبنزين والديازيل.

➢ **تهديد الداخلين الجدد:** هي المنظمات المحتمل دخولها إلى القطاع لتصبح منافس مباشر للمنظمات الموجودة في نفس القطاع بحيث يتوقف دخولهم على ما يسمى بحواجز الدخول أي كل ما يمكن حماية منظمات القطاع منها، هذه الحواجز يمكن أن تكون تقنية (مهارات، كفاءات وتراخيص) أو مالية (بلوغ رقم أعمال ما، الحصول على مصادر تمويلية خاصة) أو تجارية (تكاليف تشكيل أو بناء صورة المنظمة، شبكة

[1] Joël Broustail et Frédéric Frév ,(1993), Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, France, p84-85.

التوزيع، تكاليف الانتقال من زبائن إلى زبائن آخرين، كما يمكنها أن تنبع من بعض المواد الأولية: كمواد أولية ذات خصوصية ما، يد عاملة خاصة، تراخيص إدارية ما...

➢ **شدة المنافسة:** تعتبر قوة وشدة المنافسين أمر في غاية الأهمية بحيث تتحدد هذه الأخيرة حسب درجة نمو النشاط وعدد المنظمات المتواجدة في السوق، بالإضافة إلى اختلاف أو تشابه منتجاتهم، قدرتهم على التعامل مع بعضهم البعض، وجود طرف معدل للسوق كالدولة وكذا وجود حواجز الخروج ممثلة في تكاليف التخلي عن النشاط.

وعليه نستنتج أنه بعدما كانت المنظمة تأخذ بعين الاعتبار منافسيها المباشرين فقط وهي نظرة ضيقة للوضع، فإن النموذج الموضح سابقا يبرز تواجد أربعة عناصر أخرى على المنظمة أن تأخذها بعين الاعتبار وتأخذ ما لذلك من أثر عليها وما أثر الإبداع الذي توصلت إليه على مختلف العناصر السابقة.

3-2 أثر الإبداع على القوى التنافسية الخمس:

إن القيام بعملية الإبداع يترتب عليها مجموعة من الآثار التي تنعكس على المحيط الذي تتواجد فيه المنظمة، فهو يؤثر بصفة مباشرة على المنافسين ولا يتوقف هذا الأثر هنا بل يترك بصماته على مختلف القوى التنافسية المتواجدة في الصناعة:[1]

❖ **أثر الإبداع على الزبائن والموردين:** يستمد الزبائن والموردون قوتهم من خلال قدرتهم على التفاوض ووزنهم بالنسبة للقطاع، ويمكن للإبداع أن يغير هذه القوة بعدة طرق، في بادئ الأمر يمكن للإبداع أن يغير تكاليف التحول، حيث أن التغير التكنولوجي يجعل المنتجات المتواجدة في السوق أو المعروضة من قبل الموردين تتميز بنمطية و بالتالي تماثل وتشابه المنتجات المتواجدة ومن ثم يفقد الموردون أثرهم وقوتهم على المنظمات التي يكون لها الحرية في اختيار مورديها الذين تتعامل معهم مثلا: في سوق الإعلام الآلي ومع نجاح المنتجات الملائمة مع منتجات IBM-Microsoft ، والتي تحتكر 80% من العرض العالمي ساهم كثيرا في تقليل قوة المنتجين بعدما فقدت منتجاتهم خصوصيتها.

[1] معاوي عبد العظيم، (2012/2011)، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- حالة مؤسسة سونلغاز-، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة سطيف1.

❖ **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تملك خصائص ومقومات تجعلها قابلة لتعويض المنتج الأصلي، ويعتبر أثر الإبداع على تلك المنتجات البديلة من أهم الآثار حيث أن تمديد المنتجات البديلة يعتبر نتيجة طبيعية للإبداع. ففي أغلب الأحيان نجد أن المنتجات البديلة هي نتيجة الإبداعات جذرية تم التوصل إليها، وتكون هذه الإبداعات الجذرية على شكل منتجات تتميز بخصائص هامة كالوزن والصلابة، تحمل العوامل الطبيعية (تحمل درجات الحرارة المرتفعة والمنخفضة...)، ومثال ذلك ألياف الكربون التي تعوض الحديد في بعض الصناعات الفضائية والطيران وكذا صناعة السيارات نظرا لما تتميز به هذه المنتجات من خفة في الوزن وتحمل أكبر لدرجات الحرارة.

ويعتبر أمرا نادرا أمام إبداع جذري تم التوصل إليه ولم يتم تبديل المنتج الكلاسيكي بالمنتج الجديد، فقد يحدث هذا في حالة معارضة مختلف القوى التنافسية الأربعة المتبقية بالإضافة إلى الدولة، شريطة أن يبرر هذا من قبل المحيط الاقتصادي والعلمي والسياسي....، وتجدر الإشارة أنه في بعض الحالات نجد أن الإبداعات قد تحدث عملية تبديل داخلية، بمعنى تبديل قطاع استراتيجي بآخر ينتمي إلى نفس القطاع مثل: استبدال أو تعويض الحاسب متوسط الحجم بالحاسب الصغير في السوق العالمية للإعلام الآلي.

وعليه نستنتج أن المنتجات البديلة هي في أغلب الأحيان ناتجة عن إبداعات جذرية حصلت في قطاع ما ولهذه الإبداعات أثر كبير على المنتجات البديلة، والتي في أغلب الأحيان تقوم بتعويض المنتجات الأصلية إلا في حالات نادرة يعارض فيها كل القوى التنافسية إضافة إلى الدولة نظرا لاعتبارات ما.

❖ **أثر الإبداع على الداخلين المحتملين وشدة المنافسة:** بالنسبة للداخلين المحتملين فهذا يعتمد بالدرجة الأولى على تأثير الإبداع على حواجز الدخول التي تحمي المنظمات المتواجدة من الداخلين المحتملين، فتساهم الإبداعات على بناء حواجز للدخول عن طريق الحصول على التكنولوجيا وكذا الحصول على معارف أو براءات الاختراع، فتكون المنظمات محمية من المنافسين المحتملين لأنها الوحيدة القادرة على التحكم في طريقة أو أسلوب إنتاج ما أو إنتاج منتج معين، والتي تحتفظ بسرية تامة لممتلكاتها تلك.

وفي العادة لا يتم بناء حواجز الدخول على إبداع معين يطول في الزمن فقط، لكن الحاجز الحقيقي يتمثل في قدرة تلك المنظمات على الإبداع باستمرار وهذا ما يضمن التواجد المستمر للمنظمة في السوق، كما يحصل في الصناعات الإلكترونية، هذا وتتطلب القدرة على الإبداع باستمرار تجسيد رؤوس أموال كبيرة واستقطاب أفراد باحثين من مستوى عالي و كذا تكوين مخابر أو مراكز للبحث، وعلى العكس يمكن

للإبداعات أن تحطم حواجز الدخول الحالية و خاصة التكنولوجية منها حيث أن التكنولوجيا سرعان ما تتعرض للتقادم، كما يمكن التحايل على البراءات أو تنتهي مدتها، مما يعني أن الحماية التي وضعتها الإبداعات تكون محدودة في الزمن بالإضافة إلى أن المنتجات البديلة أو أسلوب إنتاجها والذي يكون مبدعا يمكن أن يحطم أشد الحواجز دخولا، ويمكن للإبداعات أن غير كذلك من الحواجز التجارية وذلك بتغييرها لتكاليف الدخول بالنسبة للزبائن أو بتحديدها لطريقة التوزيع القائمة، كما يمكن للإبداعات أن تؤدي إلى ندرة في بعض الموارد كأن تؤدي إلى ندرة في اليد العاملة المتخصصة في عمل معين.

وعليه نستنتج أن للإبداع أثر جلي على الداخلين الجدد وعلى شدة المنافسة؛ فقد شكل حواجز للدخول بالنسبة للداخلين الجدد أو على العكس من ذلك فقد تقوم كهدم تلك الحواجز، وللإبداع أثره على شدة المنافسة فقد تؤدي الإبداعات التي تجعل من النشاط مربحا إلى تزايد عدد المنافسين في السوق نظرا لجاذبيته فتشتد بذلك المنافسة أو العكس إذا أدت الإبداعات إلى جعل نشاط ما غير مربح فإن ذلك يؤدي إلى خروج عدد من المنافسين وبالتالي تقل شدة المنافسة في هذا القطاع.

ثالثا: قياس الإبداع في المؤسسة:

إن عملية قياس الإبداع في غاية الصعوبة إلا أنه تمت عدة محاولات في هذا الصدد، ومن أهم المقاييس المستعملة نذكر ما يلي: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع، عدد مبادرات البحث و التطوير وعدد المنتجات الجديدة، إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلا، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (وهي عملية تختلف من مؤسسة إلى أخرى) والعلاقة بين المدخلات (الموارد) و المخرجات (النتائج)، لتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل الموارد و البيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية و الأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.

لقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختيارية، و قوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين ، حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، و من أهم هذه المقاييس:

أ– قوائم تقدير السيرة الذاتية: تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة و من ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، ويوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية، ومن أبرزها قوائم التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قائمة السيرة الذاتية لتايلور من150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني[1].

ب–قوائم تقدير الشخصية: تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم، حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات ، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة وتتراوح بين ما "تنطبق بقوة" "ولا تنطبق أبدا"، و تقدم بشكل فردي أو جماعي، ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريبا خاصا أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح. [2]

ت– مقاييس الإبداع القائمة على العمليات: يظهر تحليل عملية الإبداع الكثير من خطوات العملية بالإضافة إلى العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لرصد الإبداع، ولكن التحدي يتمثل في الرغبة في ابتكار مقاييس سحرية للإبداع توضح جميع تفاصيل العملية وتعمل كمؤشرات للتنبؤ به، حيث يفضل معظم القائمين على الإدارة تحديد بعض المقاييس ووضع الأهداف وتوفير الحوافز ثم يقومون برصد كل ذلك، إلا أنه لابد من وجود المزيد من التفكير قبل اختيار المقاييس الملائمة للإبداع حتى ولو كانت المؤسسة تتمتع بفهم واضح لعملية الإبداع.

[1] Rose dieng,(2005), Knowledge management, Méthode et outil pour la gestion des connaissances, 3 éme éd, dunod, Paris,p52.

[2] Stratégies d'innovation et changement en entreprise; Numéro spécial –avril2005, UNIV Djilali liabes sidi bel-Abbes, Algérie p39.

ج- المقاييس الفعالة للإبداع: قام فيكتور باسيلي بوضع نموذج " المنظومة القياسية للأسئلة والأهداف" "Metrics question- Goal"لتحديد مقاييس العملية والمنتج في هندسة برامج الكمبيوتر تستخدم المنظومة أسلوب الصعود والهبوط لتحديد الأهداف التي تكمن خلف قياس عملية البرمجة، ثم تستخدم الأهداف لتحديد ما ينبغي قياسه بدقة، وخلال تلك المنظومة تعتبر المقاييس وسيلة للوصول إلى الهدف ولكن ليس الهدف النهائي، فالمقاييس ينبغي أن ترتكز على أهداف محددة وأن تطبق في كل مراحل دورة المنتج والعمليات والمصادر، ثم يتم ترجمتها على أساس السياق المؤسسي ومناخ العمل والأهداف، حيث تساعد هذه المنظومة على تحديد المقاييس المؤسسية الديناميكية القائمة على الحاجة لتحقيق أهداف العمل ويتكون أسلوب المنظومة من المفاهيم النظرية و الإجرائية للعملية كما يلي: [1]

- يعرف الهدف بأنه المفهوم النظري للمنتجات أو المخرجات، والعمليات أو الأنشطة، الموارد والمدخلات.
- تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف، و يمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية.

ولكي نتعرف على مقاييس الإبداع لا بد من فهم الغرض من الإبداع وبيئته، مدخلاته ومخرجاته ، علاوة على ذلك فإن العلاقة بين متغيرات مدخلات ومخرجات الإبداع ينبغي أن تكون واضحة.

القائمة التالية تضم خطوات يمكن استخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية:

- حديد الغرض من الإبداع في المؤسسة.
- حديد المخرجات المتوقعة، مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل و الربح.
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية
- تحديد فرص تحديات تحسين عملية الإبداع.
- كتابة قائمة بالأنشطة التي يجب استخدامها لتحفيز الإبداع.

[1] برافين جوبتا، ترجمة .د أحمد المغربي، (2008)، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، ص227.

- تحديد متغيرات المدخلات والمخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة، إذ أنه إذا لم يتم رصد ومراجعة تلك المتغيرات و إدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع.
- تحديد إمكانية جمع بيانات مقاييس الإبداع المنشودة.
- حديد طرق وضع التقارير و مراقبة المقاييس العملية و الأساسية للإبداع (بما فيها المستويات و الاتجاهات) التي تؤدي إلى زيادة العمل و زيادة الربح.

المطلب الثاني: القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

لقد كشفت تصريحات مدراء المؤسسات ذوي الإبداع العالي بأن الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة والمبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكن من تحقيق ذلك، وفي الحقيقة إن المتتبع للمؤسسات الرائدة يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات والموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها نظيراتها من المؤسسات غير المبدعة في مجالها، إنما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تخول لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى.

الفرع الأول: ماهية القدرات الإبداعية:

أولا: مفهوم القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة الاقتصادية:

تعرف القدرات الإبداعية على انها: " قدرات عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة،الأصالة، الحساسية، للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة".

كما تعرف بأنه "تلك الاستعدادات العقلية التي يجب ان تتوفر في الأفراد حتى يقوموا بالسلوك الإبداعي".[1]

[1] مكيد علي، ولد شرشالي سمية، (2015)، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد13، جامعة البليدة، ص284.

أما **"Samson & Lawson"** فيعتبران القدرات الإبداعية للمؤسسة بأنها تشير إلى "القدرة العالية على الدمج" و التي تمكن من قولبة وإدارة عدة مهارات، فالمؤسسات التي لديها هذا النوع من القدرات يعني أنها تستطيع دمج المهارات المفتاحية والموارد لإنجاح الإبداع.[1]

وهذا ما اتفق عليه كل من "Pisano & Hayes", "Samson & Lawson" بأن مصطلح القدرات الإبداعية هو للإشارة إلى المهارة العالية للمنظمة التي من خلالها تحول مختلف مواردها إلى مخرجات للإبداع.[2]

وهذا ما أشار إليه (Antonio Lerro et al) بأن القدرات الإبداعية تشير لـ "قدرة المؤسسة على تجميع، دمج واستغلال مواردها الملموسة وغير الملموسة لخلق منتجات وخدمات جديدة " .

لذلك نجد أن القدرات الإبداعية تمكن المؤسسة من :[3]

*تطوير المنتجات الجديدة لتلبية احتياجات السوق .

*تطبيق التقنيات المناسبة لعملية تنتج هذه المنتجات الجديدة.

*وضع واعتماد المنتج الجديد وتكنولوجيات التجهيز لتلبية الاحتياجات المستقبلية .

*الاستجابة للتطورات التكنولوجية و الفرص غير المتوقعة.

مما سبق نجد أن القدرات الإبداعية للمؤسسة هي قدرات من نوع ديناميكي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع، دمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.

[1] Lawson B, Samson D, (2001), Developing innovation capability in organization a Dynamic capabilities approach, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September, PP: 377–400, (without a country)

[2] Vedina R, Baumane I, (2009), innovation capabilities in small catching–up Economies: Evidence from food production and tourism sector SMEs, Spain, P 222

[3] Mathuramaytha C, (2012), Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations – a Theoretical Model, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore, P 289

خصائص القدرات الإبداعية: تلخص خصائص القدرات الإبداعية بالاتي:[1]

1- القدرة على الإحساس بالمشكلات وإدراكها والإحاطة بأبعادها ومكوناتها ومسبباتها مبكرا.

2- يتصف المبدع بقدرة كبيرة على تكوين كم كبير من الأفكار والتصورات عن المشكلة المطروحة وبفترة زمنية قصيرة بل ربما تكون آنية، ويتخذ هذا الكم أشكالا عديدة حسب الحاجة او متطلبات حل المشكلة كأن تكون كلمات او مفاهيم او صور ورموز تعبيرية لها القدرة على المساهمة في خلق الإدراك الصحيح للمشكلة او إيضاحها للآخرين.

3- القدرة على تغيير مخطط التفكير ووجهة الاهتمام وبسرعة.

4- يتميز المبدع بطرح حلول او معالجات او أفكار ليس لها علاقة بما هو متعارف عليه من حلول او أفكار تقليدية جاهزة

5- التمتع بالنظرة الثاقبة والقادرة على الإدراك المتميز للأشياء والتنبؤ المستقبلي الصحيح.

ان وجود مثل هذه الخصائص والقدرات غير المرئية لدى المبدعين لا تمكن المؤسسات من التعرف على الشخصيات الإبداعية بسهولة ولذا جرت محاولات كثيرة ومنذ ثلاثينات هذا القرن للوصول إلى وسيلة لاكتشاف المبدعين والتنبؤ بهم، وقد اتبعت في ذلك وسائل عديدة لعل أهمها محاولة إيجاد علاقة بين القدرات الإبداعية ودرجات المواد الدراسية للطلبة الجامعيين، وكذلك جرت محاولات لإيجاد علاقة بين نتائج اختبارات الذكاء والقدرات الإبداعية إلا ان معامل الارتباط كان ضعيفا والنتائج غير موثوق بها .

لذا فإن الأساس المعتمد الآن والمؤكد تقريبا هو ما يعرف بالتاريخ الشخصي للنشاط الإبداعي، ويقصد به ان تقوم ادارة المنظمة باختيار الأشخاص الذين لهم نشاطا إبداعيا فعليا او الذين يتميزون بنشاطات تفضي الى الابداع مثل الطلبة الذين يساهمون بالمسابقات المدرسية او الذين يقدمون بحوثا او نماذج وتصاميم لأجهزة او أبنية او الذين يقومون بإلقاء محاضرات على زملائهم، وهكذا وجد الباحثون ان الأكثر نشاطا ودأبا في الحصول على نتائج جديدة يكون نصيبه من الابداع اكبر.

[1] حامد كريم الحدراوي وآخرون، (2014)، توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية –دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة–، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، ص9.

ثانيا: القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:[1]

1- **الأصالة**:وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخلا لجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنهك لما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي كما حددها

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة.)
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة.

2- **الطلاقة**: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، فيغضون فترة زمنية محددة، ويقال ان الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية تقاس بعدد الاستجابات وسرعة صدورها، ويقول أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة:

- **طلاقة اللفظ**: أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- **طلاقة التداعي**: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- **طلاقة الأفكار**: وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- **طلاقة التعبير**: أي التفكير السريع في كلما تمت صلة تناسب موقفا معينا.
- **طلاقة الأشكال**: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

[1] يوسف عبد عطية بحر، (2011)، توفيق عطية توفيق العجلة، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد2، ص ص1408-1409.

3- **المرونة:**وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. وقد صنف المرونة إلى نوعين:

أ- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد،كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عاملا لمرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

4- **الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولاشك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.

5- **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه:** تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبع هو السير في اتجاه هو محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعد لمن أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل بنفس الوقت محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها.

6- **قبول المخاطرة:** هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكارها لخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسئوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد فيتحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

7- التحليل والربط:

- **التحليل:** هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تنحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.
- **الربط:** فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

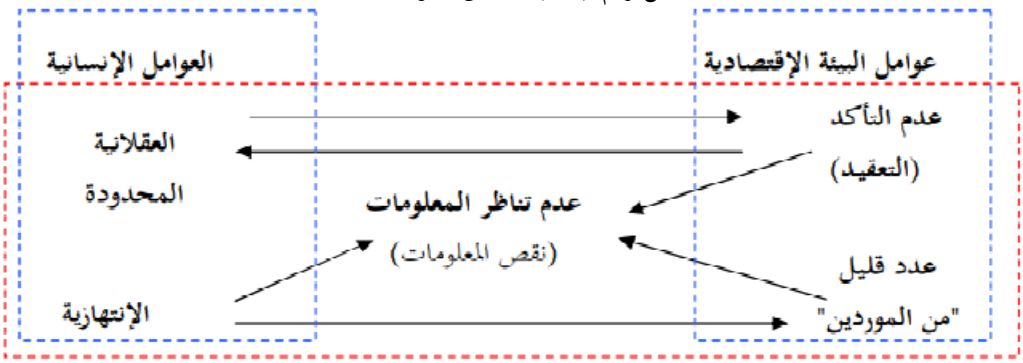
ثالثا: النظريات التأسيسية لمفهوم القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة

إن ظهور مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة جاء نتيجة لمساهمة العديد من النظريات التي تناولت بشكل أو بآخر مفهوم الموارد أو المعارف أو المهارات أو القدرات أو الإبداع حيث يعتبر هذا الأخير محطة مهمة في دراستنا هذه، فكانت أولها نظرية تكاليف المعاملات التي ساهمت بمفهوم الأصول المتميزة، وصولا إلى النظريات التي ساهمت في تفسير إبداع المنظمات، والنظرية التطورية المساهمة في توسيع منظور الموارد، لتظهر نظرية الموارد والمهارات إثر مقال"Wernerfelt", 1984، وتمتد إلى نظرية المعارف ونظرية المهارات وأخيرا ظهور نظرية القدرات الديناميكية لتغطية النقص الذي تركته نظرية الموارد والمهارات. حيث تعد نظرية القدرات الديناميكية الأساس الذي قام عليه مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة.

1-نظرية تكاليف المعاملات: تعتبر من أولى النظريات التي اهتمت بمفهوم الموارد من خلال طرح فكرة الأصول الخاصة (assets specific) و يعتبر كل من رونالد كواز وأوليفر وليامسون المرجعين الأساسيين لهذه النظرية حيث أن الأول رونالد كواز "Coase Ronald" كتب مقالة عام 1937 تحت عنوان: طبيعة المنشأة والتي ركز فيها على التكاليف ووفقا لأعمال "Coase Ronald" الذي حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام (1991) حاول أوليفر وليامسون "Oliver Williamson" تأسيس نظرية تعاقدية واقتصاد مؤسسي جديد حيث حدد الطبيعة التعاقدية للمؤسسة وكتب مؤلفات مرجعية التي هي مرساة النظرية التي أصبحت الآن ضرورية لفهم وجهة نظر المؤسسة التعاقدية [1].وفي هذا الصدد وضعت مجموعة فرضيات للمعاملات كما هو موضح فيما يلي:

➢ **الفرضيات الرئيسية لنظرية تكاليف المعاملات:** تتعلق هذه التكاليف بمجهودات التصميم والتفاوض، وكذلك الرقابة وضمان تحقيق الشروط التعاقدية، ترتكز هذه النظرية على فرضيتين سلوكيتين هما: العقلانية المحدودة للأشخاص والانتهازية، فهي تنتج من تفاعلهما مع ثلاث عوامل للمحيط الاقتصادي كما هو موضح في الشكل التالي: وهي عدم التأكد، التعقيد، وتعدد الموردين.

الشكل رقم (12): منطق نظرية تكاليف المعاملات



المصدر: حو معتصم، إستراتيجية التعهيد (أسلوب تنظيمي جديد يسمح بالتركيز على الموارد والكفاءات الرئيسية)، مداخلة في ملتقى دولي، الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة –دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي2011، ص8.

[1] Ouédraogo A, (2003), Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, Thèse de Doctorat en Administration, Université de Montréal, France, P 45

- **العقلانية المحدودة:** إن القدرات الإدراكية للأشخاص في تخزين ومعالجة المعلومات محدودة. فهم غير قادرين على توقع كل الأحداث المحتملة خلال مدة العقد، ما يترتب عنه تكاليف معاملات كبيرة.

وتزداد الوضعية خطورة لما تتسم البيئة الاقتصادية بعدم التأكد والتعقيد، ما يؤدي إلى صعوبة إدماج مختلف التغيرات بالعقد، وهذا ما يترتب عنه عقود غير كاملة.

- **الانتهازية:** تعرف بأنها شكل قوي من أشكال الحرص على المصالح الشخصية، فالشخص الذي يسعى لتحقيق مصالحه عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الالتزامات الملقاة على عاتقه، لكن الانتهازي لا يتردد في إنكار تعهداته، وبالتالي يسعى لتحقيق نتائج فردية زيادة عن الربح العادي المحقق من التبادل. فكلما زاد عدد المتعاملين كلما أمكن تفادي السلوكات الانتهازية، لكن في حالة احتكار القلة يصعب تفادي ذلك، وهنا يصبح هدف المؤسسة هو تعظيم المداخيل .وبالتالي يصبح تقسيم المداخيل لعبة ذات مجموع معدوم بين المورد والزبون، إذ أن كل منهما يرغب في تحقيق أقصى الامتيازات عن طريق مختلف الوسائل، ما يترتب عنه عملية تفاوض طويلة ومكلفة لكلا الطرفين، وبالتالي يشكل السوق إذن طريقة فعالة لتخصيص الموارد.

- **عدم تناظر المعلومات:** غالبا ما تكون المعلومات المتعلقة بالمعاملات موزعة بطريقة غير متناظرة ما بين الطرفين المتعاقدين، لذا عملية إعادة التوازن تعتبر جد مكلفة في حالة ما إذا هناك إمكانية لتحقيقها.

2- **النظرية التطورية:** عمل أصحاب هذه المقاربة (Burgelman, 1982 Winter & Nelson 1983) على توسيع منظور الموارد ليشمل التغير الإستراتيجي وتحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة، وهم يرون أن مستوى مخزونات الموارد والقدرات ليس هو ما يجعل المنشأة تتكيف مع البيئة الخارجية ويولد القيمة والأداء المتميز، بل تدفّق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن. فالمقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنشآت من تجديد وتكييف كفاءتها المحورية، وهي بذلك توجه انتباهنا صوب عنصر روح المقاولة والابتكار في المنشآت باعتباره مصدرا كامنا لميزة تنافسية مستدامة.[1]

3- نظرية الموارد والمهارات: يستخدم الاقتصاديون بشكل متزايد مفهوم أن المؤسسات تمتلك مجموعة قدرات أو كفاءات سرية كطريقة لتفسير سبب اختلاف المؤسسات وكيفية تغيرها عبر الزمن، خلال التسعينيات غيرت أدبيات إدارة الأعمال تركيزها من محاولة فهمها لما يجب أن تفعله المؤسسة للتموضع

[1] حمزاوي شريف، (2009)، القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد 24 ، ص14.

داخل محيط تنافسي إلى استكشاف ما هي القدرات المطلوبة للبقاء والتغيير، ويعد "Gary Hamel و C.K Prahalad" أكثر المحللين في هذا المجال، وسرعان ما احتضن رواد الأعمال في العالم أفكارهما؛ وللتلخيص تتمثل مساهمتهما في أن الميزة التنافسية لا تكمن في منتجات المؤسسات بل في كفاءاتها والتي تعرف على أنها المعارف، المهارات، سيرورات التسيير، والروتين المكتسبة عبر الزمن والتي يصعب تقليدها، وقد يكون ذلك بسبب تغييرها و تحيينها باستمرار.

في الحقيقة مكنت هذه القاعدة المعرفية المؤسسات الرائدة من تطوير مجموعة تطبيقات منتج لأسواق ولكنها لا تعتمد فقط على التكنولوجيات المادية بل تقوم على مجموعة من المهارات والخبرة والروتين التي يجد فيها منافسوها صعوبة في المنافسة، وحسب "Hamel و Prahalad" يكون ذلك بسبب عدم امتلاك المؤسسات الأخرى القدرة السريعة لإعادة أنشطة المؤسسات الرائدة، مما قد يشير إلى أن هذه الكفاءات توجد في جوهر قدرات المؤسسة و من المحتمل أنها قائمة على المعرفة الضمنية والروتين المتجذر، ويستخدم "Hamelو Prahalad" الشجرة كاستعارة لتبيين الارتباطات بين الكفاءات الجوهرية والمنتجات النهائية للمؤسسة، ويشيران إلى أن الكفاءات الجوهرية شبيهة بجذور الشجرة والمنتجات الجوهرية تمثل الجذع ووحدات الأعمال الصغيرة هي الفروع والمنتجات النهائية الأخيرة هي الأزهار والأوراق والثمار، حيث لا تعني التكنولوجيا في حد ذاتها النجاح الأكيد؛ ويصطلح على هذه القدرة بكفاءات المؤسسة، التي تعني القدرة على استخدام المؤسسة لأصولها من أجل القيام بأنشطة قيمة، و غالبا ما يعني ذلك إدماج عدة أصول مثل: تكنولوجيا المنتج والتوزيع؛ تكنولوجيا المنتج وجهود التسويق؛ والتوزيع والتسويق[1].

الفرع الثاني: مراحل تكوين القدرات الإبداعية:

لتحديد خطوات تشكيل القدرات الإبداعية اعتمدنا على استخلاص هذه الخطوات من خلال إسقاط خطوات تشكيل القدرات الديناميكية على القدرات الإبداعية وذلك بالأخذ بالحسبان أن القدرات الإبداعية ماهي إلا قدرات ديناميكية وبالاعتماد على القراءات بخصوص القدرات الإبداعية فإننا سنعتمد الخطوات

[1] Hamel, G and C.K Prahalad (May-June., 1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review, p. 79

الآتية: تحديد وخلق الفرص، اغتنام الفرص وإعادة تكوين الموارد (الأصول) وخطوة مراقبة الأداء وفيما يلي سنتطرق لكل من خطوات ومراحل تشكيل على النحو التالي:

1- خطوة تحديد الفرصة: إن تحسس و/أو تشكيل الفرص الجديدة يشير إلى المسح (scanning)،كما أن الاستثمار في أنشطة البحث والميادين المتصلة بها غالبا ما تكون مكمل ضروري لهذا النشاط. حيث يتم الحصول و الكشف عن الفرص من قبل المؤسسة من خلال ما أكد (Kerzner, 1973) من خلال الوصول إلى المعلومات الموجودة.

- المعلومات الجديدة والمعارف الجديدة (الخارجية أو داخلية) يمكن أيضا أن يخلق الفرص .

ولتحديد وصياغة الفرص يجب على المؤسسات أن تبحث باستمرار، واستكشاف التكنولوجيا والأسواق سواء (المحلية أو العالمية) هذا النشاط لا يقتصر على الاستثمار في نشاط البحث و تحري احتياجات العملاء والإمكانيات التكنولوجية، بل ينطوي كذلك على فهم الطلب الكامن، تطور الصناعة والأسواق، الموردين المحتملين وردود المنافسين،كما يمكن للمؤسسات أن تفتح فرصا تكنولوجية من خلال الاستفادة من بحوث غيرها.[1]

حيث تشير الفرص إلى الوقائع الموجودة في مكان أو قطاع معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج -إذا ما تم استثمارها على الوجه الصحيح- فوائد مادية وغير مادية لمنظمة الأعمال، إن محددات الفرص هي الزمان والمكان والفعل الصحيح القادر على استثمار الفرصة والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنظمات الأخرى الموجودة في السوق، فالفرص في ميدان الأعمال لا تولد من فراغ وإنما تظهر في ضوء تغييرات في أوضاع الأسواق والتكنولوجيا، أي ظهور أسواق جديدة أو إمكانية تطوير تكنولوجيا جديدة وتطبيقها وتصنيع منتجات وخدمات ذات نوعية عالية، هنا لا بد أن نشير إلى أن المنظمات الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة إلى السوق.[2]

2- خطوة اغتنام الفرصة: اغتنام الفرصة يتطلب تطوير منتجات جديدة، والعمليات أو الخدمات كما يجب على المنظمة صياغة الأجوبة المتعلقة بالاستثمارات وخيارات نموذج الأعمال التي ينبغي أن تساعد على

[1] Teece D, (2007), explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundation of (sustainable) enterprises performance, Strategic Management Journal, Vol: 28, P1322

[2] سعد غالب ياسين، (2002)، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص108.

تحديد إستراتيجية المؤسسة [1]. كما أن معالجة الفرص تنطوي على الحفاظ وتحسين الكفاءات التكنولوجية والأصول التكميلية وعندما تحين الفرصة يجب الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا معينة والتصاميم الأكثر احتمالا التي تحقق قبولا في السوق، قد يستدعي اغتنام الفرص من المؤسسة تصميم نماذج الأعمال جديدة، حيث يعتبر استبدال نماذج الأعمال أمر أساسي للقدرات الإبداعية للمؤسسة.

فنموذج الأعمال "the model business" يشمل الخيارات التكنولوجية، خيارات قطاعات السوق المستهدفة والخيارات المالية، والخيارات فيما يتعلق باستراتيجيات المبيعات، مشاريع مقابل الترخيص....الخ. وظيفته تحديد التقنيات المناسبة والميزات، وتحديد شرائح السوق المستهدفة، وتحديد هيكل سلسلة القيمة، وتقدير هيكل التكاليف والأرباح المحتملة. باختصار يشير نموذج الأعمال إلى الخطة التنظيمية والمالية "Organizational and financial" فهذا النموذج يضع الافتراضات حول السلوك بخصوص الإيرادات والتكاليف، والعملاء. مع ذلك، فإن فرص النجاح تكون أكبر إذا قامت المؤسسات بـ: – تحليل البدائل المتعددة، – يكون لديها فهم عميق لاحتياجات الزبائن، – تحليل سلسلة القيمة، – اعتماد الحياد أو الارتباط بتصور فعال للقرارات للاستعانة بمصادر خارجية. كذلك على المؤسسة أن تستعمل أدوات مفيدة تشمل أبحاث السوق [2] ، نلخص المعلومات السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (13): تحديد واغتنام الفرص

source: Kuhna J S and Marsick V J, (2005), Action learning for strategic innovation in mature organizations: key cognitive, design and contextual considerations, Action Learning: Research and Practice, Vol: 2, No 1, P: 27.

من الشكل السابق نلاحظ بأن المؤسسة تتبع مراحل معينة من أجل استغلال الفرص السانحة بحيث تبدأ بمرحلة مسح البيئة من أجل الوصول إلى الفرص ومن ثم تقوم بتحديد الفرص التي تريد أن تغتنمها، لتمر بمرحلة تطوير نموذج الأعمال الذي يمكنها من اغتنام الفرصة، بعدها تخوض المؤسسة في التجربة التي جندت من أجلها إمكانات مادية وبشرية. لتصل المؤسسة في الأخير إلى مرحلة تنفيذ مخططها الذي

[1] Altintas G, (2012), L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec, P7
[2] Teece D, Op-Cit, P 1326.

وضعته لأجل اغتنام الفرصة التي حددتها وجندت لأجلها إمكانات كبيرة وذلك من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تجديد منتجاتها و/أو خدماتها التي نشرحها فيما يلي:[1]

2-1- تطوير المنتوج: تترجم عملية تطوير المنتوج متطلبات الزبون إلى تحسينات مستمرة في تصاميم المنتوجات القائمة، وأفكار أخرى جديدة تصمم بحيث لا تعكس تصور الزبون لتلك المتطلبات فحسب، إنما تحاول أيضا أن تبتكر ما هو أبعد من توقعات الزبون وتطلعات المنافسين. و تتألف عملية تطوير المنتوج من المراحل الأربعة الآتية:

- **نشوء الفكرة(Idea Generation)** :وذلك من مصادر داخلية عدة منها مختبرات البحث والتطوير، وأخرى خارجية مثل المجهزين والموزعين والابتكارات والاختراعات الجديدة، وكذلك الزبائن.
- **الغربلة والتحليل الاقتصادي (Screening &Analysis Economic)**: تستبعد الأفكار غير محتملة النجاح، إما لكونها لا تتلائم ورسالة المنظمة أو لضعف انسجامها مع نتائج دراسات الجدوى التسويقية والفنية والاقتصادية إلى جانب الاعتبارات البيئية والأخلاقية.
- **التصميم الأولي والاختبار(Design Preliminary &Testing)** :تحدد مواصفات المواد والأجزاء المكونة، إلى جانب معالم المنتوج الوظيفية والجمالية، ثم تبنى وتختبر وتحلل خصائص التصميم الأولي عبر أنموذج تجريبي وتحت ظروف إنتاج وتسويق فعلية محددة، قبل الإقرار النهائي للتصميم.
- **التصميم النهائي(Final Design)** : تعالج مشاكل التصميم الأولي وصولا إلى الهيئة النهائية، ومن ثم تخصص الموارد اللازمة للإنتاج، إما يباشر التسويق بحملته الترويجية من اجل تهيئة السوق المستهدفة لتقبل المنتوج الجديد.

تعكس الخطوات الأربعة الطريقة التقليدية المتعاقبة لعملية تطوير المنتوج، التي استبدلت بمفهوم الهندسة المتزامنة "Concurrent Engineering"أو المتوازية "Parallel "أو متزامنة "Simultaneous" بوصفها مدخلا "تعاونيا" لتطوير المنتوج، تشترك فيه جميع الأنشطة ذات العلاقة، منها التصميم والتصنيع والتسويق والتدبير والمالية في الوقت نفسه، لتأمين انجاز متطلبات التصميم وضمان القابلية على الإنتاج والتسويق والتمويل، بما يؤمن معالجة مبكرة للمشاكل وبكلفة أقل ونوعية أعلى ووقت انتظار أقصر.

[1] Lawson B, Samson D, Op-Cit

2-2 تطوير العملية: يشمل تطوير العملية استخدام وتطوير إجراءات وتطبيقات وآلات جديدة لتحسين طريقة انجاز الأنشطة، كاستخدام تصميم جديد للمصنع يخفض مخزون- WIP- أو تطوير أساليب تجميع جديدة أو تحسين أنظمة رقابة المخزون وهذا بهدف تطوير العملية إلى تطوير ما مستخدم من تقنية كالإجراءات والأساليب والتطبيقات والآلات أو استخدام أخرى جديدة، داعما أنشطة معينة، فيما يدعم تطوير المنتوج مجمل الأنشطة.

3- خطوة إعادة تشكيل الأصول: تعديل الموارد والكفاءات عرف دراسات عديدة هناك من يعتبر إدارة الموارد عملية من ثلاث مراحل: هيكلة الموارد وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات، وقد أضافت " Gulsun Altintas"إلى هذه المراحل الثلاث مرحلة إدارة المعرفة، فقد أصبحت عملية إعادة تشكيل الأصول تنطوي على كل من هيكلة الموارد، وإدارة المعرفة، وإنشاء الكفاءات وتنفيذ الكفاءات:

➢ **هيكلة الموارد:** تسمح هيكلة الموارد للمؤسسة بتوجيه الموارد لاستغلال الفرصة، حيث أنها تشير للقدرة على توجيه الموارد بالشكل الصحيح و الفعال وهو أمر حاسم لنجاح الإبداع، لأن المنظمات المبدعة قادرة على رفع، مزج و إعادة مزج المعرفة والموارد، التكنولوجيا والمنتجات في الأسواق المختلفة، فهي قدرة تتقنها القليل من المؤسسات وحسب الرئيس التنفيذي لشركة بفايزر"Pfizer"، و"Willim C.Steere"، فإن قدرة مؤسسته على المنافسة بالمنتجات الجديدة "تعتمد بشكل حاسم على قدرتها على دمج وإعادة هيكلة مواردها في مجالات مختلفة"، كما أن الإدارة الفعالة للموارد تساعد على زيادة عدد مبادرات الإبداع وتحسن من احتمال تحفيز الإبداع، فإدارة الموارد عبارة عن عملية هيكلة حافظة موارد المؤسسة لبناء القدرات، ورفع " leveraging " هذه القدرات، حيث أن[1]:

- **هيكلة حافظة الموارد:** فهي تتضمن استعمال عمليات مثل: الاكتساب (acquiring) ، التراكم (accumulating)، التخلي(divesting) للحصول على الموارد التي ستستخدمها المؤسسة في تحقيق غاياتها.
- **الحزمة "bundling"**: تتضمن عمليات (الاستقرار "stabilizing" ،الإثراء"enriching" ، الريادة "pioneering") تستعمل لدمج الموارد لتشكيل القدرات.

[1] Altintas G, L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde, Op-Cit, P 8.

- **الرفع"Leveraging"**: وهو يتضمن مجموعة عمليات مثل: النقل "mobilizing"، التنسيق "coordinating"، والنشر "deploying") وتستعمل لاستغلال القدرات لأخذ الفرصة المميزة في السوق، حيث أن الهدف من الرفع هو استعمال القدرات لخلق قيمة للزبائن الحاليين والجدد.

إن إدارة الموارد مهمة لأجل خلق القيمة لأن استعمال الموارد هو بدرجة من الأهمية كامتلاكها أو حيازتها. كذلك عملية إدارة موارد المؤسسة يمكن أن تنتج مخرجات مختلفة للمؤسسات تمتلك موارد مماثلة لمواجهة محيط مماثل المؤسسة يجب أن تمتلك موارد لتحولها إلى قدرات.

➢ **إدارة المعرفة:** عملية تمر بمراحل متعددة، وتحول المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المنظمة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة، ثم المشاركة فيها وخزنها وتوزيعها والمحافظة عليها، ثم استرجاعها للتطبيق وإعادة التطبيق وهذه العمليات تتابعية ومتكاملة فيما بينها، وحددا(Gupta &Daniel) المراحل في:[1]

- قيام المنظمة الجادة بتطوير هياكل وعمليات وجهود متكاملة لاكتساب المعرفة، من داخل أو خارج المنظمة.
- تعاون أفرادها لتحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، وبما يجعلهم ذوي خلفيات وخبرات متنوعة، ويعتمدون طرق مختلفة لأداء الأشياء، واعتمادها كآليات إستراتيجية أهداف المنظمة، وتوليد معارف جديدة باستمرار.
- غربلة المنظمة للمعارف، واختيار المنطقي منها والقابل للتطبيق، وبما يحقق لها أهدافها ثم الميزة التنافسية، عبر قيام فريق عمل متخصص بعملية التقييم والغربلة، وتوفير المستلزمات التقنية والبشرية لتقرير المعرفة الأفضل.
- نشر المعرفة (الترويج لها)، بتغيير ثقافة المنظمة، وتسهيل الاتصالات داخل المنظمة، وتوظيفها في صنع القرارات المنظمية.
- تحقيق ميزة تنافسية باستخدام المعرفة (تطبيقها) بالشكل الأفضل.

[1] مطلك الدوري زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم، (14/13 ديسمبر2011)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف، ص 12-13.

وبين (Duffy) أن إدارة المعرفة تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة للمنظمة والتي تشجع الإبداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة، كما أشار إلى ضرورة توزيع المعرفة الذي يحسّ ن الأداء ويساعد المنظمة على التأكد من أن المعرفة قد تم استخدامها في إسناد وتعزيز الإبداع.

- **إنشاء الكفاءات:** إنشاء الكفاءات هو نتيجة تنسيق المعارف المكتسبة حديثا، حيث يمكن الجمع بين هذه الكفاءات المنشئة وكفاءات أخرى وذلك بهدف إنشاء كفاءات جديدة تسمح باستغلال الفرصة.
- **تنفيذ الكفاءات:** نقصد به تنفيذ الأنشطة اللازمة لاستغلال الفرصة.

4- **خطوة مراقبة الأداء:** الهدف من هذه المرحلة هو قياس النتائج التي توصلت إليها المؤسسة من خلال محاولة استغلال فرصة ما وتقييم الأفعال والجهود التي قامت بها المؤسسة لاستغلال هذه الفرصة، بهدف التعرف على إمكانية معاودة مثل هذه المحاولة في استغلال فرصة مماثلة[1].

الفرع الثالث: أساليب خلق وتنمية القدرات الإبداعية:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب ما يلي:

1- العصف الذهني (brainstorming) :والذي ابتكره "أيسبرون" ومن الشروط اللازم توافرها لنجاح هذا الأسلوب:[2]

- تجنب نقد أي فكرة .
- تشجيع استعراض أكثر قدر من الأفكار.
- العمل على الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

ويتطلب هذا الأسلوب ان تجتمع مجموعة ما من الأفراد ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة واللاواقعية مع تجنب النقد ومن ثم فكرة ليختار الأنسب منها.

[1] جمعة درويش مروان، (27/26 أفريل2006)، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، ص12.

[2] درار يحي، (2017)، واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة- دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة دراسات وأبحاث، العدد27، السنة 9، ص5.

2- أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية(Nominal group): وقد أوجد "دلييك وفان دوفان"، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وان الهدف الأساسي منه هو التحقيق من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

- ان يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها .
- ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم
- ثم يفتح النقاش ويمنع النقد .
- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للصول الى قرار نهائي[1].

3- تحليل العوامل المؤثرة : تم وضع هذا الأسلوب من قبل "كرت ليفين" وقد سميت بذلك لأنها تساهم في تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق حل المشكلة حتى تمكن من استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال تحديد الأهداف وتحديد جوانب قوة هذا الهدف والتي يمكن تدعيمها وتحديد جوانب الضعف لمحاولة تلافيها.

4- أسلوب دلفي(DELPHI)أو الاجتماع عن بعد، تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاءه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:[2]

*تحديد المشكلة، وهنا يلاحظ ان المشكلة معروفة بشكل مسبق .

*تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلما كان هناك تنوعا في الخبراء كلما كان أفضل.

*تصميم قائمة أسئلة على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلي ذلك إرسال القائمة الى الخبراء كل على حدة، طالبا لرأيهم.

[1] طلال نصير، نجم العزاوي، (19/18 ماي2011)، الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسم الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، تقيمه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة ، ص12.

[2] منصوري رقية، (19/18 ماي2011)، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، ص 6.

*تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة، وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.

*إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.

*تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى، وأيضا الخطوة الخامسة.

*يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقر ير نهائي عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج إلى وقت طويل انتظارا لردود الخبراء وكتابة التقارير، وعلى هذا تناسب هذه الطريقة المشاكل المعقدة التي تتحمل الانتظار مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل، والتنبؤ طويل الأجل بالتغيرات في بيئة العمل الخارجية.

5- حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من الأفراد في مجال العمل ذاته او ممن يقوموا ا بأداء العمل ذاته، يجتمعون بشكل طوعي لمدة ساعة واحدة في الأسبوع، وبشكل منتظم ليتعرفوا على مشاكل العمل ويعملوا على تحليلها وإيجاد الحلول لها، ومن ثم عرض هذه الحلول على الإدارة وتنفيذها في حالة الموافقة، ومراقبة عملية التنفيذ، وذلك بهدف التطوير المستمر لأدائهم الكلي وإثراء الحياة الوظيفية.[1]

يقوم فريق العمل بحل المشاكل في إطار حلقات الجودة عبر المراحل التالية:[2]

* **جمع المشاكل "Problem Collection"** : يتم في الاجتماع الأول تشكيل بنك للمشاكل ويتم ترتيبها حسب الأولوية التي يتفق عليها أعضاء الحلقة.

* **اختيار المشكلة "Problem Selection" :**يتم اختيار المشكلة وفقاً لأولويتها والتي ممكن أن تتغير وفقاً للظروف المحيطة والمعايير المختارة لترتيب الأولويات.

* **تحليل المشكلة "Problem Analysis":** يقوم أفراد الحلقة بتحديد الأسباب التي أدت لحدوث المشكلة والنتائج التي ترتبت عليها وذلك من خلال العصف الذهني ويقوم قائد الحلقة بالتأكيد على مشاركة جميع الأفراد في تحديد علاقة السبب والأثر، ويتم جمع عدد كافي من البيانات واستخدام عدد من الأدوات والتقنيات الإحصائية للحصول على حقائق، لأنه لا مكان للآراء الشخصية في منهجية حلقات الجودة.

[1] حامدي محمد، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد3، العدد1، ص 270.

[2] طلال نصير، نجم العزاوي، مرجع سابق، ص13.

***حل المشكلة "Problem Solution"** :إن البيئة المناسبة والتفكير الجماعي بالإضافة إلى خبرة العمل تولد عددا من الحلول المناسبة ليتم اختيار الحل الأمثل, وعادة ما يكون الأفراد في مكان وقوع المشكلة ، الأكثر قدرة على حلها و إعطاء الحلول الأكثر جدوى.

* **تقديم الحل للإدارة "Management Presentation"**:يتم عرض المشكلة والحلول التي توصل إليها أفراد الحلقة أمام الإدارة من خلال عرض لمدة 20 دقيقة، تحقق هذه الخطوة الرضا والفخر لأفراد الحلقة نتيجة إدراك الإدارة لجهودهم وتقديرها بالأخص أمام نظرائهم في العمل، كما أنها تشجع الحلقات الأخرى.

***التطبيق "Implementation"** : يقوم أفراد الحلقة بوضع جدول زمني للتطبيق بعد حصولهم على موافقة الإدارة على الحل المقترح.

***المراقبة والمراجعة "Review And Up Follow"**: يقوم أفراد الحلقة بمراقبة سير عملية التنفيذ والقيام ببعض التعديلات إذا دعت الضرورة لذلك.

6- ادارة الجودة الشاملة(Total Quality Management): وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.[1]

المبحث الثالث: رفع مستوى القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية من خلال اليقظة الإستراتيجية

تنتج أغلب عمليات الإبداع عن بحث مقصود عن الفرص، يمكن اعتبار الإبداع جهدا مقصودا الغرض منه التحكم في البيئة أو تخفيف ضغوطها والاستجابة لتغيراتها وعلى هذا فرصد المعلومات والإشارات الضعيفة يبدو أكثر من ضروريا في هذا الصدد.

وبالاستعانة بالمتابعة الدائمة للبيئة وتحليلها يمكن للمؤسسات أن تطلق مشاريع إبداع يتم تطويرها داخليا بما يتوافق مع معطيات البيئة وعوامل التهديد التي تم تخفيضها بواسطة اليقظة سواء كان الطريق المتبع للحصول على الإبداع الاعتماد على الجهود الذاتية، اتفاق، تعاون، مناولة من الباطن، شراء رخصة أو براءة

[1] رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، (2008)، ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص75.

اختراع، فإن دور اليقظة في اختيار الطريقة المناسبة واستشراف نتائجها مهم وهذا من جهة تزويد الإدارة بأفضل الاختيارات الممكنة. [1]

ويمكن أن تأتي الأفكار الخاصة بالإبداع من التحليل المنتظم لتطورات البيئة، كما أن اليقظة تساعد في:[2]

- تقديم المعلومات للفاعلين في الإبداع من أجل إنتاج أفكار إبداعية .
- تزويد الفاعلين في مجال الإبداع بالمعلومات من أجل تحديد محاور جديرة بالاهتمام والبحث.
- إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج (تكنولوجيات يمكن استغلالها)،
- تحليل ملائمة مشاريع البحث في المنتجات والطرق.
- التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة.
- المساعدة في تحضير دفتر الأعباء الخاص بمشاريع البحث واحترام القوانين.
- البحث عن الموردين

المطلب الاول: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاصالة لدى العاملين

يشير مفهوم الاصالة الى القدرة على انتاج استجابات أصيلة او قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد، اذ تشمل الاصالة على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في الاستجابة الشائعة، الاستجابة البعيدة والاستجابة الماهرة.

عنصر الاصالة لا يشير الى كمية الافكار الابداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تهتم بقيمة الافكار وجديتها، كما انها لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا بل تشير الى فوره من تكرار ما يفعله الآخرين، وهذا ما يميزها عن المرونة فهي تعني ان الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل وتمثل الاصالة أعلى درجة في سلم الابداع.

يمكن لليقظة الاستراتيجية ان تساهم في تحسين أصالة العاملين من خلال مخرجات نظام اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في انتاج معلومات تساعد على توليد أفكار جديدة التي من خلالها يتم تطوير او اكمال النقائص لاسيما في ظل تطورات البيئة التنافسية وازدياد حدة المنافسة فمن خلال اكتشاف الاشارات الضعيفة

[1] M-C. Chalus-Sauvannet, «Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels enjeux pour l'innovation ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218, p34
[2] S. Fernez-Walch et F. Romon,(2010) , Management de l'innovation, Vuibert, 2 éd, Paris, P261-262.

لليقظة الاستراتيجية يمكن ان تساعد في طرح أفكار جديدة اي تحسين أصالة العاملين وتحفيزهم على التفكير في حلول وأفكار جديدة من اجل السبق واستشراف المستقبل والريادة .

المطلب الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الطلاقة الفكرية للعاملين:

تتمثل الطلاقة الفكرية في القدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة من عناصر القدرات الإبداعية في كونه بنك القدرة الإبداعية تلعب اليقظة الإستراتيجية دور مهم جدا في توليد عدد كبير من البدائل او الأفكار او ايجاد مجموعة من الحلول لمشكل معين وفي زمن معين أي الإستجابة بسرعة وسهولة وهذا من خلال الاستماع الدائم للمحيط واكتشاف الإشارات الضعيفة التي تشمل المعلومات الإستراتيجية المجمعة من خارج المؤسسة الموجهة للاستعمال الداخلي التي لم تتحقق وإنما تتنبأ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة ومن ميزاتها انها لا تصف احداث او اعمال منفذة سابقا لكنها تسمح بانشاء رؤية إبداعية وصياغة فرضيات من خلال توليد كم من الأفكار والبدائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية .

المطلب الثالث: دور اليقظة االستراتيجيه في تحسين مستوى المرونة الذهنية للعاملين

يمكن اعتبار المرونة الذهنية على انها توظيف استراتيجيات واتجاهات عديدة لمعالجة المسائل والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية أي أنها تتعلق بالكيف وليس بالكم كما انها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا مختلفة فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد إذ نجد مرونة تلقائية تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، كما نجد مرونة تكيفية من خلال مقدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حتى يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة .

إن مواجهة التغيير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة يتطلب البحث والتطوير لتحقيق الجودة في كافة المجالات هنا تبرز أهمية ومكانة نظام اليقظة الإستراتيجية باعتباره نظام معلومات استراتيجي إذ تتمثل مدخلاته في الاشارات الضعيفة اما مخرجاته هي معلومات التحكم والتأثير حيث تساعد هذه الأخيرة (الاشارات الضعيفة) الفرد المبدع في تحسين مستوى المرونة الذهنية لديه تساعده على إعادة بناء الحقائق من جديد بما يتناسب مع الظروف المستجدة والقدرة على مواجهة المشكلات بسلاسة والقدرة على تغييرها بما

يلائم المواقف المختلفة التي يواجهها أو المواقف الطارئة، فالإشارات الضعيفة تساعد الفرد على تنوع افكاره وجعله يخرج عن إطار التفكير التقليدي في خلق أفكاره .

المطلب الرابع: دور اليقظه االستراتيجيه في زياده القدره على تحسس المشكلات

إن قدرة العامل على إدراك المشكلات والأزمات في المواقف المختلفة أكثر من غيره والتحديد الدقيق لأبعاد هذه المشكلة واستيعاب الآثار المترتبة عليها برؤية واضحة تمكنه من تحديد نواحي القصور وتدعيم الإيجابيات وذلك لفهمه العميق بطبيعة المشكلة فهو شخص مبدع وله القدرة على تحسس المشكلات فكلما أجهد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة ومن هنا تكمن أهمية القدرة على التحسس المشكلات باعتبارها عنصر من عناصر القدرات الإبداعية .

تساعد اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وحل المشكلات إذ توفر كذلك الفرص البديلة المتاحة لطرح سيناريوهات وبدائل إن رصد الإشارات الضعيفة في الوقت المناسب يسمح بزيادة قدرة العامل على مجابهة الموقف الذي ينطوي على مشكل او عدة مشاكل فهنا معلومات الإشارات الضعيفة تأخذ صفة الاستباقية تؤدي ترجمتها الى الاعتقاد بأن حدث سوف يقع ضمن أفق زمني مناسب لمن قام بترجمتها ويكون هذا الحدث ذو اهمية كبيرة، فهي تسمح بتكوين رؤية مسبقة لخطر محتمل بهدف التصرف بشكل سريع وفي الوقت المناسب كذلك خلق الظروف والشروط التي تجعل التصرف السريع أي سرعة الإستجابة.

خلاصـــــة

إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة، إن الاهتمام بالإبداع سوف يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، وعليه فإن الإبداع هو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة منظمة الأعمال وعملياتها، وذلك بالنظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة والتي المناص من التحكم فيها واستغلالها بصفة فعالة.

يعتبر التطور من خلال اعتماد الإبداع كبعد إستراتيجي البديل عنه واستغلال اليقظة في رصد ومتابعة المستجدات في جميع الميادين التكنولوجية، العلمية، الاجتماعية..الخ وممارسة الذكاء الاقتصادي عبر استغلال المعلومات المتاحة بعد رصدها ثم معالجتها وتوظيفها في إحداث إبداعات تكنولوجية، تنظيمية وتسويقية، قصد الحيازة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية . كأداة للتطوير والإبداع لكل منظمات الأعمال، فإن الذكاء الاقتصادي لا يمكن فصله عن الرهان الأساسي وهو المعلومة فالزيادة الكبيرة لهذه الأخيرة باعتبارها موردا بحد ذاته للمنظمة تعمل على تغيير عميق للعالقات المعقدة التي تربط المنظمة بمحيطها، كما أن الالتزام بتنفيذ و قيادة نظام ذكاء اقتصادي بالمنظمة عبر إحداث خلية على مستواها تسند لها عملية التكفل باليقظة والذكاء الاقتصادي هو بمثابة استغلال لكم متنوع من المعلومات التي تواجهها باستمرار لمحاولة التأثير على هذا النسيج المعقد الذي يتشكل من التدفقات والمبادلات واستغلاله بكفاءة من اجل تعزيز واكتساب مزايا تنافسية.

الفصل الثاني: مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة

تمهيـــــــد

يعرض هذا البحث أهم الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليقظة الإستراتيجية حيث كانت اغلب الدراسات تركز في أبعاد دراستها على أنواع اليقظة الإستراتيجية وكذلك موضوع القدرات الإبداعية فبعضها ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية بشكل عام ودون التركيز على مدخلات نظام اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في البيانات والمعلومات المنتقاة من المحيط او ما يعرف بالإشارات الضعيفة وهذا ما سوف يتم التركيز عليه ومناقشته والوقوف على أهم مضامينه في دراساتنا الحالية وما يميزها عن باقي الدراسات فيما يخص موضوع اليقظة الإستراتيجية.

تم تلخيص كل دراسة بالتركيز على: إشكالية الدراسة والهدف منها كذلك المنهجية المتبع وأخيرا نتائج المتحصل عليها واهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

حسب طريقة IMRAD فان هذا الفصل مهم جدا من خلال الاستفادة من هذه الدراسات السابقة فهي القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها دراستنا الحالية بالإضافة الى معرفة أهم ما جاء وما توصل إليه في الدراسات كي تتضح وتعطي أفكار عن مختلف جوانب الدراسة كي نصل في النهاية الى أوجه الاختلاف والتمييز للدراسة الحالية عن سابقاتها.

تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: عرض الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين

المبحث الثاني:مناقشة الدراسات التطبيقية السابقة مع تحديد الفجوة المعالجة

المبحث الأول: عرض الأبحاث والدراسات السابقة

من أهم الخصائص التي يرتكز عليها البحث العلمي أنه يعتمد على الجهود السابقة فيما يُصطلح عليه بالاعتماد على التراكمية في العلم، إذ لا يمكن تصور البحث العلمي منفصل على جهود الآخرين، كما أنه من شروط الإجابة على الإشكالية البحثية ضرورة توضيح العلاقة الوظيفية بين إشكالية البحث الحالي والتراث العلمي السابق، وارتباطا بما تُمليه منهجية "IMRAD" المعتمدة في هذه الأطروحة خُصص الفصل الثاني لاستعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت جوانب مختلفة متعلقة بموضوع الأطروحة، ومن ثم نحاول في الجزء الثاني من الفصل إبراز العلاقة بين إشكالية البحث والدراسات السابقة ونقاط التقاطع والاختلاف والإضافة العلمية التي ننشد الى تحقيقها من خلال هذا العمل.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية

تطرقت العديد من البحوث والدراسات لموضوع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، ويمكن ذكر الدراسات التالية على سبيل المثال لا الحصر:

1- دراسة قرون نورهان، غضبان حسام الدين (2020) بعنوان: تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية- دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة.

تهدف هذه الدراسة الى الوقوف على مدى تبني المجمع محل الدراسة على اليقظة الإستراتيجية، كذلك تسليط الضوء على النقاط المهمشة في إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية للمجمع والتأكيد على أهميتها، وعليه كانت إشكالية البحث كالتالي: "ما مدى تبني المجمع الصناعي عموري لنظام اليقظة الإستراتيجية ؟".

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما قام الباحثان الاستعانة ببعض أدوات جمع البيانات لتعزيز التحليل والمقارنة الواقعية للتنظير حيث استخدما كل من:

***المقابلة:** وهذا في الدراسة الميدانية مع بعض مسؤولي المصالح بالمجمع الصناعي عموري بسكرة حيث كان الهدف وراء هذه المقابلة معرفة مستوى تبني المجمع لليقظة الإستراتيجية هل هو في وضع جيد، متوسط أم انه سيء.

***الملاحظة:** اعتمد الباحثان بحثهم هذا على الملاحظة باعتبارها أداة من أدوات جمع المعلومات عن طريق رصد بعض السلوكيات بالمجمع الصناعي عموري بسكرة.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- وضع اليقظة الاستراتيجيه بالمجمع الصناعي عموري بسكرة هو وضع متوسط حيث يعتبر وضع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة الاستراتيجيه جيد في حين وضع كل من تبنيها للتنظيم وعمليات وأمن اليقظة هو وضع متوسط أما عن سياق اليقظة في وضع تبنيها له سيئ رغم أمنيته ومكانته كونه بمثابة الحجر الأساس لتبني نظام اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الخاصة أنه يضم بين مؤشراته ثقافة اليقظة، هيكلتها ومواردها.
- يتبنى المجمع محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية عفويا بشكل غير مخطط له وذلك لوعيه وإدراكه لأهمية الاستباق في جمع المعلومات والاستماع الدائم للمحيط والإشارات الضعيفة.
- يمتلك المجمع قدرات وموارد تسمح له بإرساء نظام يقظة إستراتيجية بمختلف متطلباته إلا انه لم يستغلها بعد.

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وضع الباحثان مجموعه من الاقتراحات كالتالي:

- إعادة النظر في هيكله اليقظة الإستراتيجية بالمجمع محل الدراسة.
- عدم إهمال اليقظة البيئية والمجتمعية كون معلوماتها ذات أهمية بالغة خاصة السياسية منها والقانونية.
- استغلال موارد المجتمع التقنية في إرساء نظام يقظ فعال لا يخلو من أهم متطلباته .
- اطلاع على مفهوم وأهمية اليقظة والاهتمام بهذه الثقافة نظرا لأهميتها في نشر الوعي بأهمية الاشارات الضعيفة.
- عدم إهمال مرحلة التخطيط للتيقظ فهي المرحلة التي تسمح بتقييم نتائج عملية اليقظة.
- اعتماد المتابعة المستمرة لعملية اليقظة للتمكن من المقارنة بين المخطط والفعلي فهذه المرحلة بمثابة تشخيص لعملية اليقظة .

– الاهتمام بأمن اليقظة بكل أبعاده ومؤشراته وذلك لحماية المعلومات و تجنب تسربها والذي قد يسمح للمنافس باقتناص فرص مهمة في المحيط كما قد يسبب تسرب أي معلومة مهمة في وضع المجمع محل الدراسة في خطر قد يصعب تجاوزه. [1]

2– دراسة لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم (2019) بعنوان: العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية –دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق–.

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية لعينة من الكليات الإقليمية في بغداد وذلك من خلال معرفة الأثر الذي يتركه كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي ومدى اعتماد الكليات الأهلية لإستخدام اليقظة الإستراتيجية و الذكاء التنافسي في أعمالها المختلفة، ويسعى البحث الى تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية التالية:التعريف بأهمية متغيرات الدراسة بوصفها متغيرات مهمة في إدارة المؤسسات الهادفة للربح والتوصل الى نموذج واقعي للدراسة يربط بين متغيرات البحث بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.

لأجل تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياتها تم جمع البيانات الثانوية من خلال المصادر العلمية من كتب ومجلات و دوريات وأطروحات وكتب عربية وأجنبية ذات صلة بموضوع البحث، فضلا عن البحوث والمقالات الأجنبية التي يتم الحصول عليها من الإنترنت، متوخيا الحداثة وملامستها لموضوعات البحث، وكما سيتم جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان إذ اعتمدت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات كونها من الأدوات الملائمة والمستخدمة في ميدان الدراسات الوصفية بصورة عامة وميدان الإدارة بصورة خاصة.

[1] قرون نورهان، غضبان حسام الدين (2020): تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية– دراسة حالة المجمع الصناعي عموري بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية، المجلد14، العدد1، ص 307–326.

استنادا الى مشكلة الدراسة التي تتجلى من خلال التساؤل الرئيسي الآتي:هل تدرك الكليات المبحوثة أهمية الذكاء التنافسي و اليقظة الإستراتيجية والأداء الريادي في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي و الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في الأداء الريادي.

إذ تم تطبيق الدراسة على عينة من الكليات الأهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية، شملت بمجملها (133) عضوا من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة.

خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- أن الذكاء التنافسي هو فلسفة قبل أن يكون عملية و عملية قبل أن يكون ذكاء فهو فلسفة قائمة على جمع المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة وهو عملية محددة بخطوات وأساليب للحصول على تلك المعلومات بأسلوب ذكي إذ أن الذكاء التنافسي يعتبر عملة استخبارية نظامية.
- اليقظة الإستراتيجية مفهوم أكثر مرونة في التشخيص من الإستراتيجية وأنه عملية دينامكية مستمرة، أي أن استعمال آليات اليقظة الإستراتيجية سوف تعمل على استدامة الإستراتيجيات لفترة أطول ومعرفة إذا ما كان هنالك حاجة لإعادة صياغة استراتيجيات جديدة بين الحين و الآخر.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي أي وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية وهذا يدل على أن الكلمات التي تكون فاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول إلى الأداء الريادي.

- بينت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وهذا يدل على أن الكلمات التي تكون فاعلة في مجال استخدام اليقظة الإستراتيجية بإمكانها الوصول إلى الأداء الريادي.
- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الأداء الريادي، كما أظهرت أيضا وجود تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في الأداء الريادي.

في ظل النتائج المتوصل إليها تم إدراج مجموعة من التوصيات منها:

- ينبغي وضع إستراتيجية متكاملة لنشاط الذكاء التنافسي وتأهيل مجموعة من الأفراد العاملين للإطلاع بمهام هذا النشاط و تقديم الدعم اللازم من قبل مجلس الكلية.
- ضرورة توفير الوسائل المادية والمالية والبشرية لبناء نظام الذكاء التنافسي
- استعمال نظام معلوماتي محكم داخل الكلية ويكون له وحدات عمل داخل كل تشكيلاتها، ليرصد التحركات الأخيرة لكل عمليات التطوير في بقية الكليات ذات الاختصاص بعملها ورفع تقارير للجهاز المهتمة داخل الكلية لتكون محط اهتمام إدارة الكلية في رسم خططها ووضع إستراتيجياتها.
- تطوير مخزن البيانات والمعلومات السرية عن الكليات المنافسة وممارستها وتكتلاتها الحالية والمحتملة في كافة الاتجاهات وتقييم أثرها على مسيرة الكلية ونجاحها.
- ينبغي على الكلية إعداد تقرير عن الذكاء التنافسي فيها بهدف تحليل ومقارنة الإستراتيجيات المتبناة عن طريق المنافسين من أجل استغلال الفرص والتخفيف من التهديدات وتمكنها من إدارة المخاطر الجديدة وبشكل سريع. [1]

[1] لمى ماجد حميد، صديق بلل إبراهيم (2019): العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية –دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق–، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 14، العدد46.

3- دراسة قادري محمد (2019) بعنوان: أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري.

هدفت هذه الورقة البحثية الى إبراز تأثير بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية ، حيث تعمل المؤسسة على دراسة تلك البيئة وتحليلها بالطريقة التي تمكنها من التكيف والتعايش معها بكفاءة وفعالية من خلال الفرص التي تتيحها و التعرف على التهديدات ومحاولة تجنبها وهو ماله من تأثير كبير على نشاط اليقظة الإستراتيجية والتي تعني رصد و مراقبة هذه البيئة وجمع المعلومات منها وتحليلها وخاصة المعلومات الإستراتيجية (المعلومات السوداء والرمادية) وعليه تتجلى إشكالية البحث في التساؤل الثاني: ما هو تأثير بيئة عمل المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

كما سعى نموذج الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:" تؤثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية نظرا لدرجة التعقيد والاضطراب الذي تتميز به والتغيرات المتسارعة التي تحدث فيها".

تم تطبيق هذه الدراسة عن طريق دراسة ميدانية لـ33 مؤسسة اقتصادية جزائرية ذات طبيعة صناعية مختلفة النشاط والحجم و الملكية عن طريق استخدام الاستبيان كأداة تم توزيعها على إطارات هذه المؤسسات حيث كانت عينة الدراسة (210 مفردة) و التي تم تحضيرها وفقا لمتطلبات البحث وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والقابلة للتحليل 165 استمارة، تمت معالجة البيانات المجمعة بعد فرزها وترميزها باستخدام العديد من الأدوات الإحصائية المستخرجة من برنامج spss، كما تم استخدام المقابلة من أجل الحصول على معلومات مكملة غير موجودة في الاستبيان ومحاولة لإثراء المعلومات والتحليل كانت مع إطارات هذه المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن:

- بيئة عمل هذه المؤسسات تتميز بشدة المنافسة حيث تعمل في بيئة مضطربة ومعقدة تتميز بالتغير المستمر في جوانب المحيط.
- تولي مؤسسات عينة الدراسة درجة كبيرة إلى عملية رصد المحيط الخارجي.

- يحتل الاهتمام بالمجال الاقتصادي المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة نظرا لطبيعة نشاطها الاقتصادي إلى جانب الاهتمام الكبير بالمجال التكنولوجي نظرا لما يوفره من معلومات عن مختلف التطورات التكنولوجية والعلمية الحاصلة في البيئة وكذا المعلومات التقنية ومختلف المتغيرات والتقنيات التكنولوجية الحديثة الموجودة.
- الاهتمام بالمنظومة التشريعية والقانونية وهو ما يعكس عدم انتظام واستقرار التشريعات والقوانين في الجزائر.
- تحتل المجالات السياسية درجة متوسطة من الاهتمام نظرا للاستقرار السياسي والأمني الذي أصبحت تعيشه الجزائر ونفس الشيء للمجالات الاجتماعية والثقافية وهي تعكس درجة اهتمام هذه المؤسسات بهذا المجال. [1]

4- دراسة يحي الشريف حنان(2018) بعنوان: تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية–.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الدور الذي تلعبه نظم المعلومات في ممارسة أكفأ وأمثل لليقظة، والوقوف على أهم المحددات والعوامل التي تساهم في إنجاح مشروع اليقظة وتحقيقه لأهدافه كذلك إلقاء الضوء القيمة الإستراتيجية للمورد المعلوماتي ودفع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلة اعتباره أحد الأصول الحاسمة التي لا تقل أهمية عن باقي الأصول بالإضافة إلى محاولة إرساء ثقافة جديدة فيما يتعلق بالتعامل مع معلومات البيئة الخارجية خاصة الإشارات الضعيفة منها تعتمد على الاستباق و التنبؤ والاستكشاف، إذ يتمحور البحث حول الإشكالية التالية:"ما هو تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

استنادا الى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية 1**: يحتل نظام المعلومات مكانة مهمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.
- **الفرضية 2**: تختلف المكانة التي يحتلها نظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية للمسيرين وخصائص المؤسسة.

[1] قادري محمد (2019): أثر بيئة المؤسسة على نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية– دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري–، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد05، العدد02

- **الفرضية 3**: تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة اليقظة الإستراتيجية .
- **الفرضية 4**: يؤثر نظام المعلومات على تفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

قد شملت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و التي بلغ عددها 80 مؤسسة موزعة على ولايات مختلفة باتنة (27 مؤسسة),سطيف (24 مؤسسة)،الجزائر(13 مؤسسة)،برج بوعريريج (8 مؤسسات) وأم بواقي (8 مؤسسات)، حيث تم الاعتماد على الاستمارة كأداة للدراسة التي من خلالها يتم جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج (spss) بغية الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات الموضوعة سابقا.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- إدراك مسيري المؤسسات محل الدراسة لأهمية وظيفة نظام المعلومات وتسخيرهم للجهود من ترقيتها.
- رغم توفير المؤسسات محل الدراسة للمناخ التنظيمي الذي يتلاءم مع متطلبات إنجاح وظيفة المعلومات إلا أن ذلك لوحده ليس كفيلا بترقية مكانة هذه الأخيرة في المؤسسة فالقصور في توفير الخبرات والكفاءات البشرية من تقنيين ومختصين.
- رغم أن البيئة الخارجية تحظى بمتابعة دقيقة من مختلف الفاعلين ففي المؤسسات محل الدراسة وسعي مسيريها لاقتناص الفرص الموجودة في البيئة إلا أن ذلك لم يمكنهم من التحكم في عدم التأكد وتجنب التهديدات البيئية لأن ذلك لا يحتاج فقد إلى الرغبة والإدراك وإنما الى إرساء ممارسة حقيقية يتبناها مختلف أفراد المؤسسة وفق برامج وسياسات تسعى لرصد البيئة ومراقبتها.
- لا تسبق المؤسسات محل الدراسة الأحداث الخارجية قبل وقوعها لكون اليقظة الإستراتيجية لا تشكل مجال الاهتمام الرئيسي للإدارة ولا تحظى بقسم مستقل كما أنها لا تسعى لتغيير نظرة أفرادها تجاه هذا الموضوع.
- مساهمة نظام المعلومات في إطلاع المؤسسات محل الدراسة عند تصميمها للمنتجات على معايير الأمن والسلامة البيئية لا يعني أنها يقظة بيئيا، كما أنه لا يسهم في معرفتها للتحديات التي تفرضها التنمية المستدامة ومتابعة متطلبات الجماعات الضاغطة وحسن إدارة العلاقة معهم.

- لا يلعب نظام المعلومات في المؤسسات المدروسة دورا في تفعيل اليقظة الإستراتيجية وذلك بسبب أن هذا النظام لا يحتل مكانة مهمة وبالتالي لا يمكنه أن يؤدي وظائفه على أكمل وجه إضافة إلى عدم توفر العوامل التي من شأنها إنجاح اليقظة الإستراتيجية وتبنيها بفعالية.

بناءا على النتائج المتوصل إليها وعلى ضوء معطيات الدراسة النظرية يمكن تقديم مجموعة من المقترحات:

- إلزامية الاستثمار في المورد المعلوماتي لكونه ضرورة حتمية لمجابهة الواقع الاقتصادي الجديد خاصة مع التحول نحو اقتصاد المعرفة فالأصول الفكرية كغيرها من أصول المؤسسة تساهم إن تم استغلالها بكفاءة في الرفع من أداء المؤسسة.
- يجب أن تتبنى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليقظة الإستراتيجية كأسلوب في الإدارة ما يحتاج منها أولا تغيير المفاهيم السائدة نحو التنبؤ بالتغيرات الخارجية وجعل الاستباق أولية بالنسبة لمختلف الفاعلين فتسخير الموارد المالية والمادية ليس كفيلا لوحده أن يجعل من مشروع اليقظة ناجحا وفعالا.
- تعزيز وظيفة البحث والتطوير ودعمها بمختلف الوسائل المادية والبشرية الكفيلة بإنجاح عملية الإبداع والابتكار، فعالم اليوم يتميز بقصر عمر المنتجات وتسارع التطورات التكنولوجية وتغير الأذواق الاستهلاكية،لذلك فإن أي تجاهل لهذا الجانب قد يكلف المؤسسة غالبا يؤدي حتى إلى خروجها من قطاع الصناعة وضياع حصتها السوقية.
- الإطلاع على التجارب الدولية فيما يتعلق بإرساء نظم الذكاء الاقتصادي ونظم المعلومات الوطنية ومحاولة تطبيقها في الجزائر بما يتوافق وخصوصيات الاقتصاد الوطني، وكذا التجارب المرتبطة يدعم وموافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتمكينها من الاستفادة من منتجات مخابر البحث العلمي، وهنا يعود الحديث مجددا عن ضرورة الشراكة بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي كحتمية لتسخير الإنتاج المعرفي في خدمة الاقتصاد الوطني. [1]

[1] يحي الشريف حنان(2018): تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية–، رسالة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1

5- دراسة سامر أحمد قاسم، أيهم يوسف إبراهيم(2018) بعنوان:دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة–.

يسعى البحث إلى دراسة العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة و التي تتعلق بالأبعاد التالية(التكلفة، المرونة، الجودة)، حيث يقوم البحث على فرضية رئيسية مفادها: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية و بين الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة، وهذا من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في:"ما هي العلاقة بين اليقظة التكنولوجية والميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة؟"

اعتمدت الدراسية على المراقبة الاستنباطية وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوظيف متغيرات الدراسة، كما اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الاستبانة ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية،المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كذلك اختبار بيرسون معامل الارتباط، حيث يتألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف التجارية السورية الخاصة وبلغ عدد الإستبانات الموزعة(100) استبانة، إذ تم استرجاع (86) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة استجابة 86% وتم استخدام المصادر الثانوية للبيانات بالاعتماد على الكتب والمقالات العلمية وغيرها من المراجع المحكمة.

توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات منها:

- يوجد تقييم جيد لتوافر مؤشرات اليقظة التكنولوجية في المصارف المدروسة والمتعلقة برصد المستجدات التكنولوجية من نماذج ونظريات وتجارب واستخدامها تقنيات تكنولوجية حديثة لتقديم الخدمات المصرفية للعملاء وسعيها الدائم للحصول عليها وحرصها على التدريب المستمر للموظفين على التكنولوجيا الحديثة وقيامها بجمع المعلومات التكنولوجية لاستغلالها في إبداعات تكنولوجية.
- يوجد تقييم جيد لسيطرة المصارف المدروسة على جميع الإجراءات والعمليات للتحكم بمكونات التكلفة،وتحقيق ميزة تنافسية تتعلق بهيكلة التكلفة، وتحقيقها وفرات تتعلق بتكلفة التصميم والإنتاج والتسويق.

- توجد علاقة موجبة وقوية بين اليقظة التكنولوجية وبين التكلفة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة.
- توجد علاقة موجبة بين اليقظة التكنولوجية وبين المرونة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة.
- توجد علاقة قوية بين اليقظة التكنولوجية وبين الجودة كأحد مؤشرات الميزة التنافسية في المصارف التجارية السورية الخاصة.
- توجد علاقة قوية وموجبة بين اليقظة التكنولوجية وبين الميزة التنافسية ككل في المصارف التجارية السورية الخاصة.

بعد معالجة وتحليل الاستبانة تم اقتراح مجموعة من التوصيات منها:

- يجب على المصارف التجارية السورية الخاصة زيادة الاهتمام يتبنى مفهوم اليقظة التكنولوجية من خلال تعزيز هذا المفهوم لدى جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية وتحفيزهم على رصد الإشارات الضعيفة المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية المحيطة ببيئة عمل المصارف بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم التأكد.
- يتوجب على المصارف التجارية السورية الخاصة شراء واستخدام المزيد من التقنيات التكنولوجية الحديثة لتقديم خدمات مصرفية متطورة للعملاء،وحرصها على التدريب المستمر للموظفين على التكنولوجية الحديثة حيث بدأت المصارف العالمية بالتوجه نحو الخدمات المصرفية الذاتية التي تعتمد على تكنولوجيا عالية التقنية.
- على المصارف التجارية السورية الخاصة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة الشاملة وتطبيق إجراءات رقابية مشددة على أداء التقنيات المصرفية والعاملين، صيانة وتطوير التقنيات التكنولوجية لضمن الحفاظ على مستوى الجودة المحقق،والسعي الدائم لتطويره والارتقاء به إلى مستوى أعلى.

- الاهتمام باليقظة التكنولوجية لخلق مزايا تنافسية متجددة من خلال رصد المحيط التكنولوجي والعلمي والتغيرات التي تحصل فيه وتحفيز الإبداع والابتكار لدى العاملين وتتفادى بذلك تقليد المنظمات المنافسة لها،كذلك السيطرة على السوق ومواجهة المنافسين من حيث الجودة، النوعية والسعر. [1]

6-دراسة أ. ولد عابد عمر، د. علواطي لمين (2017) بعنوان: آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت الشلف-.

تهدف هذه الدراسة الى تقديم نموذج مقترح لتطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع إسقاط النموذج على مؤسسة الاسمنت بالشلف وذلك من خلال التعرف على كيفية عمل النظام المقترح لليقظة الإستراتيجية وما يمكن ان تقدمه من مميزات للمؤسسة وكذا معرفة مختلف الوظائف وعمليات هذا الجهاز وكذا حركية المعلومات فيه وكيفية مساهمته في إيجاد ميزات تنافسية وتحسين القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، من خلال ما سبق تم طرح الإشكالية التالية: "كيف يمكن تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ وما هو النموذج المناسب لإرساء آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟

من خلال النموذج المقترح والذي تم إسقاطه على المؤسسة محل الدراسة تم التوصل الى العديد من النتائج أهمها:

- لمؤسسة الاسمنت بالشلف ومشتقاته إمكانيات كبيرة تمكنها من تحقيق أهدافها بأكبر فعالية في محيطها الحالي، ولكن في وقتنا هذا البيئة جد متغيرة فيمكن دخول منافسين أقوياء في أي وقت وقد يهددون مصالح مؤسسة الاسمنت.
- تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا هاما في المحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة بين الشركات الأخرى في السوق الواحد وذلك بتعزيز المشاركة في تحقيق مزايا أخرى غير مشاركة في الأرباح وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

[1] سامر أحمد قاسم، أيهم يوسف إبراهيم(2018):دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة-، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد40، العدد6.

- يعتبر النموذج المقترح لجهاز اليقظة الإستراتيجية أمرا بالغ الأهمية يجب على المؤسسة محل الدراسة الحرص على تطبيقه.

بناءا على ما تم التعرض إليه في هذه الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي من الممكن ان تفيد المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة نذكر منها ما يلي:

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية.
- استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات عن مختلف العناصر البيئية بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية يتم من خلالها تنظيم وتدعيم جهود الأفراد في البحث عن المعلومات الهامة (الإستراتيجية) بحيث تصبح تؤدي في شكل نشاطات تعنى حقيقة باليقظة على البيئة الخارجية.
- ضرورة الاستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية فالخبير وحده يستطيع فهم وتحليل الاشارات الضعيفة في هذا المجال.
- يجب تشكيل فرق او لجان لنظام اليقظة من بين عمال المؤسسة تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية . [1]

[1] أ. ولد عابد عمر، د. علواطي لمين (2017): آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية – نموذج مقترح دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت الشلف–، الأكاديمية للمراسلات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد17.

7- دراسة فضيلة سليمان داود، حسين علي إبراهيم(2017) بعنزان: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية، -مستشفى غازي الحريري-.

سعت هذه الدراسة الى التركيز على الأبعاد اليقظة الإستراتيجية والمتضمنة (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية) في تحسين الخدمات التمريضية والتي تتضمن (الجودة، التوقيت المناسب، حل المشكلات واتخاذ القرار،العلاقات مع الآخرين، المهارات القيادية) وقياس درجة الارتباط والتأثير بين اليقظة الإستراتيجية في المستشفى المبحوث وتحسين الخدمة التمريضية، إذ مشكلة البحث تكمن في ضعف الخطط الإستراتيجية للمنظمات الصحية بصورة عامة والمستشفى المبحوث بصورة خاصة وعدم وعي إدارة المستشفى باليقظة الإستراتيجية من أجل تحسين الخدمات التمريضية، من هذا المنطلق قام الباحث بتسليط الضوء على هذه المشكلة.

قام الباحث محاولا تطوير اليقظة الإستراتيجية وتحسين الخدمات المقدمة في المستشفى المبحوث من أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة في المستشفى المبحوث من أجل رفع مستوى الخدمات المقدمة في المستشفى كما قام الباحث باختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، والتي تم قياسها على عينة البحث، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي فضلا عن قيام الباحث بالاعتماد على استخدام البيانات الكمية لقياس تحسين الخدمات التمريضية، كما استخدم الباحث الاستبانة لقياس أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأبعاد تحسين الخدمات التمريضية ثم توزيعها على الممرضين والممرضات مسئولي الأقسام والوحدات و هم (48) ممرض وممرضة من مجتمع العينة البالغ (439) ممرضا وممرضة وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

من بين النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- يظهر البحث ترابطا بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين الخدمات التمريضية في المستشفى المبحوث ما يؤكد أهمية أبعاد اليقظة الإستراتيجية وأثرها في تحسين الخدمات التمريضية مما يجعل ادارة المستشفى على استعداد دائم في مواجهة الظروف السلبية غير المستقرة.
- تبين ان ادارة المستشفى استخدمت التغيير الايجابي الحاصل في اليقظة الإستراتيجية في إحداث المزيد من التغيرات الايجابية في الخدمات التمريضية.

- اتضح ان اليقظة التكنولوجية تساعد ادارة المستشفى على تحسين الخدمات التمريضية من خلال استخدام التقنيات الحديثة والتطور الحاصل في مجال الأجهزة الطبية.
- يظهر ان لليقظة التنافسية دور في دعم ادارة المستشفى في تحسين الخدمات التمريضية عن طريق مراقبة المنافسين الجدد والحاليين والتكنولوجيا المستخدمة والسعي الدائم للحصول على ميزة تنافسية تتمثل بتقديم خدمة تمريضية متميزة.
- لليقظة التسويقية اثر ايجابي في إحداث تطور في تحسين الخدمات التمريضية من خلال توفير خدمة تمريضية متواصلة وتوفير الموارد والأدوية اللازمة.

كما قدم الباحث كذلك مجموعة من التوصيات والاقتراحات للمستشفى المبحوث منها ما يلي:

- على ادارة المستشفى التركيز على اليقظة الإستراتيجية كونها احد أهم الوسائل لتحسين الخدمات التمريضية ولجعل ادارة المستشفى على أهبة الاستعداد في مواجهة الظروف الطارئة.
- ضرورة قيام ادارة المستشفى باستثمار بيعة العلاقة بين اليقظة البيئية والخدمات التمريضية في إدخال المزيد من التغيرات الايجابية في جودة وسرعة تقديم الخدمات التمريضية.
- يجب على ادارة المستشفى المدروس تسليط الضوء على ليقظة التكنولوجية لمتابعة التطور الحالي في مجال التكنولوجيا الطبية عن طريق عمل شركات مع المستشفيات الرائدة في مجال تخصصها لضمان تقديم خدمات تمريضية متميزة.
- على ادارة المستشفى متابعة المنافسين استراتيجياتهم، تكنولوجياتهم..الخ، عن طريق التأكيد على دور اليقظة التنافسية في تحسين الخدمات التمريضية لضمان تقديم خدمات جيدة.
- التأكيد على أهمية اليقظة التسويقية في تأمين حاجة المستشفى من الموارد والأدوية اللازمة وعدد كاف من الموردين لضمان استمرار الخدمات التمريضية. [1]

[1] فضيلة سليمان داود، حسين علي إبراهيم(2017): اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية، –مستشفى غازي الحريري–، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد96.

8-دراسة زيد خوام محمود(2017): اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي- بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة-.

يهدف هذا البحث الى معرفة أنواع اليقظة الإستراتيجية المتوفرة لدى القيادات في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة وهذا من خلال معرفة والتعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية بأبعادها كافة على نجاح المنظمة والعلاقة بينهما من وجهة نظر المبحوثين، ويكون هذا من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في يقظة الملاك القيادي في الشركة المدروسة ونقاط القوة والضعف في أدائهم وتقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

بما ان موضوع البحث هو موضوع استراتيجي لذا سيكون البحث من القيادات المعنية برسم الخطط الإستراتيجية ، حيث يتكون مجتمع البحث من 76 فردا من قيادات الشركة المبحوثة لذا اختار الباحث كل هذه القيادات كعينة (n=76) تتكون العينة من مدير الشعبة، رئيس القسم، معاون مدير عام، مدير عام وعند توزيع الاستبيان تم استرداد (71) استبانة من أصل (76), حيث اعتمد الباحث على الاستبانة للحصول على المعلومات والبيانات من العينة المبعوثة وتم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكارت الخماسي حيث تتضمن الجزء الأول والمتمثل في المعلومات الشخصية أما الجزء الثاني يحتوي على 22 سؤال يقيس متغيرات الدراسة.

أفرزت نتائج البحث في هذه الدراسة أن:

- شركة الفارس العامة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها، إلا أن النتائج أظهرت أن هناك ضعف واضح في نظام المعلومات داخل الشركة.

-إن متغيرات اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية واليقظة التنافسية) قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الإدارية في الشركة محل الدراسة، وهذا مؤشر على قدرة القيادات الإدارية تفهم البيئة السياسية والتكنولوجية والتنافسية وصولا للنجاح، إلا أن الواقع من خلال الدراسة الميدانية يشير إلى ضعف اليقظة البيئية بسبب عدم وجود جهات متخصصة تراقب نقاط الضعف داخل الشركة وحلها وتعزيز نقاط القوة ومعرفة الفرص الخارجية واستثمارها وتجنب التهديدات.

- أظهرت النتائج الميدانية للبحث أن بعض اليقظة التكنولوجية قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى, وهذا يتوافق مع اختصاص القيادات الإدارية في الشركة.

- حققت متغيرات النجاح التنظيمي (الكفاءة والفعالية)على نسب اتفاق عالية من قبل المبحوثين في الشركة محل الدراسة، حيث كانت الفاعلية بمستوى أعلى من الكفاءة، مما يؤكد أن الشركة تعمل بشكل جيد إلا أن مخرجاتها الإنتاجية تسوق على الأغلب إلى القطاع الحكومي مما يؤكد ضعف الترويج للمنتجات.

- سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أن هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين اليقظة الإستراتجية وأبعادها وبين متغير النجاح التنظيمي، مما يشير إلى دور اليقظة الإستراتيجية في التفعيل الإيجابي للنجاح التنظيمي يبين نتائج البحث أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير إيجابي ومحتوى للمهارات القيادية وأبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) على النجاح مما يشير ذلك إلى أن تبني القادة للإداريين في وزارة الشركة لليقظة الإستراتيجية مما أثر ذلك في الآونة الأخيرة على مستويات النجاح للشركة.

في ضوء الاستنتاجات السابقة يورد البحث مجموعة من التوصيات كالتالي:

- لابد من قيام القيادات في الشركات بشكل عام و شركة الفارس بشكل خاص بدراسة بعض الأساليب التي من شأنها تحسين أسلوب العمل من خلال وضوح الأهداف وتنوعها، لأن صياغة الأهداف يكون عادة من خلال وضوح الأهداف وتنوعها، لأن صياغة الأهداف يكون عادة مركزيا ويعمم على الجميع وأن تكون هذه الأهداف محل دراسة لتعديل ما يرونه بحاجة إلى تعديل وإضافة الجديد إليها .

➢ العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة الاتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين الإدارات التابعة لها من دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من أجل رفع أداء العمل.

- التركيز على العمل وبناء الفريق والذي يقود للأداء المتميز ومنح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي التشاوري في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم.

- عدم التركيز على نوع واحد من اليقظة الإستراتيجية في الشركة من قبل القادة بل التنويع في استخدام كافة أنواع اليقظة (البيئة التكنولوجية والتجارية والتنافسية) وفي كافة المستويات الإدارية مع التأكد على اليقظة البيئية من خلال تكوين جهات متخصصة في دراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (التهديدات والفرص) لأن اليقظة البيئية هي المعنية بمستقبل الشركة. [1]

9- دراسة باية وقنوني(2016):اليقظة الإستراتيجية ، وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي ، دراسة ميدانية عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف بمفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتبارها احد الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة التحديات ومساعدة المنظمات على الاستمرار والبقاء وسط محيط مليء بالمفاجآت، كما تهدف إلى إبراز أهمية اليقظة الإستراتيجي والتكتيكي وكذلك التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجي في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أيضا جلب الانتباه إلى أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية باختلاف مستوياتها مع ضرورة الاهتمام بها أكثر من خلال تنظيم دورات تدريبية لتكوين ما يسمى بمحترفي اليقظة ضمن خلية خاصة تقوم بجمع وتحليل المعلومات والإشارات الضعيفة ومن هذا المنطلق تم صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي:

"ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تفعيل القرارات الترويجية في المؤسسات الجزائرية؟"

للإجابة على هذه المشكلة تم الاعتماد على جمع البيانات و المعلومات على عدة مصادر و مراجع مختلفة قصد التحليل والمعالجة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري الميداني وذلك عن طريق عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والعلاقة الموجودة بينهما وعند تحليل الجداول والأشكال الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان المتحصل عليها وذلك بالاستعانة بالأساليب الإحصائية المتنوعة ، أما المنهج الاستدلالي فقد تم استخدامه في الجانب النظري والميداني من أجل استنتاج قضية أو عدة قضايا حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة أدوات مثل المقابلة، الملاحظة، وأيضا

[1] **زيد خوام محمود،(2017)، اليقظة الإستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي- بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد96.**

الاستبيان حيث تم توزيع (258) استبانة غير أنه تم استرجاع (62) منها فقط وبعد تفحصها تم استبعاد (12) استبانة لعدم اكتمال البيانات فيها وأيضا لعدم موافقتها من خصائص العينة المختارة من أجل التركيز على المؤسسات التي تتسم بالمواصفات الخاصة بمجتمع الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي من البحث والمتمثل في دراسة أثر اليقظة الإستراتيجية في صنع القرارات الترويجية للمؤسسات الجزائرية.

بعد جمع الاستبيانات الموزعة والتي استبعد منها عدد لعدم صلاحيتها وبذلك عينة الدراسة أصبحت (n=50) قد تم تفريغها بالاستعانة بأدوات التفريغ المناسبة لكي تكون جاهزة للتحليل الإحصائي الذي أعتمد على برنامج SPSS وبرنامج Excel، أما من الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الدراسة ككل فتتمثل في معامل ألفا الداخلي حيث كانت كل قيم اكبر من 0.6، كذلك استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسطة الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان حيث أنه كلما اقتربت قيمته من 1 كلما كان أقوى.

بعد اختبار فرضيات الدراسة الميدانية تم التوصل إلى العديد من النتائج :

- لم تعد اليقظة الإستراتيجية بعيدة جدا عن اهتمامات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث أن هناك سعي لتبنيها والاهتمام بها خاصة لدى المؤسسات الكبرى
- توجد أهمية ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار الترويجي، ومن خلال معامل التحديد نجد أن 45% من المتغير الحاصل في القرار الترويجي ونتيجة التغير الحاصل في المتغير المفسر والمتمثل في معلومات اليقظة الإستراتيجية
- لا يعتبر القرار الترويجي أكثر القرارات التسويقية ممارسة من قبل المدراء المبحوثين وإنما قرار التوزيع هو القرار الأكثر ممارسة

بناء على ما سبق توصي الدراسة بـــ:

- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية وثقافة العمل الجماعي لدى مضفي وإطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لأن مسؤولية اليقظة هي مسؤولية الجميع كل من موقعه

- إعداد برامج تكوينية ودورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الإستراتيجية وتحقيق فوائد إضافية للمؤسسات المساهمة فيها.
- استحداث خلية يقظة منفصلة تقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة وتكون مجهزة بالحد الأدنى من الإمكانيات البشرية والمادية والضرورية.
- الاهتمام بتوفير مراكز لجمع البيانات والمؤسسات المتخصصة في تحليل ونشر المعلومة الاقتصادية.
- ترسيخ التواصل بين مخابر ومراكز البحث العلمي من جهة والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى والعمل على تحويل منتجات البحث المرتبطة باليقظة الإستراتيجية خاصة التكنولوجية إلى استثمارات إبتكارية مجسدة.
- إدراك أكثر لأهمية عنصر الوقت في تحقيق جودة المعلومة الأمر التي ترسخ التواصل بين مخابر ومراكز البحث العلمي من جهة المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى والعمل على تحويل منتجات البحث المرتبطة باليقظة الإستراتيجية خاصة التكنولوجية إلى استثمارات إبتكارية مجسدة.
- إدراك أكثر لأهمية عنصر الوقت في تحقيق جودة المعلومة الأمر الذي يلزم المؤسسة الجزائرية بالتركيز على فعالية يقظتها التسويقية وأنواع اليقظة الإستراتيجية المرتبطة بها، لتوفير المعلومات قبل فوات الأوان.
- استحداث نظام يعمل على ربط المعلومات اليقظة الإستراتيجية بالقرارات الترويجية المتخذة في المنظمات الجزائرية
- تشجيع الابتكار والإبداع الترويجي خاصة المرتبط بتصميم الحملات الإعلامي للمنظمات الجزائرية
- ضرورة تبني المنظمة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية والاستفادة أكثر من معلوماتها في تحسين الأداء التسويقي والترويجي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية . [1]

[1] **باية وقنوني(2016):اليقظة الإستراتيجية ، وأهميتها في اتخاذ القرار الترويجي – دراسة ميدانية عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص الإدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقره، بومرداس.**

10- دراسة علاوي نصيرة (2016): واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجمع صيدال.

يسعي هذا البحث الى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية باعتبارها مفهوم حديث في الإدارة تزداد الحاجة إليها بسبب المنافسة الشديدة على جميع الأصعدة وعلى المستويين المحلي والعالمي وخصوصا مع دخول الجزائر الى اقتصاد السوق وفتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي ويهدف أيضا الى تسليط الضوء على مجمع صيدال من اجل تحديد ومعرفة مدى تطبيق هذا الأخير لمفهوم اليقظة، وبناءا على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:"ما واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال".

للإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام أدوات لجمع وتحليل معطيات الدراسة حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع 6 إطارات لصيدال منهم 4 مشرفين وطنيين ومدير الإنتاج ورئيس دائرة التسويق والمبيعات وهذا من اجل طرح مجموعة من الأسئلة حول واقع اليقظة داخل المجمع وطلب إيضاحات فهو ما ساعدها على تدارك بعض الأخطاء والخروج باقتراحات ونتائج كما تم أيضا الاعتماد على وثائق المؤسسة والمتمثلة في مختلف المنشورات وتقارير التسيير والميزانيات الخاصة بالمجمع وبعض الوثائق الأخرى المتعلقة بنشاط المؤسسة.واستخدام وسيلة الانترنت لجمع معلومات صعب الحصول عليها من وثائق المؤسسة وذلك من خلال زيارة الموقع الرسمي للمجمع وبعض المواقع الأخرى .

تضمنت المقابلة التي أجريت مع بعض إطارات مجمع صيدال مجموعة من الأسئلة في شكل حوار حيث تمثلت الأسئلة فيما يلي :

*فيما يخص مدى معرفة إطارات صيدال باليقظة الإستراتيجية

*أما السؤال الثاني كان يتعلق بمدى تحسيس وتكوين الإطارات حول مفهوم اليقظة وهل المجتمع يقوم بعقد مؤتمرات وندوات متعلقة باليقظة

*هل تتواجد على مستوى المجمع خلية لليقظة الإستراتيجية ؟

*من هم الأشخاص المكلفين بجميع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال؟

*من هم الأشخاص الذين يتولون معالجة وتحليل المعلومات المجمعة من المراقبة الخارجية؟

*ما هي مصادر المعلومات التي يلجأ إليها المجمع ؟

بعد دراسة لواقع اليقظة في المجمع وتحليل أجوبة المقابلة توصلت الباحثة الى وجود بعض النقائص في التطبيق لهذا النظام لذلك تم اقتراح نموذج لتحسين تطبيق نظام اليقظة في مجمع صيدال كذلك تم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تخص واقع اليقظة في مجمع صيدال:

*وعي المجمع بمفهوم وأهمية اليقظة وضرورة تكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة حيث قام المجمع بعقد اتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبليدة لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة على يد مكونين فرنسيين.

*وجود خلية اليقظة على مستوى واحد فقط هو مديرية التسويق والإعلام الطبي في الهيكل التنظيمي لكن ميدانيا غير مجسدة والمسئول عنها هو المدير العام للمجمع(PDG) خلية اليقظة للمجمع تتولى جميع المعلومات الخارجية الخاصة بالتغيرات التكنولوجية في مجال صناعة الدواء كبراءات الاختراع، طلبات المستهلكين،التغيرات في القوانين والتشريعات التي تحكم سوق الدوار، الأساليب التي تتبعها الشركات المنافسة وما تملكه من كفاءات ومخابر وتكنولوجيات، المنتوجات الدوائية لهذه الشركات، وبالتالي يمكن القول بأن مكونات اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال هي:يقظة تكنولوجية،يقظة تنافسية، يقظة قانونية وهي متداخلة فيما بينها مما يجعل تطبيقها غير منتظم.

- الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في مجمع صيدال هم المشرفين والمندوبين الطبيين،المخبرين الطبيين،وبعض العمال وبالتالي هناك مشاركة لجميع العمال في الحصول على المعلومات الخارجية.
- الأشخاص الذين يتولون معالجة وتحليل المعلومات المجمعة هم المديرين والمشرفين ولجان متخصصة لهذه المهمة، ومعالجة المعلومات تكون فقط على المستوى المركزي ولا يولي المجمع أهمية لاستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية والخبراء لمعالجة المعلومات على الرغم من أنه في بعض الحالات الخبير وحده فقط من يستطيع تحليل هذه المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بتحليل الإشارات الضعيفة في مجال الصناعة الدوائية.

- المجمع يعتمد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات من سوق الدواء ومن هذه المصادر: السوق، الصيدليات، المنافسين، الأطباء، الانترنت، الجرائد الرسمية، الملتقيات والمؤتمرات، تقارير وزارة الصحة والهيئات العالمية. [1]

11- دراسة زرواط فاطمة الزهراء، ملاحي رقية(2014): دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس".

سعت هذه الدراسة الى إبراز أهمية ومكانة المعلومات خاصة مع تطور وسائل الاتصال والتكنولوجيات الحديثة التي لها علاقة مباشرة بنظام اليقظة الاستراتيجيه خاصة من اجل زيادة تفعيلها مع محاولة التعرف على شبكة المعلومات الحديثة في مؤسسه الجزائر للاتصالات موبيليس وأثرها الداعم في نظام يقظتها الاستراتيجي .

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي: الى أي مدى يمكن ان تساهم المعلومات في تفعيل وتصويب اليقظة الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس و للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات او نفي صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه ولتحليل الإشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها بتحليل بيانات الاستبيان الموجه للمدير الجهوي لمؤسسة موبيليس بوهران والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.

يمكن إبراز أهم النتائج التي تم استخلاصها في هذا البحث:

– ما زالت الجزائر بعيده نوعا ما في مجال يقضى الإستراتيجية إذ ان بوادر الاهتمام بهذا المفهوم ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات إضافة الى عدد قليل جدا من مؤسسات جزائريه قامت بإرساء هذا النظام مثل صيدال سونلغاز واتصالات الجزائر .

[1] علاوي نصيرة (2016): واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 6 .

– المعلومات التي تحصل عليها مؤسسة موبيليس من رصد بيئتها اغلبها تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتقبين والمتغيرات التكنولوجية أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة.

–تعتمد مؤسسه موبيليس في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب ان تولى هذه المهمة للجان مختصون يسمون لجان او فريق اليقظة الإستراتيجية تتوافر فيهم صفات خاصة .

– مصادر المعلومات التي تلجا إليها المؤسسة محل الدراسة لرصد التغيرات الخارجية هي الزبائن والموردين والمنافسين في حين تغفل عن استخدام المصادر الأخرى المتاحة التي لا تقل من حيث الأهمية على المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة .

إجمالا يمكن القول ان تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمفهومها الجاد والمنظم وارد لكن بالمفهوم الرسمي غير وارد على مستوى مؤسسة موبيليس حيث ان هذا المفهوم يمارس بشكل عشوائي ولا يزال يندرج ضمن مهام وظيفة التخطيط الإستراتيجي او وظيفة التسويق والتجارة ويقتصر أكثر على جانب المنافسة والزبائن والتغيرات التكنولوجية فقط، وهذا يستدعي إعادة التفكير في أسلوب تحصيل المعلومات ومحاولة وضعه في إطار رسمي حتى يكون له الأثر الايجابي على المؤسسة ككل أي تكوين خلية او وظيفة إستراتيجية تتكلم لتحصيل وتحليل واستخدام المعلومات خاصة الإستراتيجية منها لتحسين قراراتها وتعزيز حصتها السوقية. [1]

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

12- دراسة حمزة رملي (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة..

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على واقع اليقظة الاستراتيجيه في المؤسسات المبحوثة انطلاقا من مدخلين رئيسين هما: مجالات اليقظة الاستراتيجيه المتمثلة في (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية واليقظة الاجتماعية) والمدخل الثاني هو مراحل او إجراءات اليقظة والمتمثلة في (جمع المعلومات، تحليلها واستعمالها).

بناء على ما سبق تم طرح الإشكالية على النحو التالي: "ما هو مستوى ممارسات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة؟"، ان المنهج الملائم الذي اعتمده الباحث في دراسته هذه هو المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من المسح المكتبي والشبكة للعديد من المصادر والمراجع ذات الصلة في الجانب النظري وفي الجانب الميداني قام بجمع وتحليل البيانات انطلاقا من الاستبيان المقدم للمبحثين واعتمادا على المقاييس الإحصائية اللازمة انطلاقا من تحديد مجتمع الدراسة والاعتماد على إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء بقسنطينة قام الباحث باختيار عينه انتقائية تضم 12 مؤسسة لصناعة الأدوية منها مؤسسه واحده عموميه (صيدال) ، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعطيات والبيانات خاصة بالدراسة حيث بلغ العدد النهائي للاستبيانات المستخدمة 118استبانة، ولمعرفه واقع اليقظة الإستراتيجية على مستوى المؤسسات المبحوثة اعتمد الباحث على إجابة المبحوثين على الاستبيان وتحليلها باستخدام العديد من المقاييس مثل: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري...الخ.

من خلال ما تم تناوله في هذا المقال توصل الباحث الى النتائج التالية:

- تبين من خلال الجانب النظري ان اليقظة الإستراتيجية هي إجراء يستوجب الاستمرارية وذلك لاعتبارات عديدة أهمها: توليد خزان او قاعدة البيانات الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية تحتاجها كثيرا في عصر المؤسسات الافتراضية.

- تمر اليقظة الإستراتيجية بعدة مراحل وإجراءات بدء باستهداف المعلومة، جمعها، تحليلها، تخزينها، استعمالها ونشرها.

وخلص الباحث الى ان هذه المراحل تطورت كثيرا بتطور تكنولوجيات الإعلام الآلي والاتصال.

– من خلال الجانب التطبيقي للدراسة تبين ان هناك مستوى متوسط لممارسات اليقظة الإستراتيجية من حيث مجالاتها في المؤسسات المدروسة ولا يرقى الى مستوى النمو الذي يعرفه القطاع في مجالات أخرى ويرجع ذلك الى ضعف أنظمة المعلومات بصفه عامة في هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالجوانب التكنولوجية والمجتمعية والنفسية وتركيزها على الجوانب التجارية متعلقة ببقائها على المدى القصير وهذا من جهة ومن جهة أخرى كون هذا القطاع يعتبر حديث النمو

والتطور في الجزائر باعتباره حداثة دخول المؤسسة الخاصة إليه بعد سنه 2000 وهذا ما جعله يفتقد الى الخبرة المعلوماتية اللازمة وافتقاره الى أرشيف او قواعد بيانات تساعد على تكوين الرصيد المعلوماتي اللازم لبناء استراتيجيات طويلة المدى.

– أظهرت النتائج ضعفا في مراحل اليقظة الإستراتيجية بدءا باستهداف وجمع المعلومات وصولا الى استعمالها ونشرها مرورا ببناء التوقعات تبعا لنتائج التحليل.

على ضوء النتائج المتوصل إليها قدم الباحث عده اقتراحات يمكن الاستفادة منها:

– ضرورة اهتمام مسيري المؤسسات بأنظمة المعلومات واليقظة الاستراتيجيه ككل.

– لابد من مواكبة التطورات التكنولوجية والاحتكاك بالخبرات الرائدة والاعتماد على المواهب في وضع قواعد بيانات تسهل وصول المعلومات وتحليلها والعمل بنتائجها بشكل متواصل.

– ضرورة إنشاء نظام متكامل لمراحل اليقظة الإستراتيجية في هذه المؤسسات وتنشيطه بشكل متواصل ومستمر من خلال تحيين قواعد البيانات والاعتماد على احدث البرمجيات للاقتراب من المؤسسات الرائدة في هذا النشاط.

– يجب التفكير بشكل جدي في ربط مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر بالمعاهد والجامعات الجزائرية من كليات الطب، الكيمياء والصيدلة والانتقال الفعلي من الإنتاج الجنيس الى الإنتاج الوطني الأصلي والاعتماد

على المؤهلات والكفاءات الجزائرية في مجالات البرمجيات وأنظمة الإعلام الآلي لبناء أنظمة معلوماتية صلبه ومواكبه لنمو القطاع. [1]

13- دراسة فالتة اليمين(2012): درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية –دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–.

تهدف هذه الدراسة الى تبيان أهمية استخدام بعض المفاهيم وافتراضات نظرية اكتشاف الإشارة في تحديد درجة اكتشاف الإشارة عند عينة من متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قياس قدراتهم الحسية والشعورية في تسجيل ورصد الاشارات الضعيفة وقياس قدراتهم الإدراكية على فهم حقيقة هذه الاشارات ومدلولاتها العملية في إطار خلفية من التداخل والفوضى التي يتميز بها محيط القرار، حيث يريد الباحث ان يستكشف طبيعة العلاقة بين درجة يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية وقدراتهم على اكتشاف الإشارة.

حيث انطلق الباحث من فرضية مفادها ان مستويات اليقظة تتأثر من جهة بالقدرات الحسية والشعورية لمتخذي القرارات الإستراتيجية ضمن خلفية من التشويش والاضطراب ومن جهة ثانية بقدراته الإدراكية على فهم واستيعاب معانيها ودلالاتها العملية في سياق ما يحمله الموقف من فرص ومخاطر، وهذا ما يدفع الباحث للقول ان هذه القرارات ستنعكس نتائجها على مدى الانتباه واليقظة التي يوليها متخذ القرارات الإستراتيجية حيال ما يدور من حوله.

استند الباحث في إجراء دراسته على أسلوبين متكاملين، الأول وثائقي (وصفي) بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوفير قدر من المعرفة في توضيح الخلفية النظرية لنظرية اكتشاف الإشارة وعملية اليقظة في المؤسسة، والأسلوب الثاني مسحي (تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أجل إخضاع كل استدلال ووضعه على محك الواقع فإننا نقوم بإتباع إجراءات لتقصي

[1] حمزة رملي (2014): دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 2.

الواقع تشكل في أساسها ما يسمى بمنهج البحث الميداني، فبناءا على طبيعة فرضيات الدراسة وما تتطلبه من بيانات فقد تم تصميم أداة الدراسة لقياس اتجاهات متخذي القرارات الإستراتيجية وفق المحاور الأساسية للدراسة حيث صمم حسب سلم ليكارت الثلاثي والخماسي، حيث لجأ الباحث لقياس الصدق البنائي باستخدام معامل ألفا كرومباخ بمعامل عام 0.833 وتراوحت معاملات ثبات المحاور بين 0.732 و0.831 مما يدل على انها على درجة مقبولة من الثبات وهو ما يظهر أيضا من خلال صدق المحك الذي بلغ معامله العام 91% مما يشير الى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها.

يتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو مجتمع يصعب على الباحث حصره وتحديد معامله ولان الدراسة استكشافية بطبيعتها فقد عمد الباحث لاختيار عينة ميسرة تشكلت من 65 فردا حيث تم استبعاد 5 استبيانات منها لعدم صلاحيتها في التحليل الإحصائي.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها:

- يشير الاتجاه العام الى محيط اتخاذ القرار يتميز بالاضطراب وتشويش في الاشارات وهذا ما يعكس صعوبة تمييز الموضوع عن الخلفية عند معظم أفراد عينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أنهم اقل قدرة على رصد واكتشاف الاشارات الضعيفة وفهم مدلولها ومنه درجة اقل من اكتشاف الإشارة.
- بعد استعراض مختلف المتوسطات اتضح ان قدرة متخذي القرارات الإستراتيجية في رصد وتسجيل الاشارات الضعيفة تتأرجح بين ذوي القدرات الضعيفة والمتوسطة، كما يوحي الاتجاه العام أنهم ذوي القدرات المتوسطة في إدراك حقيقة الاشارات الضعيفة.وفهم مدلولها وبالتالي من المحتمل ان يقع هؤلاء في التفسير الخاطئ لأية إشارة ضعيفة قد توحي بوجود فرصة او تهديد والنتيجة هي الوقوع في حالة الإنذار الخاطئ عندما تكون هذه الاشارات مجرد تشويش.
- تشير نتائج تحليل الارتباط البسيط بأن العلاقة بين درجة يقظة متخذ القرارات الإستراتيجية ودرجة اكتشاف الإشارة هي علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى1%، كما تشير نتائج تحليل الارتباط الجزئي بأن العلاقة بين درجة يقظة متخذ القرارات الإستراتيجية وقدراته الحسية والإدراكية كل

على وحده هي علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى 1% الأمر الذي يعكس أهمية هذه القدرات بالنسبة لدرجة اليقظة عند متخذ القرارات الإستراتيجية . [1]

14-دراسة "Nacer-Eddine BOUCHICHA" و "Brahim BOUYAHYAOUI"(2012):

قام الباحثان ضمن مقال نشر في مجلة مركز البحث في الاقتصاد التطبيقي من أجل التنمية تحت عنوان "**اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية الواقع والآفاق**" بتسليط الضوء على التحديات التي تواجه هذه الأخيرة في ظل انتهاء عهد حماية الأسواق الوطنية والسماح للمنتجات العالمية بمنافسة المنتج المحلي، ما يفرض إعادة النظر في الإستراتيجيات التنافسية والأساليب المنتهجة من قبل المسيرين للحفاظ على الحصص السوقية، من خلال التحكم في التكنولوجيا وتعزيز الخبرات والكفاءات، وقد قاما بدراسة ميدانية على 63 مؤسسة بغية معرفة المكانة التي تحتلها وظيفة اليقظة التكنولوجية، وطبيعة المؤهلات التي يتمتع بها فاعلو اليقظة، والمجالات المستهدفة عند مراقبة المحيط.

وقد خلص الباحثان إلى أن مسيري المؤسسات محل الدراسة يمتلكون الوعي الكافي بأهمية اليقظة التكنولوجية لكنها رغم ذلك تبقى هامشية نظرا لعدم وجود بنية رسمية لها ضمن الهيكل التنظيمي، ومن ناحية أخرى لا يطلب مسيرو هذه المؤسسات فاعلين مختصين للقيام بأنشطة اليقظة" يقظين متخصصين" ويعود السبب إلى عدم وجود برامج جامعية ومجالات تكوينية تعنى ذا التخصص، فضلا على إشكالية الفائدة الاقتصادية والاعتراف الاجتماعي بمهنة" اليقظ" في قلب المؤسسة الجزائرية. [2]

[1] فالتة اليمين(2012): درجة اكتشاف الإشارة وعلاقتها بمستويات يقظة متخذي القرارات الإستراتيجية –دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد12.

[2] Nacer-Eddine BOUCHICHA, Brahim BOUYAHYAOUI, La Veille Technologique au sein des Entreprises Algériennes: Situation et Perspective, Les Cahiers du CREAD, nº98-99, 2011/2012.

15- دراسة "Serge AMABILE" وآخرون (2011):

أشار الباحثون ضمن مقال نشر في مجلة الإدارة والمستقبل تحت عنوان "ممارسات اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة "إلى الصعوبات التي تواجهها هذه الأخيرة من ناحية إدارة المعلومة البيئية التي تؤثر بشكل حاسم على تطور ونمو المؤسسات الناشطة على المستوى الدولي، وقد قام الباحثون بإجراء دراسة ميدانية على 180 مؤسسة كندية تعمل في مجال الصناعات التحويلية يتراوح عدد عمالها بين 10 و 250 عامل، وقد خلص الباحثون إلى وجود علاقة قوية بين الالتزام بالعمل على المستوى الدولي وبين زيادة وعي المسيرين حول أهمية الدور الهام الذي تلعبه المعلومات واليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة.[1]

16- دراسة "François BROUARD"(2004) : ركز الباحث في دراسته هذه والمتمثلة في رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال تحت عنوان "**تطوير أداة تشخيصية لممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**" على تحسيس مسيري هذه المؤسسات بالمزايا التي توفرها أنشطة اليقظة وذلك من خلال المعرفة الجيدة بمفهومها ومواءمتها مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم إجراء الدراسة الميدانية على 6 مؤسسات متوسطة بمشاركة 33 خبيرا بغية تصميم نموذج نظام خبير يرصد ممارسات اليقظة داخل هذه المؤسسات، عبر مجموعة من المراحل تتمثل في إعداد قاعدة البيانات، تطوير النموذج واعتماده بشكل أولي، تجريب النموذج وتحليله، وقد خلص الباحث إلى أن آراء المستجوبين كانت إيجابية حول الفائدة التي تتأتى من استخدام مثل هذه الأدوات والبرمجيات وتأثيراتها الواضحة على ممارسات اليقظة في المؤسسة ونشر الوعي اللازم لتبنيها. [2]

[1] Serge AMANILE et Al, Pratiques de Veille Stratégique par les PME Exportatrices, Management & Avenir, Vol 4, N°44, p201

[2] François BROUARD, Développement d'un Outil Diagnostique des Pratiques Existantes de la Veille Stratégique auprès des PME, Thèse de Doctorat en Administration des Affaires (Non Publiée), Université du Québec à Trois Rivières, Mai 2004.

17–دراسة "Humbert LESCA " و"Louis RAYMOND" (1993) : حاول الباحثان ضمن مقال صادر بالمجلة الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت عنوان" **تجريب نظام خبير لتقييم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"** وإلقاء الضوء على خصوصية هذه الأخيرة والاختلافات الموجودة بينها وبين المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر على الطريقة التي تمارس بها اليقظة وعلاقتها بالإستراتيجية والموقع التنافسي، وقد قاما بتجريب برمجية "FENNEC"المصممة خصيصا لمعرفة وضعية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على 50 مؤسسة صناعية فرنسية في قطاعات اقتصادية مختلفة، وخلص الباحثان الى التمييز بين نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، النوع الأول يزعم فيه المسيرون أنهم يستمعون إلى المحيط لكنهم غير قادرين على توصيف الممارسات المستخدمة في ذلك ولا فعالية العملية المعلوماتية المنتهجة، فيما يجهل مسيرو النوع الثاني ماهية اليقظة الإستراتيجية والمزايا التي يمكن ان تنتج عنها. [1]

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الإبداعية:

أثناء مرحلة جمع المعلومات لانجاز الدراسة الحالية قمنا بالاطلاع على عدة دراسات تميزت بتركيزها على كل من متغيرات الدراسة على حدى، سنتطرق في هذا المطلب الى بعض الدراسات المتعلقة بالقدرات الإبداعية على سبيل المثال لا الحصر:

1)دراسة درار يحي (2017): واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة–.

جاءت هذه الدراسة لمعرفة دور القدرات الإبداعية في تطوير الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة– محاولة بذلك الإجابة على الإشكالية المتجسدة في التساؤلات الفرعية التالية: ما مستوى القدرات الإبداعية بأبعادها(الأصالة، الطلاقة، المرونة و الحساسية للمشكلات) في مؤسسة مناجم

[1] Humbert LESCA, Louis RAYMOND, (1993) , Expérimentation d'un Système-Expert pour l'Evaluation de la Veille Stratégique dans les PME, Revue Internationale P.M.E., vol. 6, n° 1

الفوسفات تبسة؟ وما هو مستوى الإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة؟ كذلك فيما تتمثل العلاقة بين القدرات الإبداعية والإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة؟

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة من 100 عامل، أما العينة فتم اختبار عينة عشوائية متكونة من 35 عامل من المؤسسة ومن جميع المستويات الإدارية، وقد تم تحليل المعطيات المحصلة من خلال أداة الاستبانة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وللتأكد من ثبات الاستبانة أو اعتماديته تم حساب معامل ألفا كرونباخ 0.7 وهو اكبر من 0.6 مما يدل على صدق أداة الدراسة، كما تم الاستعانة بأدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لقياس مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسة ووصف مستوى الإنتاجية وكذلك خصائص عينة الدراسة وحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة التأثير بين متغيرات الدراسة.

خلصت هذه الدراسة الى ان تنمية القدرات الإبداعية تعد ضرورة ملحة تقتضيها متطلبات التميز وتحسين الأداء والارتقاء به وتحسين الإنتاجية والجودة وتحقيق الاستمرارية للمؤسسة، فمن بين النتائج التي تم التوصل إليها نجد:

- الإبداع سمة من سمات المنظمات الرائدة ومصدر من مصادر التفوق والاستمرارية والنمو فينبغي على الإدارة في المؤسسة تهيئة فرص الإبداع وإطلاق العنان للطاقات المبدعة لكي تحقق الريادة.
- أظهرت الدراسة ان هناك مستوى جيد من القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، والحساسية للمشكلات) في المؤسسة محل الدراسة وهي سمة جيدة يجب استغلالها.
- توصلت الدراسة أيضا أنه يوجد مستوى جيد من الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة من خلال التحسن في الجودة، الصيانة، استغلال الطاقة، استغلال الموارد الرأسمالية والآلات.
- كما بينت أيضا أنه توجد علاقة تأثير ايجابي ليست بالقوية بين القدرات الإبداعية والإنتاجية بالمؤسسة محل الدراسة.

خرجت الدراسة بمجموعة من المقترحات والمتمثلة في:

- يجب الاستثمار في القدرات الإبداعية داخل المؤسسة محل الدراسة وإعطائها العناية اللازمة باعتبارها رأسمال فكري يمكن ان يطور أداء المؤسسة باستمرار ذلك أن الاعتماد على تنمية قدرات الإبداع يساهم في تحسين وتطوير العمل.

- يعد التدريب من أهم الوسائل المساعدة على تنمية الإبداع في المؤسسة ولذلك وجب الاهتمام بهذا الجانب وإعطائه الأولوية واستخدام الأساليب التدريبية لتنمية القدرات الإبداعية وتحسين كفاءة الأداء.
- الاهتمام بتنمية الإبداع بشكل يسمح بانتقال أثره وبطريقة تجعل منه يساهم في تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة ككل عن طريق تحسين أداء العاملين ويمكن استخدام الدراسة كنموذج في اكتشاف القدرات الإبداعية في المؤسسات ومن ثم تنميتها ودراسة انتقال أثرها على أداء العمل المؤسسي بغية تحسينه. [1]

2) دراسة تهاني ميرغني أحمد لقمان الله، (2017): أنظمة التحفيز وأثرها في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التحفيز المادي والمعنوي على تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين وكذلك بيان مدى تأثير مواكبة أنظمة التحفيز لاحتياجات العاملين على تعزيز قدراتهم الإبداعية، إذ ا تمثلت إشكالية البحث في مدى تأثير أنظمة التحفيز المادية والمعنوية في تعزيز قدراتهم الإبداعية وأيضا إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مواكبة أنظمة التحفيز لاحتياجات العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية، لإثبات ذلك تم اختبار الفروض التالية : أن هناك علاقة ذات دلالة بين التحفيز المادي وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة السودانية للاتصالات، وكذلك هناك علاقة ذات دلالة بين التحفيز المعنوي وتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة السودانية للاتصالات،وأيضا هناك علاقة ذات دلالة بين نظم الحوافز و الرغبة في العمل.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ومن ثم تحليلها ومعالجتها باستخدام (SPSS) و توصل إثبات صحة فرضيات البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- قيام الشركة السودانية للاتصالات بزيادة الرواتب مما ساعد في تحسين أداء العاملين بالشركة
- وعملت الشركة أيضا على منح الترقيات الوظيفية بناءا على أساس الجدارة والمثابرة في العمل

[1] درار يحي (2017): واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد27 جوان، السنة التاسعة ISSN:1112-9751 .

كما توصل الباحث إلى عدة توصيات أهمها:

- الاهتمام العلمي بالمنافسة من خلال تطوير رأس المال الفكري القادر على الإبداع
- العمل على وضع نظام للحوافز يأخذ في اعتباره الظروف والعوامل الاقتصادية والاجتماعية لضمان استقرار العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي. [1]

3) دراسة معاوي عبد العظيم (2016): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين عملية التدريب ممثلة في مراحل والعناصر الأساسية المكونة للإبداع ولمعرفة طبيعة هذه العلاقة ثم طرح الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة كالتالي: ما دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ محاولة بذلك الإجابة عليها من خلال التساؤلات الفرعية التالية: – ما مستوى عملية التدريب في المؤسسة محل الدراسة؟ وما ومستوى توافر القدرات الإبداعية(مكونات الإبداع) لدي العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟ – هل تتمكن المؤسسة محل الدراسة من تطوير القدرات الإبداعية للعاملين إذ ا ما قامت بتدريبهم بالشكل المطلوب استنادا الى مشكلة الدراسة تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع البحث إذ ينطلق من فرضية رئيسية مفادها: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين عملية التدريب والرفع من القدرات الإبداعية".

إذ تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع يتكون من العاملين بالمديرية الجهوية لتسيير شبكة نقل الكهرباء بسطيف والبالغ عددهم 498 عاملا دائما (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) حتى تاريخ 2011/11/30 لصعوبة دراسة المجتمع ككل وذلك راجع لعدة أسباب منها: ضيق الوقت، تكاليف الجهد...إلخ تم اللجوء إلى عينة من المجتمع يبلغ عددها 81 مفردة أي نسبة 18.61% من مجتمع الدراسة، إذ تم تحليل المعطيات المتحصل عليها من خلال استخدام أداة الاستبانة و معالجتها باستخدام برنامج (SPSS) وللتأكد من ثباتها تم حساب معدل ألفا كرونباخ كان أكبر من 0.6 مما يدل على أنها تتميز بدرجة عالية من الثبات بالإضافة أيضا إلى استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والتكرارات خاصة في الجزء الأول المتمثل في البيانات

[1] تهاني ميرغني أحمد لقمان الله، (2017): أنظمة التحفيز وأثرها في تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين.

الشخصية والوظيفية وأيضا المقابلة والملاحظة وحساب أيضا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة التأثير بين متغيرات الدراسة.

وقد تم التوصل إلى عدة نتائج يمكن توضيح أهمها:

- تقوم إدارة المؤسسة محل الدراسة بالتخطيط للتدريب من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل متعلقة بالنشاط التدريبي.
- يمكن للمؤسسة محل الدراسة بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات (الفرد، الجماعة، المنظمة) بتشجيع التفكير الإبداعي وإزالة ما يمكن إزالته من المعوقات التي تكبت السلوك الإبداعي.
- أظهرت نتائج البحث أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقوم بتصميم البرامج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، كما أنها تعتمد على الأساليب التدريبية المناسبة في طرح المواضيع التدريبية، يضاف الى ذلك أنها تعتمد على المدربين الأكفاء القادرين على نقل المادة التدريبية بطريقة مفهومة.
- تفتقر إدارة المؤسسة إلى مبدأ التقييم الجماعي الذي يشارك فيه كل من المتدربين والرؤساء المباشرين والمدربين، كما أنها لا تأخذ برامج التدريب على أساس الإبداع عند تصميم البرامج التدريبية، إذ أنها تعطي أهمية كبيرة للتدريب مقارنة بالإبداع وهذا راجع إلى ضعف الإجراءات التي تدعم أنشطة الإبداع.

خلصت هذه الدراسة بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات أبرزها:

- تحتاج المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تساير التغيرات البيئية المختلفة أن تعيد النظر في القوة الحقيقية التي تمثل أساس التنافس، فلم تعد المؤسسات قادرة على تحقيق التميز الدائم من خلال التكنولوجيا المتطورة فهي مورد يمكن تقليده من طرف المنافسين ويقترح على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة أن تولي الاهتمام بالتدريب المستمر كحل ضروري ولازم لتطوير هذه الموارد والاستفادة القصوى من قدراتهم الذهنية والإبداعية.
- نظرا لدى المؤسسة محل الدراسة كل المتطلبات التي تجعلها تشغل قدراتها من أجل الإبداع، لكن في الواقع لا يتم استغلال هذه القدرات بأحسن وجه إذ وجب تحسيس الأفراد بأهمية استغلال هذه القدرات التي تمتلكها من أجل الإبداع

- تقترح على المؤسسة إلغاء المظاهر السلبية في التعامل مع الأفراد ذوي القدرات الإبداعية كالإقصاء، اللامساواة، التهميش، التعسف... وبعث روح وانطلاقة جديدة تؤمن بهؤلاء الأفراد.
- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى "بنك الأفكار" تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي. [1]

4) دراسة صبرينة ترغيني (2015): دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة – مجمع صيدال–.

سعت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) والقدرات الإبداعية للمؤسسة (مجمع صيدال) بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير)، وتجلى هدف الدراسة ببعدين أولهما نظري من خلال تقديم إطار فكري لموضوع الدراسة، والثاني ميداني من خلال تحديد تأثير التفكير الإستراتيجي في القدرات الإبداعية لمجمع صيدال

قد تم جمع البيانات من(74) مديرا و إطار في مجمع صيدال بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس وباستخدام عدد من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي،الانحراف المعياري، ومعامل التحديد(R^2) و النسب المئوية ومعامل الارتباط (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط، وقيمة (F) لنموذج الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات التأثير، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام (SPSS).

[1] معاوي عبد العظيم (2016): دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة رؤى اقتصادية، الوادي، الجزائر، العدد11 ديسمبر

توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها إلى وجود علاقة أثر وارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين التفكير الاستراتيجي بأبعاده وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة، وأظهرت النتائج:

- تتمثل القدرة الاستيعابية بالنسبة لمجمع صيدال في تجسيد وتوظيف المعارف المكتسبة من موظفيه ومن علاقات الشراكة وبنود التكوين التي يفرضها صيدال في معظم اتفاقياته ومن خلال الاستثمار في البحث والتطوير، حيث يشغل المجمع المعرفة التي يكتسبها في منتجاته.
- تتمثل القدرة على التكييف بالنسبة لمجمع صيدال من خلال إدخال تعديلات على منتجاته التي تتميز بالتحديد والتطوير المستمرين ومن خلال تحديث التكنولوجيا المستعملة بناءا على المستجدات التي يعرضها المحيط التكنولوجي.
- قدرة المجمع على التفكير مصدرها جهود بحثية في مخابر متخصصة وتحصيل المعلومات حول الأسواق والمنافسين وإشراك الموظفين في جلسات لتوليد الأفكار.
- يعمل مجمع صيدال وفق التفكير الاستراتيجي وهو يساهم في تفعيل قدراته الإبداعية.

على ضوء النتائج المتوصل إليها تم بلورة مجموعة من التوصيات منها:

- نظرا لارتباط الصناعة الدوائية بالإبداع فلابد من تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات الدوائية التي تمكنها من تحقيق عمليات الإبداع.
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء المسيرين بأهمية التفكير الاستراتيجي.
- ضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات كما يجب ممارسته بشكل خاص في مؤسسات صناعة الدواء نظرا لفوائده وإيجابياته والتي من بينها تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة. [1]

[1] صبرينة ترغيني (2015): دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة – مجمع صيدال–، رسالة دكتوراه الطور الثالث، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

5) دراسة علي مكيد ، سمية ولد شرشالي(2015): دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية – فرع انتبيوتيكال المدية (صيدال).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة وظيفة البحث التطوير أو إنتاج المعرفة داخل المؤسسة الاقتصادية في تفعيل القدرة الإبداعية بنتيجة أساسية فحواها إلزامية وواقعية الدور الذي تلعبه وظيفة البحث والتطوير في إرساء وتحقيق ميزة تنافسية جديدة تضمن للمؤسسة الاستمرارية في محيطها المعقد من جميع النواحي، من أجل دراسة إشكالية موضع البحث وتحليل أبعاده واختبار فرضياته تم الاعتماد في القسم الثاني (الجزء التطبيقي) على المنهج الوصفي التحليلي من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات تمثلت في المسح المكتبي فيما يخص الدراسة النظرية أما الدراسة الميدانية استخدم الاستبيان استكمالا لاختبار الفرضيات، تم تقديم استبيان بغية الإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية للموضوع حيث يشتمل البحث على عينة مكونة من 40 عامل على اختلاف مستوياتهم حيث 15 عامل من مخبر البحث والتطوير و25 من قسم الموارد البشرية خاصة اللذين لهم علاقة بالبحث والتطوير والبحث والإبداع.

تم استخدام أيضا أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها وذلك من أجل حساب التكرارات، النسب المئوية و المتوسط الحسابي أيضا الانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداء الدراسة وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانة بالإضافة الى الاستبانة ككل.

توصل البحث إلى أن مجمع صيدال يعمل جاهدا على زيادة مخصصات البحث والتطوير وزيادة الاستثمار في تكوين وتأهيل الإطارات والعاملين لديها كأساس لتفعيل قدراتهم الإبداعية للخروج بميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق ثلاثية البقاء والنمو و التوسع، كما أن وظيفة البحث والتطوير من خلال الإنفاق الأمثل لمخصصات البحث و التطوير، كذلك من خلال تحفيز وتدريب وتمكين العمال لها أثر ايجابي في تفعيل القدرات الإبداعية.

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من التوصيات:

- اعتماد سياسة واضحة ودائمة للبحث والتطوير والإبداع و الابتكار من خلال إنشاء وظيفة مستقلة داخل المؤسسة على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى.
- اعتماد سياسة التسيير الفعال والترشيد في مجال البحث والتطوير والذي بدوره يساهم بشكل ايجابي في تفعيل القدرة الإبداعية.
- إدارة واستثمار البحوث والدراسات الموجودة داخل المؤسسة وتجسيدها على أرض الواقع.
- تحديد مجالات البحوث والدراسات المعنية بالبحث والتطوير والإبداع والابتكار بشكل مستمر مع وضع سلم الأولويات بالنسبة لهذه البحوث والدراسات. [1]

6) دراسة رقيا قاسم البدارين وآخرون (2014): أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين– دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال.

جاءت هذه الدراسة للإشارة في القصور الذي مازالت تعانيه الكثير من المنظمات الأعمال في ميادين إدارة الموارد البشرية من حيث تعزيز القدرات الإبداعية لدى العاملين والاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية خاصة وأن إدراك الموارد البشرية العاملة في العديد من منظمات الأعمال العربية لزالت تقوم بدور لا يرقى إلى المستوى المطلوب فيما تقوم به من عمليات جذب واستقطاب الأفراد المبدعين وتعزيز وتطوير قدراتهم الإبداعية مما حرم الكثير من هذه المنظمات من تحقيق مكانة تنافسية مميزة في السوق العالمي.

استناد الى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية كالتالي"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% لكل من ممارسة الاستقطاب، الاختيار والتعيين المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها"، إذ شمل مجمع الدراسة جميع موظفي البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددهم(629) موظفا يتوزعون على (11) بنكا وتم اختيار

[1] **علي مكيد ، سمية ولد شرشالي(2015): دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية – فرع انتيبوتيكال المدية (صيدال)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة2، العدد13**

عينة عشوائية بسيطة من هذا المجتمع حيث تكونت هذه العينة من (102) موظفا وموظفة يشكلون ما نسبته 16.21% من مجتمع الدراسة.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات تمثلت في البيانات الثانوية التي اشتملت على المكتب والدوريات والمعلومات المتوفرة على المواقع المعتمدة على الإنترنت والتي لها علاقة بموضوع البحث أما المصدر الثاني تمثل في استبانة تم تطويرها من قبل الباحثين حيث تكونت من ثلاث أجزاء: اشتمل الجزء الأول منها على العوامل الديموغرافية للأفراد المبحوثين أما الجزء الثاني اشتمل (15) فقرة تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على المتغير المستقل والذي يتمثل في الممارسات المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية لإدارة الموارد البشرية العاملة فيها، أما الجزء الثالث من الاستبانة فقد اشتمل على(15) فقرة تقيس مدى موافقة الأفراد المبحوثين على المتغير التابع الذي تمثل في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية .

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الإيضاحية السببية والتي استخدم فيها الباحثون المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة والمنهج التحليلي لبيان الأثر الذي تركه المتغير المستقل في المتغير التابع، أما بالنسبة لثبات الأداة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك للتعرف على اتساق الفقرات الواردة في أداة الدراسة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للمجالات بين (0.83-0.90) و(0.91) للإستبانة الكلية وهي قيم مقبولة لإجراء مثل هذه الدراسة.

توصلت نتائج اختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها استنادا على نتائج التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة إلى:

- مستوى القيام بممارسات ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال بالصورة المطلوبة كان مرتفعا.
- وجود أثر كبير لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها .
- مستوى امتلاك الأفراد العاملين في البنوك التجارية الأردنية العاملة في إقليم الشمال للقدرات الإبداعية كان مرتفعا.

- وجود أثر كبير لممارسة التدريب المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.
- هناك أثر متوسط لممارسة التحفيز المستخدمة في البنوك التجارية الأردنية في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها.

في ضوء ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج فإن الباحثين يوصون بما يلي:

- ضرورة الاستمرار في وضع المعايير التي تضمن الحصول على التوعية المطلوبة من الموظفين الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية
- ضرورة توفير قسم خاص يتولى رعاية الأفراد المبدعين بحيث هذا القسم يكون بمثابة حاضنة لما يقدمه هؤلاء من أفكار إبداعية وتوفير كل ما يتطلبه تحويل هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات ملموسة من موارد مادية،تكنولوجية ومتابعة عملية تحويل هذه الأفكار إلى واقع ملموس.
- ضرورة الاستمرار في تصميم الدورات التدريبية بالصورة التي توفر للمتدربين الاكتساب الدائم لأي معارف جديدة قد تظهر وذلك من خلال التركيز على استخدام الأساليب التدريبية الحديثة والعمل بشكل مستمر على استقطاب مدربين قادرين على مساعدة الأفراد العاملين على طرح كل ما يجول في أذهانهم من أفكار جديدة ومتميزة.
- ضرورة مراجعة سياسات الحوافز وبرامجها والوقوف على أسباب عدم تأثيرها في اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين ومحاولة وضع سياسات التحفيز التي تزيد من دافعية الأفراد نحو طرح أفكار جديدة وخلاقة بشكل مستمر. [1]

[1] رقيا قاسم البدارين وآخرون (2014): أثر ممارسة ادارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين– دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في إقليم الشمال، مجلة رؤى اقتصادية، العدد7

7) دراسة ستار كاظم حاجم المرشدي(2014): تعزيز القدرات الإبداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة.

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها توضيح أهم الإجراءات والسبل التي يمكن أن يتتبعها قادة المنظمات لتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين ومحاولة استكشاف العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة من أجل الوقوف على طبيعة هذه العلاقات والتأثيرات وتقديم التوصيات المناسبة التي من شأنها تمكين الكليات المبحوثة من التعرف على إدارة الموهبة ودورها في تعزيز عملية الإبداع والعمل على تطويره لما له دور في نجاح هذه المنظمات وقدرتها على الاستمرار و التطور.

ترتكز أيضا هذه الدراسة على متابعة التواصل المعرفي مع العالم من خلال إدراك مفهوم إدارة الموهبة وتطبيقها في المنظمات لاسيما في المؤسسات التعليمية العراقية، فضلا عن استكشاف مدى فاعلية أبعاد ادارة الموهبة في تعزيز القدرات الإبداعية للعاملين من أجل طرح الأفكار الجديدة والتعامل مع المشكلات ووضع الحلول لها، إذ ا فإنها بأمس الحاجة إلى تصميم أنظمة وكشف طرق جديدة لدعم قدرات العاملين لتجنب الإيداع بدلا من التقليد والاستنساخ الذي لا يتيح لها القوة والاستمرار بالنهوض ومواجهة التحديات التي تواجهها.

من أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة ما يلي:

- يعد مفهوم ادارة الموهبة المفتاح الرئيسي لنجاح وتقدم المنظمات في العصر الحديث وبصفته شكل من أشكال الاستثمار ينظر إلى الأفراد على أنهم المصدر الرئيسي للإبداع والتطوير والتميز.
- تبين من اختبار نتائج فرضيات الدراسة أن الكليات التي تطبق عمليات وأبعاد ادارة الموهبة في أداء أنشطتها تستطيع التغلب على العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجهها لما لها من أثر ايجابي في تعزيز الأفكار الإبداعية بشكل عام والقدرة على مواجهة تلك المشكلات وتشخيص أسبابها وبالتالي وضع الحلول المناسبة لها.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فهي:

- ضرورة بناء وحدات ومراكز (مركز الموهبة) متخصصة في متابعة الأفكار الإبداعية والمقترحات التي تقدم من قبل المتدربين داخل الكليات مجتمع الدراسة وباقي مؤسسات التعليم العالي (الجامعات).
- العمل على تطوير الخطط والإجراءات الخاصة بوضع برامج لتطوير وتدريب الأفراد من ذوي المواهب والمهارات الحالية كجزء من الإستراتيجية الكلية للعمل.
- تبني نظام حوافز يستند على أسس موضوعية لمكافأة أصحاب الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين أداء العمليات الوظيفية وتقليص الفجوة المعرفية. [1]

8) دراسة حامد كريم الحدراوي وآخرون(2014): توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية–دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة.

يهدف هذا البحث إلى توضيح أهمية ممارسة المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي من قبل المنظمات وتوضيح ذلك عن طريق الدراسة والتقصي عن أبرز نقاط القوة في تبني هذا المفهوم ومدى أهميته لتعزيز وجودها ومن ثم دعم وتعزيز القدرات الإبداعية من خلال دراسة العلاقات التي تربط متغيراتها إذ تبرز أهمية الدراسة أيضا في خلق حالة من التوازن بين أهداف منظمات الأعمال الاقتصادية بموازاة أهداف أخرى توصف بأنها اجتماعية كمسؤولية أخلاقية إلزامية تتعدى الإيفاء بالالتزامات الربحية فقط ومدى انعكاس ذلك على تحقيق وتعزيز القدرات الإبداعية.

تم تطبيق الدراسة عن طريق اختيار عينة بالطريقة العشوائية من أساتذة كليتي الإدارة والاقتصاد و الآداب في جامعة الكوفة بلغت(56) فردا، وتم اختبار النموذج وفقا لنمذجة العلاقات الهيكلية (SEM) عن طريق برنامج(LISREL 8.8) واختبار الفرضيات بالانحدار الخطي عن طريق برنامج(SPSS) وهذا من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:"هل هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات الإبداعية"، إذ تم وضع مجموعة من الفرضيات التي تساهم في وضع إجابة للإشكالية المطروحة حيث تمثلت

[1] ستار كاظم حاجم المرشدي(2014): تعزيز القدرات الإبداعية في ظل ممارسات ادارة الموهبة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد3، العدد7

الفرضية الرئيسية الأولى في "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية والقدرات الإبداعية"، أما الفرضية الرئيسية الثانية تمثلت في "تؤثر المسؤولية الاجتماعية معنويا في القدرات الإبداعية".

أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات تمثلت في المسح المكتبي فيما يخص الدراسة أو الجانب النظري الذي يعتمد على المصادر الثانوية، أما الدراسة التطبيقية فقد تم الاعتماد على أسئلة الاستبانة حيث وزعت (65) استبانة وتم استرجاع (58) استبانة وكان العدد الصالح للتحليل منها هو (56) استبانة وهنا أصبح حجم العينة هو n=56 وهي مناسبة للعدد المطلوب بحيث أن عدد الاستمارات الموزعة كانت 65 أما المستردة الصالحة للتحليل هي 56 استمارة أي أن نسبة الإسترداد هي 89%.

توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات كالتالي:

- نتيجة للتطور والتقدم الذي شهده قطاع الأعمال في البيئة التنافسية شديدة التعقيد أصبح نجاح المنظمات مرتبط إلى حد كبير بمدى نجاحها بتقديم الخدمات للمجتمع إلى جانب منافعها الاقتصادية.
- أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية حيث سجل بعد المسؤولية الإنسانية دورا كبيرا في تعزيز القدرات الإبداعية وجاء في المرتبة الأولى من قيمة التأثير وكان تأثير الأبعاد الأخرى متسلسلا (المسؤولية القانونية ثم المسؤولية الأخلاقية).
- أثبتت النتائج عدم وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاقتصادية في القدرات الإبداعية وربما يكون هذا ناتجا عن فهم أفراد العينة إلا أن على المنظمات الابتعاد عن الاهتمام بالجانب الاقتصادي فقط.
- كشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات ذات دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية في القدرات الإبداعية على المستوى الكلي وعلى مستوى العوامل الفرعية المكونة لها وثبتت قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات التي اعتمدت في بناء مخطط الدراسة وبهذا أسفرت النتائج على قبول مخطط الدراسة قبولا وبنسب متفاوتة.

في ظل النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة خلصت إلى مجموعة من التوصيات مثل:

- ضرورة نشر الوعي الاجتماعي بين العاملين والعمل على تعزيزه بما يضمن المساهمة الفاعلة في تقديم الخدمات للمجتمع بمسؤولية.
- إعطاء المزيد من الاهتمام نحو ممارسة المسؤولية الاجتماعية كمسؤولية أخلاقية إلزامية تتعدى الإيفاء بالالتزامات الإدارية والقانونية فقط.
- يجب ان تتضمن إستراتيجية المنظمات أهدافا اجتماعية غير ربحية تساهم في تشجيع الأفراد على الإبداع.
- صياغة نشاطات المنظمات في إطار المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهج عمل يمارس ضمن الإستراتيجيات و الخطط.
- العمل على دعم الأفراد ذوي القدرات الإبداعية وتشجيعهم ومكافأتهم واستغلال طاقتهم استغلالا أمثلا.
- تحفيز عموم العاملين على تقديم الأعمال الإبداعية وتقييمها وفق لضوابط علمية.
- زيادة التعاون وفتح قنوات الاتصال الدائمة مع المنظمات والوحدات والأقسام لغرض متابعة ودعم القدرات الإبداعية لأعضائها.
- ضرورة توفير بنية تحتية كافية وظروف بيئية مناسبة تتناسب مع الاتجاهات الحديثة لدعم الإبداع والعمل الجماعي لعموم العاملين. [1]

[1] حامد كريم الحدراوي وآخرون(2014): توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية-دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة10، المجلد7، العدد30

9) دراسة محمد ناصر، على ديوب(2013): مقياس مقترح للقدرات الإبداعية لوحدات البحث العلمي ودوره في الوصول لواقعية هذه القدرات –دراسة ميدانية على وحدة البحث في جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية–.

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على القدرات الإبداعية في سوريا ويضمن الوصول الى نتائج واقعية في قياس القدرات الإبداعية في وحدة البحث العلمي في جامعة دمشق وإظهارها الشكل الصحيح، حيث تسعى هذه الدراسة أيضا الإحاطة بمشكلتها من خلال اقتراح مقياس القدرات الإبداعية لدى الأفراد من أجل اكتشاف هذه القدرات والتركيز من خلالها على من يمتلكون قدرات إبداعية عالية أثناء اختيارهم في وحدة البحث العلمي في جامعة دمشق، أيضا إثارة دافعية أصحاب القدرات الإبداعية في الطموح لأعمال رائدة كذلك الإيحاء للجهات المعنية لإعادة هيكلة وحدات البحث العلمي في مستوياتها المختلفة لموائمتها مع متطلبات البحث العلمي, إذ يتمحور البحث حول مشكلة الدراسة المتمثلة في: هل تتأثر درجة القدرات الإبداعية بنوعية المقياس المعتمد؟، وهل يمكن لمقياس خارجي أن يظهر القدرات الإبداعية الحقيقية في وحدة البحث العلمي في جامعة دمشق؟

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) للقدرات الإبداعية في عينة الدراسة باختلاف المقياس المعتمد في جامعة دمشق.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) بين درجة القدرة الإبداعية وبين المقياس المعتمد في جامعة دمشق.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.05) للمقياس المتبع في قياس القدرات الإبداعية.

حيث يمثل مجتمع البحث وحدات البحث العلمي في جامعات القطر واختير منها وحدة البحث العلمي في جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية والتي تضم 400 باحث اختير منهم عينة عشوائية ضمت 115

مفردة من حملة الشهادات الأكاديمية العليا باختصاصات مختلفة وذلك وفق لقانون أوماسيكاران في اختيار العينات

يعتمد البحث على المسح الأولي للتعرف على أداء أفراد العينة فيما يتعلق بالعوامل التي لها علاقة بالقدرات الإبداعية و التي تتمثل في: العمر، الثقافة، الوضع الاجتماعي، وأما الأدوات فقد تم استخدام الاستبانة مركبة على عدة مراحل للوصول إلى المقياس المقترح حيث تم :

- استخدام مقياس Ettlie&O'keeffe:1982 أولا لاحتساب النتائج.
- التعرف على العوامل التي تتعلق بالقدرات الإبداعية لدى أفراد العينة من خلال مسح أولي.
- اقتراح مقياس يتضمن بعض الأسئلة التي تم اشتقاقها من العوامل التي اقترحها أفراد العينة.
- إخضاع المقياس المقترح للاختبار من خلال توزيعها على نفس أفراد العينة التي وزع عليها المقياس الخارجي .
- المقارنة بين النتائج الخاصة في المقياس المقترح و المقياس المعمول به عام 1982.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- القدرات الإبداعية جاءت بمستوى متوسط عند الذين ليس لديهم استعداد في تسخير طاقاتهم الإبداعية مقابل ما سيحصلون عليه من عوائد على المدى الطويل.
- إن القدرات الإبداعية بين أفراد العينة جاءت مابين المتوسط و المرتفع لدى من يتطلعون إلى تنفيذ الأعمال بأفضل الطرق الممكنة.
- وجود أثر ذوا دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة (0.05) لنوعية المقياس المتبع في مقياس القدرات الإبداعية على مستوى هذه القدرات.
- يمكن إنضاج القدرات الإبداعية الكامنة لدى الفرد عن طريق البيئة المحيطة و تكييفها بشكل يؤدي إلى خلق فرد مبدع وبالتالي جعل المنظمة مبدعة.
- تسهم غزارة الإنتاج العلمي في خلق قدرات إبداعية عالية، فالنتاج العلمي يتحقق نتيجة توافر ظروف بيئية وبحثية وعلمية مناسبة.

استنادا إلى النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي :

- التركيز في اختيار أعضاء وحدات البحث العلمي على من تتوفر فيهم القدرات الإبداعية بمستوى عالي لانعكاسها اللاحق على العمل البحثي سلوكيا وطموحا.
- إعادة هيكلة وحدات البحث العلمي بمستوياتها المختلفة لمواءمتها مع متطلبات البحث العلمي وتعزيز القدرات الإبداعية.
- إثارة الدافعية لدى أصحاب القدرات الإبداعية العالية في الطموح لأعمال رائدة واستثمار هذا الطموح في توفير الأبحاث الواعدة لدعم اقتصاد البلد ومسيرته التنموية.
- العمل على تطبيق المقياس المقترح في منظمات متماثلة بغية التحقق من تطابق النتائج باختلاف العينة والبيئة.
- السعي الحثيث لتوفير البيئة المناسبة للنتاجات العلمية التي من شأنها خلق وتعزيز القدرات الإبداعية العالية.
- عدم النضر إلى كل ما هو خارجي (مستورد) على أنه إيجابي وتعميق الاعتماد على الخبرات الوطنية التي هي أكثر اهتماما ورغبة في تحقيق كل ما يسهم في بناء الوطن وتطويره وتعزيز مكانة أفراده, وبالتالي إظهار الأمور على حقيقتها, ومعرفة الدرجة الإبداعية الحقيقية فعلا. [1]

[1] محمد ناصر، على ديوب(2013): مقياس مقترح للقدرات الإبداعية لوحدات البحث العلمي ودوره في الوصول لواقعية هذه القدرات – دراسة ميدانية على وحدة البحث في جامعة دمشق في الجمهورية العربية السورية–، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد1

10) دراسة يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة (2011): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام–دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية المتمثلة في(الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة والقدرة على التحليل والربط) لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعلاقتها بأدائهم، كذلك التعرف الى واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة بالإضافة الى الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر الى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول من اجل التوصل الى حلول إبداعية خلاقة مع لفت أنظار المعنيين في القطاع العام الى ضرورة الوعي بقيمة الخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمارها، وعلى ضوء التعرف على الهدف من الدراسة تم صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: "ما علاقة القدرات المميزة للشخصية المبدعة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة؟".

تم تطبيق هذه الدراسة على مجتمع يتكون من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة وعدهم (1235) مديرا حيث تم اخذ عينة طبقية قوامها (370) مفردة من المجتمع وهي تمثل (30%)، إذ وجد الباحث ان انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى توفر قدرات الشخصية المبدعة لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، كذلك على واقع الأداء الوظيفي لديهم، حيث تم قياس متغيرات الدراسة من خلال (50) عبارة وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من 5 إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث ان قيمة ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة هي (0.895) وتعبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

قام الباحث بتحليل الاستبانة باستخدام برنامج (SPSS) مع استخدام الاختبارات الإحصائية التالية (النسبة المئوية، التكرارات، اختبار ألفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات..الخ)، فبعد تحليل الاستبانة تم التوصل الى النتائج التالية:

- تتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية وهي مرتبة على التوالي حسب الوزن النسبي لها كالتالي: القدرة على التحليل والربط،- قبول المخاطرة- الطلاقة الفكرية- المرونة الذهنية- الأصالة- الاحتفاظ بالاتجاه او تركيز الانتباه- الحساسية للمشكلات، وهذه النتائج تعكس أهلية المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة للإبداع الإداري.
- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة عناصر الأداء الجيد وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كالتالي: السياسات والإجراءات المحددة- المهارة المهنية والمعرفة الفنية- التفاني والجدية لدى الموظفين والقدرة على تحمل المسؤولية- بذل الجهد الكافي- معايير الجودة، وهذه النتائج تعكس الأرضية الخصبة للأداء الوظيفي الجيد لدى المديرين.
- يتوفر لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة محددات ومعايير تضبط الأداء الوظيفي وهي مرتبة كالتالي: الدافعية والقدرة والرغبة لدى الموظفين للقيام بأعمالهم- القدرة على حل مشكلات العمل- إدراك الموظف لدوره بدقة ووضوح- رضا الموظفين عن العمل- الرواتب المناسبة، وهذه النتائج تعكس من جهة إمكانية المديرين الذاتية للأداء الإبداعي ومن جهة أخرى عدم الرضا المناسب عن العمل والرواتب الأمر الذي قد يحول دون الأداء الإبداعي.
- عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معا حيث أن:

✓ الموظفين لا يطلعون على نتائج تقويم أدائهم ليتمكنوا من تعزيز نقاط القوة وتطوير نقاط ضعفهم.

✓ نظام تقويم الأداء لا يكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

✓ عملية تقويم الأداء تميل الى الروتين دون جدوى حقيقية.

تم التوصل الى العديد من التوصيات منها:

- إنشاء ادارة حاضنة للإبداع او إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي، لان اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولى على طريق الإبداع.
- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.
- مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه، فهذا يعطي له الفرصة لتعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين. [1]

11) دراسة "Camelo-Ordaz et al" (2011): قام الباحثون بدراسة تحت عنوان" تأثير ادارة الموارد البشرية بشأن تبادل المعرفة والإبداع في اسبانيا"، حيث هدفت هذه الدراسة الى فحص الكيفية التي تساهم فيها ممارسات ادارة الموارد البشرية في مشاركة المعرفة، وزيادة الابداع التنظيمي نتيجة الدور الذي تقوم به في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في 87 قسم بحث وتطوير تعمل في شركات اسبانية.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

*ان ممارسات ادارة الموارد البشرية المستخدمة في الشركات المبحوثة قد ساهمت في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي أثر بدوره بشكل ايجابي في خلق المعرفة وتبادلها، وبالتالي زيادة القدرات الإبداعية للعاملين والإبداع التنظيمي للمنظمات التي يعملون بها. [2]

[1] يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة (2011): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام–دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة–، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد19، العدد2

[2] Camelo-Ordaz, C., Garcia-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the Mediating role of effective commitment,The International Journal of Human Resource Management, 22(7), P 1442-1463

12) دراسة "Saa-Perez & Diaz- Diaz" (2011): أجرى الباحثان دراسة بعنوان " ادارة الموارد البشرية والابتكار في جزر الكناري: منطقة طرفية للغاية من الاتحاد الأوروبي"، سعت هذه الدراسة الى تحليل اثر السياسات ادارة الموارد البشرية على عملية الابداع التنظيمي في جزر كناري وذلك من خلال تحديد العوامل الداخلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر على القدرة الإبداعية للعاملين في هذه جزر، ولجمع البيانات فقد تم توزيع استبانة على عينة مكونة من العاملين في 157 شركة تعمل في جزر كناري، توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

* وجود اثر ايجابي للالتزام المرتفع الذي تتمتع به ادارة الموارد البشرية نحو المنظمة على زيادة القدرة الإبداعية للعاملين.

* وجود خطة رسمية لإدارة الموارد البشرية في الشركات المبحوثة قد اثر بشكل ايجابي على زيادة الابداع التنظيمي فيها. [1]

13) دراسة "Ling& Nasurdin "(2011) : قام الباحثان بدراسة حول موضوع" ممارسات ادارة الموارد البشرية والابتكار التنظيمي: دراسة تجريبية في ماليزيا"، سعت هذه الدراسة الى فحص العلاقة التي تربط بين كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تمثلت: (الاستقطاب، المكافأة والتعويض، تقييم الأداء، التدريب وإدارة المسار الوظيفي)، والإبداع التنظيمي، وقد تم جمع البيانات اللازمة لدراسة من خلال استبانة تم توزيعها على العاملين في 674 شركة صناعية في ماليزيا.

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من بينها وجود علاقة ايجابية بين كل من ممارستي "التدريب، تقييم الأداء" و الابداع التنظيمي في حين لا توجد علاقة بين كل من "الاستقطاب"، "نظام المكافأة والتعويض" والإبداع التنظيمي في الشركات محل الدراسة. [2]

[1] Saa-Perez, P., & Diaz-Diaz, N. (2011). Human resource management and innovation in canary Island: an ultra-peripheral region of the European Union, The International Journal of Human Resource Management, P (1649-1666).

[2] Ling,T., & Nasurdin, A. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia, The Journal of Applied Business Research, 26(4), P (105-116)

14)دراسة سماح مؤيد محمود ياسين المولى (2005): أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد –دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء للتعرف على نمط المناخ التنظيمي السائد في الشركة المبحوثة، كذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري المتحقق في الشركة، وأيضا مدى وجود أثر لأبعاد المناخ التنظيمي في مستوى تحقيق الإبداع الإداري، إذ يسعى نموذج البحث الحالي الى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمي وتنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد". " تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيرا معنويا في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد".

تم استخدام أسلوب المقابلات الشخصية مع مدراء الأقسام والأفراد العاملين في المستويين الإداريين الوسطى والتنفيذي والتي كانت بمثابة استطلاع من قبل الباحثة للمشكلة التي تهم البحث واستخدام أسلوب الاستبانة إذ تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي حيث تم اختيار عينة مقصودة من الأفراد العاملين في مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة التنفيذية ذلك بتوزيع استمارات الاستبيان على مفردات عينة البحث بواقع (60) استمارة إذ تم استرجاع (50) استمارة وبذلك أصبح حجم العينة (n=50) فردا.

توصلت الباحثة الى العديد من الاستنتاجات أهمها:

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ان أبعاد المناخ التنظيمي والتي تم اختبارها في الشركة المبحوثة وهي (القيادة الإدارية والاتصالات) تميزت بالإيجابية بحصولها على أوساط حسابية مرجحة أعلى من الوسط الفرضي، فيما عدى ذلك بعدي (الهيكل التنظيمي، تحديد ووضع الأهداف) إذ يفتقر أفراد العينة المبحوثة الى الجوانب الايجابية التي كانت قد تميزت بها في ضوء تواجد هذين البعدين المناخين ومهم في تنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها.
- أوضحت نتائج التحليل انه بالرغم من افتقار أفراد العينة المبحوثة الى الآثار الايجابية الناجمة عن سيادة بعدي (الهيكل التنظيمي، تحديد ووضع الأهداف) إلا ان ذلك لم يمنع من تميز أفرادها بمستوى جيد من تطور وتنمية لقدراتهم الإبداعية، مما يعني وجود أبعاد أخرى تؤثر بشكل ايجابي في مستوى الإبداع لدى الأفراد ويقود الى نجاحهم وتميزهم.

- من خلال تحليل chi- square أظهرت النتائج عدم وجود علاقة معنوية تربط بين بعدي (الهيكل التنظيمي، تحديدي ووضع الأهداف) مع تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين.
- برزت علاقة قوية من خلال تحليل chi- square بين بعدي (القيادة الإدارية والاتصالات) مع تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد العاملين مما يوحي بأهمية هذين البعدين.
- أثر بعد القيادة الإدارية تأثيرا معنويا في سلوك أفراد الشركة من خلال تحفيزهم لتبني عنصر الإبداع.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار عن عدم تأثير بعد (تحديد ووضع الأهداف) في مستوى تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد ما يبرر ذلك هو افتقار المناخ التنظيمي للشركة لهذا البعد المناخي المهم مما انعكس سلبا على إجابات العينة.

في ظل النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة خلصت الى مجموعة من التوصيات منها:

- ضرورة دراسة الهياكل التنظيمية للشركة المبحوثة في ظل هياكل تنظيمية متطورة تتصف بالشمولية والوضوح والمرونة وتخفف من شدة المركزية المعتمدة في العمل الإداري حاليا والتوسع في تفويض الصلاحيات.
- تشجيع إدارة الشركة المبحوثة لدراسة بعض الأساليب التي من شأنها تحسين أسلوب العمل من خلال وضع الأهداف وتنوعها وان تكون هذه الأهداف محل دراسة الجميع، لتعديل ما يرونه بحاجة الى تعديل وإضافة الجديد إليها.
- اعتماد ادارة الشركة لمبدأ مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتعميق هذه المشاركة.
- تشجيع الإدارة العليا بإقامة دورات تدريبية تطويرية مستمرة لأفرادها.
- تنمية قدرات ومهارات العاملين الإبداعية بتبني نظام المكافآت التي تدفع كتشجيع للمبدعين. [1]

[1] سماح مؤيد محمود ياسين المولى (2005): أبعاد المناخ التنظيمي وأثره في تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد –دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، العدد57.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا

1- دراسة نوة ثلايجية، هبة سحنون(2018): أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الابداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس- لابال عنابة)

سعت هذه الدراسة الى تبيان اثر اليقظة الإستراتيجية بأشكالها المختلفة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية) في دعم نشاط الابداع في المنظمات الجزائرية وهذا من خلال التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعناصرها ومدى فعاليتها كذلك التعرف على مدى ضرورة تشجيع الابداع في المنظمة ومدى تأثيره في استمراريتها وبقائها وكيفية تحدي المنافسة واستغلال الفرص لمواجهه مختلف التغيرات.

ولتحقيق الأهداف سابقة الذكر قامت الباحثتان في هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية فقد اعتمدتا على الحصر الشامل لجميع المديرين والمديرين العامين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة (سيبوس-لابال عنابة) كحالة دراسية حيث تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاع 47 أما فما يخص تحليل الاستبانة قد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال استخدام المؤشرات الإحصائية التالية: مقاييس التحليل الوصفي (النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) ومعاملات الارتباط البسيطة والمتعددة، الانحدار البسيط والمتعدد.

اتساقا مع ما تم عرضه في الدراسة النظرية فقد تم التوصل الى عده نتائج أبرزها:

- تقدم اليقظة الإستراتيجية المعلومات المتعلقة بمنتجات المنافسين والخدمات التي يقدمونها مما يسمح للمنظمات المطبقة لها من معرفه نقاط الضعف لديها والعمل على تقليلها ونقاط قوتها والعمل على تعزيزها وهذا ما يكسبها ميزة تنافسية.
- تقدم اليقظة الإستراتيجية للمنظمة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن لها الاستمرارية على حساب منافسيها.
- يعتبر الابداع عملية مستمرة تستهدف تحقيق التوائم مع المتطلبات المستحدثة واحتياجات التغيير والابتكار والتجديد وما ترتبط به من جوانب في العملية الإدارية.

اتساقا مع ما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية التوصل الى عده نتائج أبرزها:

- تتبنى مؤسسه لابال عنابه مختلف أشكال اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية والتجارية) والإبداع بدرجه قوية.
- أظهرت النتائج الى وجود علاقة تأثير ايجابيه بين متغيرات اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، والتجارية) والإبداع مما يدل على استخدام اليقظة الإستراتيجية بمختلف أشكالها يلعب دورا هاما في دعم عملية الابداع فيها إذ ان علاقة التأثير كانت قويه حيث بلغ معامل الارتباط 67 % كما فسرت مختلف أشكال اليقظة الإستراتيجية نسبه 45 %من التغيرات الحاصلة في الابداع.

لقد توصلت هذه الدراسة في الأخير الى جملة من التوصيات منها:

- ضرورة مواصلة المنظمة المبحوثة العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال لليقظة الإستراتيجية فيها بحيث يشمل هذا النظام جميع أشكال اليقظة الإستراتيجية (التنافسية، التكنولوجية، والتجارية) بما يساعدها على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة السبق التنافسي.
- التركيز على تطوير اليقظة التنافسية في المنظمة المبحوثة حيث كان هذا الشكل الوحيد من أشكال اليقظة الإستراتيجية الذي لم يظهر له اثر معتبر في دعم عمليه الابداع في المؤسسة المدروسة.
- السعي نحو اعتماد الوسائل المناسبة لتشجيع العاملين في المنظمة المبحوثة وتطوير خبراتهم ورفع مستوى مهاراتهم من خلال تبني برامج تدريبية مكثفة وملائمة تفضي الى رفع مستويات اليقظة والذكاء لدى العاملين بصفة عامة والعاملين بالإدارة العليا بصفة خاصة. [1]

[1] نوة ثلايجية، هبة سحنون(2018): أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الابداع في المنظمات الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس- لابال عنابة)

2- دراسة شمس ضيات خلفلاوي، (2017)، مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع.

يهدف هذا البحث الى إبراز مكانة اليقظة التكنولوجية في تحقيق الابداع داخل المؤسسة التكنولوجيا بالتطورات والمستجدات التي تحصل على مستوى المجال التكنولوجي وهذا النوع من اليقظة مكرس بصفة أساسية في التعرف على احدث التكنولوجيات والاكتشافات العلمية من اجل تحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات الثانوية من خلال المصادر العلمية من كتب ومجلات ذات الصلة بالموضوع متوخيا الحداثة في اختيار المصادر و ملامستها لموضوع البحث كما تم جمع البيانات الأولية من خلال إحدى أدوات الجمع وهي الاستبانة كأداة رئيسية كونها ملائمة ومناسبة للدراسات الوصفية بصفة عامة وميدان الإدارة بصفة خاصة تم توزيعها على مؤسسه "ADH SARL" لتجارة البلاستيك وتحويل السلك الواقعة بذرعان ولاية الطارف جميع العمال المتواجدين في المؤسسة فكان عددهم 50 عامل.

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية :

-تعمل المؤسسة الجزائرية لتجارة البلاستيك وتحويل السلك على توفير جو يسوده التعاون والتفاهم وذلك لخلق مجال للإبداع والاستفادة من قدراتهم.

- تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا بصفة كبيرة خاصة في التواصل مع زبائنها بالإضافة الى ان إنتاجها يعتمد بصورة أساسية على الآلات والأجهزة الحديثة.

- تأخذ المؤسسة الجزائرية لتجارة البلاستيك وتحويل السلك بالاقتراحات التي يقدمها الموظفون بعين الاعتبار هذا ما يزيد من ثقتهم وبالتالي سيكون هنالك زيادة في الجهد المبذول في الوصول الى أهداف المؤسسة .

- تعتمد المؤسسة على عدة مصادر للحصول على منتجات جديدة حيث تتوفر على مكتب خاص بالبحث والتطوير وهذا لدراسة البيئة الخارجية والتعرف على التهديدات التي يمكن ان تواجهها المؤسسة والمتمثلة في ظهور منافسين جدد لهم نفس النشاط والذي يمكن ان يؤثر على ولاء العمال.

- تحقق المؤسسة الجزائرية لتجارة البلاستيك وتحويل السلك عدة إبداعات في منتجها من خلال نوع التكنولوجيا التي تستخدمها حيث انها تعتبر ان نوع التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج هو ميزة التنافسية.

- تعتمد المؤسسة على زبائنها وموردها لجمع المعلومات من اجل معرفه حاجياتهم ورغباتهم وكذلك يمكن ان تنتقي معلومات عن استراتيجيات منافسيها وأهدافهم كذلك نقاط قوتهم وضعفهم .

ومن خلال النتائج السابقة يمكن تقديم أهم الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة العمل باستمرار لنشر ثقافة اليقظة التكنولوجية وبثها بين العاملين إذ انها صارت إلزامية فهذه الثقافة تكرس الابداع وتشجع على استقاء المعلومات من مختلف المصادر وتداولها من خلال تشجيع اللقاءات والمؤتمرات والاجتماعات غير رسمية بين الأفراد في المؤسسة حتى يتسنى لهم تقاسم المعلومات بسرعة وبسهولة أكبر.
- رفض احتكار المعلومة والحث على المشاركة في تبادل المعلومات.
- تشجيع التعاون والمشاركة الفعالة والتنافس بين العاملين من اجل إنجاح وتفعيل عمليه الابداع. [1]

3- دراسة بن نذير نصر الدين، غردي محمد (2014): من اليقظة الى الذكاء الاقتصادي وسائل للإبداع في منظمات الأعمال.

جاءت هذه الدراسة للإجابة على العديد من التساؤلات التي يمكن حصرها في ما يلي: ما المقصود باليقظة؟ وما هو الذكاء الاقتصادي؟ وكيف يعتبران وسائل وأدوات الابداع؟ كيف يمكن الاستفادة منهما على مستوى منظمات الأعمال؟ وهل هما ضرورة أم خيار؟

للإجابة على كل هذه التساؤلات قام الباحث بتعريف كل من اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي وتبيان العلاقة بينهما إذ تعتبر اليقظة الإستراتيجية احد أبعاد الذكاء الاقتصادي، فاليقظة هي مرحلة من مراحل الذكاء إذ تعتبر المرحلة الأولى والمهمة التي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، القانوني، التجاري، ...الخ) فإضافة الى نتائج عملية اليقظة تقوم المؤسسة بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة، أيضا تم التطرق الى أنواع اليقظة (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة القانونية) أما في ما يخص اليقظة والذكاء الاقتصادي يعتبران وسائل للإبداع يكون من خلال استغلال اليقظة في رصد ومتابعة المستجدات في جميع الميادين العلمية، التكنولوجية، الاجتماعية.. الخ، وممارسة الذكاء الاقتصادي عبر استغلال المعلومات المتاحة بعد رصدها ثم معالجتها وتوظيفها في إحداث إبداعات التنظيمية التسويقية والتكنولوجية قصد الحيازة

[1] شمس ضيات خلفلاوي، (2017)، مكانة اليقظة التكنولوجية في تفعيل عملية الابداع، دراسة حالة مؤسسة جزائرية، مجلة آفاق، العدد8

على المزايا التنافسية من درجة عالية تأهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية والإبداع لكل منظمات الأعمال فان الذكاء الاقتصادي لا يمكن فصله عن الرهان الأساسي وهو المعلومة في الزيادة الكبيرة لهذه الأخيرة باعتبارها تعمل على تغيير عميق في العلاقات المعقدة التي تربط المنظمة بمحيطها كما ان الالتزام بتنفيذ وقيام نظام ذكاء اقتصادي بالمنظمة عبر إحداث خلية على مستواها تسند لها عملية التكفل باليقظة الاقتصادية لكم متنوع من المعلومات التي تواجهها باستمرار. [1]

4- دراسة احمد طيباوي (2014): اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية باعتبارها عامل من عوامل الابداع في المؤسسات الاقتصادية قام الباحث بجمع المعلومات من فئة إطارات المؤسسات التي وقع عليها الاختيار حول اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل والإبداع كمتغير تابع له.

حيث اقتصرت الدراسة على عدد من الإطارات في كل مؤسسة يتناسب مع حجمها وفي حدود ما تمكن الباحث من الوصول إليه ودرجه تجاوبهم مع الدراسة حيث كان مجموع عدد الإطارات (مبحوثي الدراسة) هو 112 إطار من 19 مؤسسة توزعت بين عمومية وخاصة وتعمل في قطاعات نشاط مختلفة.

أشارت النتائج المتحصل عليها الى الأهمية النسبية المتوسطة لليقظة الاستراتيجيه حيث كان المتوسط الحسابي المرجح للإجابات على هذا المتغير هو (3.322) وبتقارب فما بينهم (0.386) ،كما تبين النتائج أيضا الأهمية النسبية المتوسطة للإبداع إذ بلغ المتوسط الحسابي حوله (3.285) بانحراف معياري قدره(0.533).

[1] بن نذير نصر الدين، غردي محمد (2014): من اليقظة الى الذكاء الاقتصادي وسائل للإبداع في منظمات الأعمال، مجلة الابداع، المجلد04، العدد04.

توصل الباحث من خلال الدراسة التالية الى مجموعة من النتائج كالتالي:

- انه يمكن اعتبار ان نشاط اليقظة الإستراتيجية ليس في أولوية الأنشطة المعلوماتية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بما انه ما زالت مراقبة البيئة والاهتمام بجمع المعلومات الخارجية والاستفادة منها وتحسين جودتها وسهوله تداولها تعتبر نقص في الاهتمام بهذا النشاط المعلومات الحيوي.
- كما توصل أيضا البحث الى ان المركزية الشديدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تؤدي الى تضييق هامش المبادرة أمام العاملين فيها .
- أما عن أهم العراقيل أمام الابداع وطرح الأفكار الجديدة فوجدنا انها تتعلق بأساليب التسيير والأنظمة والقوانين كذلك نقص المخصصات المالية للعمل الإبداعي وأيضا عدم تشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة والأعمال المبتكرة ولا تحظى بالدعم وبالاتصال الكافي بشأنها.
- يظهر واضحا ضعف الاعتماد على المعلومات الخارجية ومراقبة البيئة في دعم الابداع وتطوير الأفكار والحلول المبتكرة. [1]

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة مع تحديد الفجوة المعالجة

إن معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول موضوع البحث أمر لابد منه، فقد ساهم استعراض الدراسات السابقة في استكشاف الموضوع والإحاطة به وضبطه بصورة جيدة، كما ساهم في فتح المجال أمام تساؤلات جديدة، و فيما يلي عرض مناقشة لأهم الدراسات والأبحاث التي ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء هذه الدراسة، كذلك تحديد اوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما تم التطرق الى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة ومايميز الدراسة الحالية عن السابقة.

[1] احمد طيباوي (2014): اليقظة الإستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الابداع، العدد05، ص 210-223.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة مع تحديد جوانب الاستفادة منها

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

أولا: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الاستراتيجية

لقد حاولت الدراسات التي أجريت في هذا المجال التركيز بصفة كبيرة على آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية وواقع استخدامها في المؤسسات الجزائرية بالإضافة الى:

1- تحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وبين الميزة التنافسية و متغيرات أخرى كالأداء التنافسي، التنمية الاقتصادية أو اتخاذ القرارات.

2- وهناك من اتجهت إلى التركيز على دور كل نوع من أنواع اليقظة على ،حدا خاصة اليقظة التكنولوجية.

3- عدم التركيز على الاشارات الضعيفة التي تعتبر مدخلات لنظام اليقظة الإستراتيجية.

ثانيا: مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرات الإبداعية

استعرضا عددا من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية التي أوضحت ان موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين وقد تبين أن:

1- كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف الى احد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيا الى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم او العوامل المؤثرة فيه او المعوقات التي تحد من وجوده بذلك استطاعت ان تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد واقعية وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري.

2- ان هذه الدراسات تسهم جميعا في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية الى تطوير القدرات الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفاعليتها.

3– تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في اثراء الجانب المعرفي او التطبيقي في موضوع الإبداع كما ان ذلك التنوع او الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات المناسبة للمشكلة قيد الدراسة.

4– كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة، الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.

5– لم يحظ قياس الإبداع والتعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق بأي نصيب من اهتمام الباحثين مع ان اكتشاف الشخص المبتكر يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح.

6– اعتمدت معظم الدراسات السابقة على التعرف الى احد جوانب الإبداع لدى الأفراد وذلك بالاستقصاء وجهات نظرهم في حين يعتمد البعض الآخر على التعرف الى ذلك الجانب من خلال تقدير آراء الآخرين.

الفرع الثاني: جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

- تعزيز الجانب النظري ببعض المعلومات الواردة في الدراسات السابقة.
- المساعدة في ضبط خطة الدراسة الحالية وفهم لحيثيات الموضوع.
- أخذ فكرة عامة عن موضوع الدراسة في مؤسسات محل الدراسة المختلفة.
- المساهمة في تطوير أداة الدراسة " الاستبانة".
- اظهار اوجه التشابه والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف والاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الاول: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فمن خلال المقارنة يتضح اختلاف منظور القسم النظري بين ماجاءت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، ففي الدراسة الحالية تم التركيز والاعتماد على راحل اليقظة كأبعاد في نموذج الدراسة للمتغير المستقل عكس الدراسات السابقة التي جلها كانت تعتمد على انواع اليقظة الاستراتيجية كأبعاد لنماجها ايضا يكمن الاختلاف في اتجاه ربط العلاقة حيث تم تفصيل في ابعاد المتغير المستقل " اليقظة الاستراتيجية" اي دراسة تأثير كل بعد من ابعادها على القدرات الابداعية واخذ المتغير التابع" القدرات الابداعية" مجمل دون التفصيل في ابعاده.

الفرع الثاني: اوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال المقارنة المبدئية يتضح الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الادوات المستخدمة في جمع البيانات والمتمثلة في اعتماد أداة الاستبيان والملاحظة من اجل المسح الميداني كذلك فيما يخص متغيرات الدراسة تتفق كثيرا الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد المتغير الثاني الا وهو القدرات الابداعية نفسها اي تشابه في المتغير التابع "القدرات الابداعية"

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مع تحديد الفجوة المعالجة

الفرع الأول: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة من خلال الاطلاع عليها لم تلاحظ الباحثة وجود أي دراسة عربية او أجنبية حاولت قياس دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية بالتركيز على نظرية اكتشاف الإشارة كمدخل من مداخل اليقظة الإستراتيجية فأغلب الدراسات كانت تبحث عن دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية لكن باعتبار اليقظة الإستراتيجية عملية ونظام في نفس الوقت

كما نعلم ان أي نظام يتكون من مدخلات، عمليات ومخرجات ولم تتعرض أي دراسة لقياس دور نظرية اكتشاف الإشارة في الرفع من القدرات الإبداعية ، أي التركيز على مدخلات اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في الاشارات الضعيفة وربط القدرات الحسية والإدراكية لوجود وتفسير وترجمة هذه الاشارات الى معلومات تفيد المؤسسة بالسبق واليقظة بأبعاد القدرات الإبداعية المتمثلة في: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية والحساسية للمشكلات.

الفرع الثاني: تحديد نوع الفجوة المعالجة

يتم تحديد الفجوة البحثية من خلال المسح الشامل في مجال الموضوع قيد البحث وذلك بالتركيز على:

- قراءة وتحليل الابحاث المحكمة والمنشورة والتركيز على المنهجيات المطبقة في البحوث التي بحثت في نفس المجال.
- الاهتمام بالخطط البحثية التي يكتبها الباحثون والتي يناقشون فيها اهم التحديات والمشاكل البحثية المستقبلية.
- استخدام البحوث السابقة الاكثر بحثا لفكرة الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

هناك العديد من انواع الفجوة البحثية اهم هذه الفجوات نجد: فجوة زمانية، فجوة مكانية، فجوة نظرية ، فجوة مفهومية، فجوة منهجية و فجوة تطبيقية

تم تحديد نوع الفجوة في دراستنا الحالية وهي فجوة نظرية والتي تعبر عن اضافة اطار نظري لم يتم التطرق اليه من قبل في البحوث السابقة التي بحثت في نفس السياق على ان يكون لها تأثير في نتائج البحث، والمتمثل في نظرية اكتشاف الاشارة ودورها في الرفع من القدرات الابداعية

خـــــلاصـــة

تضمن هذا الفصل عرض لأهم الدراسات التطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي تمكنا من الحصول عليها حيث تم تقسيم هذا الجزء الى مبحثين : المبحث الاول كان بخصوص عرض للادبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالتغيرين معا، اما فيما يخص المبحث الثاني ت التطرق لمناقش الدراسات وتحديد نوع الفجوة البحثية المعالجة مع التطرق الى جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة بالاضافة الى اظهار اوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة بالاضافة الى مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، وبهذا نكون قد استوفينا القسم النظري للدراسة الحالية وسيتم البدء في القسم التطبيقي من خلال عرض الفصل القادم.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تمـهيـد

يعتبر الدواء مادة ضرورية وهامة للحفاظ على صحة وحياة الإنسان والتخفيف من معاناته أثناء المرض، فهو سلعة ضرورية لا يمكن أن نستغني عنها مهما كان الحال ومهما كانت قدرتنا الشرائية، حيث لا يرتبط استهلاكه بمرونات سعرية أو دخلية، مما أدى بصناعة الدواء أن تكون من أضخم الصناعات في العالم لكونها تساهم في إنعاش السوق المحلية وتوفير الخدمة الصحية .لكن وصول الدواء ليد المستهلك لا يتحقق إلا بعد مراحل عديدة ومكلفة، إذ نجد صناعات الأدوية تقوم بأبحاث مكثفة في معاملها الكيميائية لأجل ابتكار أدوية جديدة تفوق في مفعولها ما سبق من أنواع الدواء أو ابتكار دواء جديد لعلاج مرض معين فتكلفة تلك الأبحاث ملايين الدولارات حتى تتوصل إلى التركيبة المفيدة من الدواء.

في الأخير بعد تناول مدخل تعريفي لصناعة الدواء، ولإسقاط الإطار النظري للدراسة على الواقع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة (مجمع صيدال) يتطلب توفير إطار منهجي واضح المعالم والملامح من خلاله يتم التفصيل والشرح للدراسة المنهجية التي تم الاعتماد عليها من اجل الدراسة التطبيقية وهذا من خلال الخطوات التالية:

* عرض كل ما يخص الابداع في قطاع الصناعة الدوائية، كذلك نظرة عامة تعريفية حول مجمع صيدال
* التطرق الى ملامح اليقظة الإستراتيجية في المجمع بالإضافة الى المؤشرات التي تدل على الابداع فيه.
* تحديد مجتمع وعينة الدراسة كذلك مصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة المعتمد من طرف الباحثة
* الأداة المستخدمة في جمع البيانات(الاستبيان). ومنهجية البحث
* تعريف كل من الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل على سبيل المثال لا الحصر: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل ألفا كرونباخ.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع صيدال

تعتبر الصناعة الدوائية صناعة ذات أهمية كبيرة، وهي تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الصناعات الأخرى، وقد شهدت تطورات كبيرة سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وهذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث، ظهرت غالبية المؤسسات الجزائرية الدوائية الخاصة (78 %من مجموع المؤسسات) بعد سنة 2000 وخاصة بعد صدور قانون ترقية الاستثمارات الذي سمح بإنشاء الوحدات الصناعية الخاصة بإنتاج وتوزيع المنتجات الدوائية، بعد ما كانت محتكرة ولمدة طويلة من طرف المؤسسات العمومية، وتعرف الصناعة الدوائية الجزائرية تطورا ملحوظا من حيث دخول عدة متعاملين أجانب عرب وأوروبيين للسوق الجزائري، خاصة من خلال عقود التحالف مع المتعاملين المحليين وبالأخص مجمع صيدال، وإنشاء بعض الوحدات الإنتاجية المتخصصة في بعض الصيغ الدوائية بالإضافة إلى وحدات التعبئة والتهيئة.

المطلب الأول: الابداع في قطاع الصناعة الدوائية

تشهد صناعة الدواء في الجزائر تقدما ملحوظا في الإنتاج كما ونوعا، وذلك نتيجة مساعي الدولة لتقليص فاتورة الواردات، مما أدى إلى تحوله إلى سوق أساسي تبنى عليه مشاريع الشراكة، وذلك نظرا للإمكانات المتوفرة والموقع الجغرافي الممتاز للجزائر واللذان يعتبران نقطة الانطلاق الأساسية للمستثمرين في هذا القطاع.

الفرع الأول: صناعة الدواء في الجزائر

تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر صناعة حديثة مقارنة بغيرها من الدول، ويعتبر القطاع العام هو المسيطر على هذه الصناعة إذا ما قورن بالقطاع الخاص الذي لم يدخل هذا المجال إلا مع مطلع التسعينات، وهي تغطي نسبة قليلة من حجم السوق الوطني رغم المجهودات المبذولة خاصة من طرف القطاع العام.

أولا: مراحل الصناعة الدوائية بالجزائر: وقد مرت الصناعة الدوائية الجزائرية بأربع مراحل كالتالي:[1]

المرحلة الأولى خلال فترة الاستعمار: في هذه المرحلة كانت صناعة الأدوية في الجزائر محصورة على مؤسسة (BIOTIC) ، والتي أنشأت في سنة 1952 ومع الاستقلال تم الإعلان عن ميلاد مشروع جديد هو مؤسسة (FARMAL) سنة 1962.

المرحلة الثانية من سنة 1962 إلى سنة 1982 :في هذه المرحلة تم إنشاء الصيدلية المركزية الجزائرية **P.C. A** سنة 1963 وهي مؤسسة عمومية أصبحت تشرف على قطاع توزيع الأدوية وعلى مؤسستي (**BIOTIC**) و (**FARMAL**) لصناعة الأدوية منذ عام 1965، تلتهما وحدة الحراش الصناعية منذ عام 1972، وأصبحت الصيدلية المركزية الجزائرية تحتكر استيراد الأدوية، وأصبحت تسيطر على قطاع الصناعة الدوائية في الجزائر من حيث الإنتاج، البيع والتوزيع. كما قامت بتأهيل اليد العاملة وتطوير وتحديث وسائل الإنتاج.

كما عكفت الجزائر في هذه المرحلة على تطبيق مخطط جديد يرمي إلى تحديث صناعة الأدوية من خلال تكوين عدد كبير من الصيادلة في البلدان الأوروبية. كما شرعت في إنجاز مشاريع صناعية جديدة، حيث قامت الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية(**S.N.I.C**) بإنجاز مركب جديد للمضادات الحيوية بالمدية، كما تم إنشاء مؤسسة **سوكوتيد** (**SOCOTHYD**) سنة 1969 أيضا تم البدء في إنجاز مشروع معهد باستور (**PASTEUR**) ونشير إلى أن مشروع المضادات الحيوية بالمدية لم يتم الانطلاق فيه إلا في سنة 1988، بعد ما كان من المفترض الانطلاق فيه في نهاية السبعينات، أيضا معهد باستور (**PASTEUR**) بقي قيد الإنجاز حتى مطلع التسعينات.

المرحلة الثالثة من سنة1983 إلى سنة 1987: هذه المرحلة جاءت بعد مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات، والتي تهدف إلى:

1- فصل وظيفة البيع عن وظيفة الإنتاج.

2- إنشاء وحدات جهوية مكلفة بالبيع والتوزيع.

[1] وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال

وفي ظل إعادة الهيكلة استحدثت خمس مؤسسات هي:

أ- ثلاث مؤسسات جهوية للبيع والتوزيع: وهي (**ENAPHARM**) بالوسط، (**ENCOPHARM**) بالشرق (**ENOPHARM**) بغرب البلاد، كما قامت كل من مؤسسة (**ENAPHARM**)و (**ENCOPHARM**) بإنجاز ثلاث وحدات إنتاجية هي وحدة شرشال لإنتاج أدوية غسيل الكلى والتي انطلقت فعليا سنة 1994، وحدة قسنطينة لإنتاج السوائل، ووحدة عنابة لإنتاج الأقراص.

ب- مؤسسة لإنتاج وتوزيع التجهيزات الطبية

ج- مؤسسة لإنتاج الأدوية والمسماة صيدال : (**SAIDAL**) والتي استحوذت على كل من مؤسستي (**BIOTIC**) و (**PHARMAL**) ومركب المضادات الحيوية بالمدية التابع لمؤسسة(**La SANIC**) .

المرحلة الرابعة من سنة1988 الى يومنا هذا: بعد تحرير التجارة الخارجية وصدور قانون النقد والقرض وأيضا صدور قانون جديد لترقية الاستثمار في الجزائر، هذه القوانين تسمح بتدخل القطاع الوطني والأجنبي في الاستيراد، إنتاج الأدوية والتوزيع بالجملة، إن قانون النقد والقرض يستعمل مفهوم وكلاء أي متعاملون خواص مقابل تراخيص الاستيراد للأدوية يجبرون في مدة لا تتجاوز سنتين بإنشاء وحدات إنتاجية محلية، حيث كان أول اعتماد يمنح في هذا المجال سنة 1991 للمخبر الصيدلاني الجزائري (**L. P. A**) .

كان آخر حاجز قانوني يقف في وجه القطاع الخاص في مجال الإنتاج قد ألغي سنة 1992 وتم تعويضه بـ "رخصة الاستغلال لمؤسسة إنتاج أو توزيع المنتجات الصيدلانية" بموجب مرسوم وزاري صدر في جويلية 1992، وبموجب هذا المرسوم تم رفع الحصار عن القطاع الخاص لصناعة الأدوية، وهذا ما سمح باقتحام الخواص المحليين أو الأجانب للقطاع، أيضا خلال هذه المرحلة أصبح القطاع العام(مؤسسات التوزيع الثالثة) ومؤسسة (**ENEMEDI**) يعاني من صعوبات مالية ومنافسة شديدة، حيث تم حلها سنة 1997 .

كما تميزت هذه المرحلة بإعادة هيكلة جديدة اختفت على أثرها المؤسسات الثالثة وعوضت بمؤسسات جديدة هي **SMEDAL** متخصصة في مجال الاستيراد، (**DIGROMED**) مؤسسة متخصصة في مجال التموين بالجملة ومؤسسة (**ENEMEDI**) للتموين بالتجزئة، إضافة لذلك نجد مؤسسة (**ENIE**) لإنتاج

الأجهزة الكهربائية تقوم بإنتاج التجهيزات الطبية (أجهزة الأشعة)، ومؤسسة (**ENAVA**) لإنتاج الزجاج وفرعها (**NOVER**) لإنتاج كراسي طب الأسنان.

ثانيا: تقييم السياسة الجزائرية في تشجيع الاستثمار في القطاع الصيدلاني: لقد سعت الدولة الجزائرية الى تشجيع الاستثمار في القطاع الصيدلاني عن طريق القيام والحث على اتفاقيات شراكة صناعية والتي تهدف من خلالها الى:[1]

- تقليص فاتورة الاستيراد وتشجيع الرص المتاحة لانفتاح السوق الصيدلانية الوطنية على اقتصاد السوق.
- زيادة الاستثمار الأجنبي بتشجيع المؤسسات الصيدلانية الدولية للاستثمار محليا في أجهزة الإنتاج الصيدلاني.
- المساهمة في تقليص البطالة وذلك بإنشاء نشاطات إنتاجية على التراب الوطني.
- تحسين القدرات والمهارات عن طريق نقل التكنولوجيا ودمجها في الصناعة الصيدلانية الجزائرية نتيجة لالتقاء المستثمرين المحليين وشراكتهم بالمستثمرين الأجانب.

إن هذه الإستراتيجية العامة للدولة الجزائرية في مجال الصناعة الدوائية لدليل على نجاح تطبيق الدولة لسياسة الحماية الفعالة كوسيلة تطوير المنتوج المحلي من جهة وتعزيز الشراكة بين الدول وكذا تشجيع المستثمر المحلي والأجنبي لصناعة الدواء داخل الوطن من جهة أخرى.

الفرع الثاني: الابداع في قطاع الصناعة الدوائية

يعتبر الإبداع عنصر مهم لضمان استمرار نمو وتطور الصناعة الدوائية نظراً لما يقدمه من القدرة على تطوير منتجات جديدة وأساليب تسويقية مبتكرة تتلاءم مع طبيعة المنتوج الدوائي وطبيعة الأسواق الموجهة إليها هذه المنتجات. ولتحقيق ذلك نجد معظم المؤسسات الدوائية العالمية تتمتع بإنفاق كبير على البحث والتطوير والتكنولوجيا العالية، في حين نجد المؤسسات الدوائية على مستوى العالم الثالث أو الدول العربية على وجه التحديد تسعى لتمييز منتجاتها من خلال تحسين الجودة واستحداث مواصفات وخصائص لا تتوافر في المنتجات المنافسة، كما نجدها تتبنى سبل تمكنها من تحقيق الإبداع والبقاء أو المنافسة.

[1] يحياوي حسنية، 'ترابط الاستثمار الأجنبي- الاستثمار المحلي، حالة القطاع الصيدلاني الجزائري'، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة وهران، 2009 ،ص 10.

أولا:الابداع على مستوى صناعة الدواء الأصلي: تعتبر الدول المتقدمة من أهم الدول المنتجة للدواء، و تتواجد فيها أهم المخابر الصيدلانية العالمية حيث تستعمل هذه المخابر تكنولوجية البحث والتطوير التي تمكنها من التجديد المستمر للدواء أو اكتشاف اختراعات جديدة، ولذلك تعتبر هذه الدول من أهم الدول المنتجة للدواء الأصلي، حيث تشير الدراسات والإحصائيات إلى أن هذه الدول تنفق بشكل كبير على أنشطة البحث والتطوير وأنه المصدر الرئيسي للإبداع وهذا حيث أن صناعة الدواء تتمتع بخصوصية هامة وهي اعتمادها الدائم والمستمر على عمليات البحث والتطوير بحيث يطلق عليها صناعة ناتجة عن البحوث من جهة أخرى نجد هذه الصناعة تتطلب استثمارات ضخمة من الشركات التي تقوم بهذه الأبحاث ونتيجة للتطور التكنولوجي الرهيب في السنوات الأخيرة فقد شهدت مواصفات ومعايير إنتاج الدواء طفرة تكنولوجية كبيرة خاصة في ظل اتجاه الشركات الدوائية ذات النشاط الدولي نحو تكوين تحالفات إستراتيجية تهدف السيطرة على الأسواق وزيادة القدرة التنافسية بعد تحرير التجارة ولتطوير البحوث على مستوى البرامج البحثية متعددة الجنسية، ومازالت الدول المتقدمة هي المسيطرة على سوق الدواء العالمي، كما أننا نجد تعداد براءات الاختراع الحاصلة عليها كبير جدا وهو بعد هام في تقدير سلوك الإبداع في شركات الأدوية.[1]

ثانيا: الإبداع على مستوى صناعة الدواء الجنيس: تسعى شركات صناعة الدواء الجنيس بأن تولد الإبداع بنفسها، حيث تنفذ هذه الشركات استراتيجيات تنافسية جديدة تدمج لإعادة إبداع تصميمات في حافظة منتجاتها لكي توفر خصوصية أكثر لها، وعلاج ذو جودة عالية يقابل احتياجات المرضى، هذه إعادة التوجيه تهدف مواجهة تغيرات المحيط وتحديات المنافسة في كل من نضج وتطور الأسواق، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة اختيار الطريقة الأسرع في تطوير الأدوية الجنيسة الجديدة ويكون ذلك إما عن طريق شراء الوصفة أو التطوير من طرف مركز البحث والتطوير التابع للمؤسسة المنتجة للدواء الجنيس أو سياسة تقليد الأدوية الأصلية مع ضرورة أن تكون المؤسسة المنتجة للدواء الجنيس الأولى والأسرع في دخولها سوق الأدوية الجنيسة.[2]

ثالثا:القياسات الكمية للنشاط الإبداعي للمؤسسات: لكي يتسنى قياس الإبداع يستعمل عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي، وتتمثل هذه القياسات في:

[1] DUFLOS M. (2007) , Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique : analyses empiriques, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris I

[2] http://www.scoop.it/t/pharmaceutics-r-d 18:11, 25/11/2021

1- **نفقات البحث والتطوير**: تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات فالدول الصناعية تنفق بشكل كبير على البحث والتطوير، فإن المؤسسات العملاقة تخصص ميزانية كبيرة جدا لنفقات البحث والتطوير تتراوح بين 3 و8 مليارات دولار، في المقابل نجد الصناعات الصيدلانية العربية بصفة عامة تعاني من ضعف الإنفاق على البحوث الخاصة بتطوير منتجاتها، فلا تزيد نسبة إنفاقها على البحوث أكثر من 2 %وهو ما أدى إلى تدهور أنشطة البحث والتطوير في مصانع الأدوية. واقتصرت هذه الأنشطة على صياغة مستحضرات جديدة لأدوية معروفة وتحسين بعضها الآخر. ولهذا السبب انخفض عدد الخبراء المتخصصين في هذا المجال وانحصر وجودهم في رجال البحث العلمي في الجامعات، وهؤلاء تتم الاستفادة من أبحاثهم إلا قليلا، الإمكانات الدول العربية كبيرة ولكنها مشتتة لافتقادها عنصر التجميع والتعاون، فابتكار دواء جديد يكلف في مجال البحث والتجريب ما بين 125 إلى 250 مليون دولار وهو عبء على دولة واحدة بمفردها [1] .

2- **تعداد الإبداعات**: عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصادر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات...الخ، وفي الواقع يوجد انتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل الإبداع وما لا يمثل[2].

3- تعداد براءات الاختراع: يمكن قياس الكثافة الإبداعية لمؤسسة ما من خلال عدد براءات الاختراع الحاصلة عليها وهي تمثل حصيلة نشاط إبداعي.[3]

[1] دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، (2012)، تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007 ، مجلة الباحث، العدد 10 ، الجزائر، ص286.

[2] مداح عرابي الحاج، (2013)، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9 ، 2013 ص29.

[3] دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، مرجع سابق، ص286.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول مجمع صيدال

يحتل مجمع صيدال مكانة هامة في مجال صناعة الدواء ويعتبر الرائد في هذه الصناعة على مستوى الجزائر، حيث يشكل قطب صناعي مهم في السوق الجزائرية ويحتل مكانة لا بأس بها على مستوى دول البحر الأبيض المتوسط. إذ يعتبر المجمع من أوائل المؤسسات التي دخلت بورصة الجزائر، مما يدل على أنه استطاع أن يحقق نتائج كبيرة في فترة وجيزة، من هنا دعت الضرورة لدراسة هذا المجمع بالتطرق إلى التعريف به وأهدافه ومهامه...الخ.

الفرع الأول: التعريف بمجمع صيدال

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء دامت أكثر من 31 سنة، وقد مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولا إلى وضعيته الحالية والتي سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج، المبيعات والحصة السوقية.

أولا: مراحل نشأة المجمع الصناعي لصيدال

سنحاول في هذا الجزء إدراج أهم مراحل نشأة المجمع فيما يلي:[1]

- **سنة 1963**: تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية **PCA** بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه الهياكل في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر.

سنة 1969: عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة للإنتاج بالحراش.

- **سنة 1982**: تحولت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني **ENPP** بناء على المرسوم 1982/161، والمؤرخ في افريل 1982، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيميائية، تحت اسم مؤسسة صيدال

[1] وثائق داخلية للمجمع، مديرية التسويق والإعلام الطبي.

➢ **سنة 1989**: صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقا لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيمياء والصيدلة.

➢ **سنة 1993**: سمحت التغييرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية والتجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها، تم أيضا الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام.

➢ **سنة 1997**: تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القابضة للصيدلة والكيمياء، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدية، كما عرف تطورا لفعاليته في عدة مجالات مثل زيادة الإنتاج والمبيعات.

➢ **سنة 1998**: قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري

➢ **سنة 1999**: عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع .

➢ **سنة 2002**: تم فتح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفرع(**Biotic**) تقوم بتصنيع التحاميل (**Supposition**).

➢ **سنة 2003**: تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظمته وزارة الصحة.

➢ **سنة 2005**: تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع (**Farma**)، وتم افتتاحه في 16 افريل 2005 من طرف السيد رئيس الجمهورية.

➢ **سنة 2006**: تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة أخرى لأجل خوصصتها واستكمال فتح رأس مالها.

- **سنة 2009**: رفع مجمع صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59 %.
- **سنة 2010**: قام مجمع صيدال بشراء 20 % من رأسمال شركة "ايبيرال" كما رفع من حصته في رأسمال شركة "تافكو" من 38.75 % إلى 44.51 %.
- **سنة 2011**: رفع مجمع صيدال حصته في رأسمال "ايبيرال" إلى حدود 60 %.
- **سنة 2014**: شرع مجمع صيدال في إدماج فروعه (أنتيبيوتيكال ، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص.

وعموما مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 **مليار دينار جزائري**، مهمته الأساسية: تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري والبيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية . ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة و الانضباط.[1]

ثانيا: أهداف مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا وأداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:[2]

1- تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة والابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته و ضمان ديمومته.

2- طرح منتجات تتوافق والمتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية و إرضاء المستهلك.

3- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر ومنافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.

4- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا؛ خلق مناصب عمل جديدة.

5- ا لبحث عن الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة(TQM)

[1] Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé

[2] وثائق تعريفية داخلية خاصة بالمجمع.

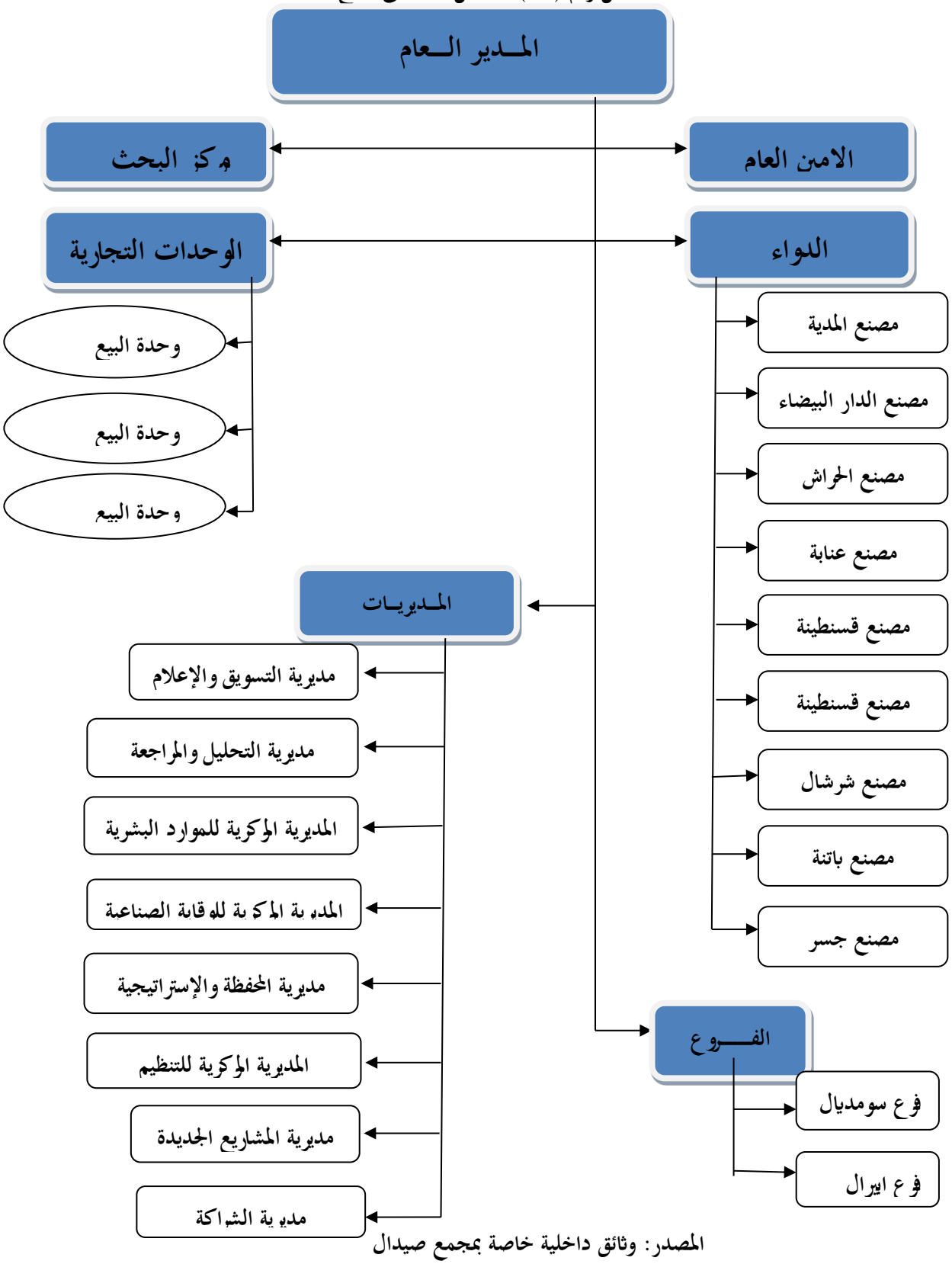
6- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة)

7- تطوير التحالف الاستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع مخابر ذوي شهرة عالمية.

8- ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن، كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم والمكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية والمتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المساءلة، التضامن الاجتماعي و التحالف.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال: يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في جانفي2014 في الشكل اللاحق:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: وثائق داخلية خاصة بمجمع صيدال

أولا: الإدارة العليا: وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساسا في:

1)الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه :

أ– تحديد الاستراتيجيه ووضع السياسات المتبعة

ب– تمثيل المجمع داخليا وخارجيا

ت– الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من 9 أعضاء ومن مهامه معالجه الأمور التالية :

* أنشطة المجمع في نهاية السنة.

*مخطط السنة الحالية والقادمة.

*تنظيم المجمع ونشاطات التحالف الاستراتيجي.

2) الأمين العام: يمثل الهيئة الاستراتيجيه التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عمليه اتخاذ القرارات.

ثانيا: مصانع إنتاج الدواء هناك 9 مصانع متخصصة في إنتاج الدواء وتتمثل في:

1- **مصنع المدية انتيبيوتيكال** كان سابقا عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال ابتداء من جانفي 2014 أصبح عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوانية الحيوية البينيسيلينية وغير البينيسيلينية مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة الى غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

2- **مصنع الدار البيضاء** ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص واشربه ومحاليل للشرب وكبسولات مراهم أملاح ....الخ وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحده بيع سنويا لكل الأشكال مزود بمخبر لمراقبة الجودة وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية المكلف بالقيام بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية.

3- **مصنع الحراش بالعاصمة** دشن في مارس 1971 يحتوي على أربع ورشات إنتاج وهي: ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشه الأقراص والملبسات، ورشه المراهم تبلغ طاقة الإنتاج لهذه الورشات 20 مليون وحده بيع

سنويا كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والتسيير التقني والوثائقي.

4- **مصنع عنابة** المصنع واقع بعنابه مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحده بيع سنويا.

5- مصنع قسنطينة يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل بقدرة إنتاجية تصل الى 5 مليون وحده بيع سنويا.

6- مصنع قسنطينة للأنسولين: يتخصص في إنتاج الأنسولين تم انطلاقه في سنه 2016.

7- مصنع شرشال يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: وهي ورشه الأشربة، ورشه المحاليل المكثفة، ورشه الأقراص والكبسولات والأكياس يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية وخصائص السموم.

8- مصنع باتنة تخصص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل.

9- مصنع جسر قسنطينة تفوق طاقه الإنتاج لهذا المصنع 20 مليون وحده تبيع سنويا وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثه يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج متخصصة في صناعه الأنواع الجالونيسية وهي: ورشة تحاميل، ورشة الأقراص والملبسات، ورشه المحاليل المكثفة على شكل أكياس، وورشه المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم الى جانب التسيير التقني والوثائقي.

ثالثا: فروع مجمع صيدال يتكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركة ذات أسهم كل شركة يسيرها مجلس إدارة مع مراقب حسابات وهذين الفرعين هما: [1]

1) فرع سوميديال: يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار سوميديال هو نتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%) والمجمع الصيدلاني الأوروبي (45 ,36 %) وفيناليب (4.55%)، يتضمن فرع الإنتاج سوميديال ثلاث أقسام:

[1] https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/organisation.

- قسم متخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية
- قسم لصناعه السوائل شراب ومحاليل عن طريق الفم
- قسم لصناعه أشكال الجرعات الصلبة كبسولات وأقراص

2) فرع ايبيرال: هو شركه ذات أسهم نابعة عن شراكه بين القطاعين العام والخاص بين مجمع صيدال (40%) وجلفار الإمارات العربية المتحدة (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%) تكمن المهام الرئيسية لهذا الفرع في إنشاء واستغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستخدام في الطب البشري.

ويهدف هذا الفرع الى تحقيق ما يلي :

* صناعة الأدوية الجنيسة حقن وأشكال جافة.
* تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)
* توفير خدمه التغليف ومراقبه الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

رابعا: مركز البحث وتطوير "CRD": انشأ في جويلية 1999 يتوفر على احدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث والتطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنية الصيدلانية من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من اجل ابتكار صيدلاني متواصل أخذا على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنيسة ونشير الى ان مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال حيث يبلغ عدد عماله90 عامل سنة2014.

خامسا: الوحدات التجارية لمجمع صيدال: يملك صيدال ثلاث وحدات التجارية وهي:

1) **الوحدة التجارية بالوسط:** تم إنشاؤها سنه 1996 مقرها المحمدية بالجزائر تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال.

2) الوحدة التجارية للشرق: تم إنشاؤها سنه 1999 مقرها باتنة تغطي أكثر من 18 ولاية

3) الوحدة التجارية بالغرب: تم إنشاءها سنه 2000 مقرها وهران مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

سادسا: المديريات: ويشمل مجمع صيدال على 8 مديريات:

1) مديرية التحليل والمراجعة من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

2) المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين وبتنظيم العمل وفقا للقرارات والإستراتيجية المحددة .

3) مديرية المحفظة والإستراتيجية المالية: تقوم بوضع الاستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعه العمليات التمويلية طويلة الأجل والقصيرة والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.

4) المديرية المركزية للتنظيم والإعلام: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها كذلك تطوير نظم التسيير بالمجمع كما تضمن إعداد خطة الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية.

5) مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة الى وضع إستراتيجية تسويقية جيدة، والقيام بدراسات للسوق والمساهمة في إعداد مجلات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.

6) المديرية المركزية للوقاية الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي والبيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

7) مديرية الشراكة والتنمية الصناعية: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العالمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العالمية.

8) مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات انجاز المشاريع وتقييمها.

الفرع الثاني: اتفاقيات الشراكة المبرمة من طرف مجمع صيدال

اعتمد مجمع صيدال على نوعين من الشراكة (الشراكة بعقود التصنيع- الشراكة الصناعية).

أولا: الشراكة بعقود التصنيع

وفقا لهذا العقد يتفق صيدال ويتعاقد مع مؤسسة أجنبية لأجل تصنيع الدواء لصالحها في مقر صيدال الخاص وبمعداته، يسمح هذا النوع من الشراكة لصيدال الاستفادة من الخبرات والتكنولوجيا الأجنبية، وأهم هذه العقود التي أبرمت في هذا الإطار نذكر منها:[1]

1- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و فايزر (Pfizer) الولايات المتحدة الأمريكية: يقوم الإتفاق القائم بين صيدال وفايزر على صنع أربعة منتجات على مستوى فرع فارمال.

2- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وأوفنتيس فارما (فرنسا) (Pharma Aventis) : بموجب هذا العقد المبرم في ماي 1998 تم الانطلاق في الصنع بمراحل لـ 9 منتجات على شكلين (أقراص وسوائل).

3- عقد شراكة التصنيع بين صيدال ونوفونورديسك (الدنمارك)(Novo Nordisk) : بموجب هذا العقد المبرم في نوفمبر 1998 انطلقت صناعة المنتجات على شكل شراب على مستوى مركب أنتيبيوتيكال، ينص العقد على الصناعة بترخيص لـ "دانيلاز" (**Danilase**)، أما فيما يخص الصناعة على شكل الأقراص فيتم تصنيعها على مستوى فرع فارمال.

4- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و دار الدواء "الأردن" ("Jordanie" Dar El Dawa): أبرم هذا العقد سنة 1997والذي ينص على صناعة 7 منتجات على مراحل، حيث تم انجاز 4 منتجات وفي سنة 2007 تم إنتاج الباقي.

5- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و رام فارما "الأردن "("Jordanie" Ram Pharma): ينص العقد على صناعة أربعة منتجات .

6- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وصولوفارم "Solupharm ": وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح مخابر " **Solupharm**" عدة أنواع من الدواء في شكل أقراص وذلك خلال سنتي 2006 و2007 .

[1] وثائق داخلية من مجمع صيدال

7- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و جينيريك لاب "Generic LAB ": وفقا لهذا العقد تم إنتاج سنة 2006 لصالح"**Generic LAB** " ما يقدر بـ 963 227 3 وحدة بيع لمختلف الأصناف العلاجية وعلى شكل أقراص ومزيج معلق. كما تم إنتاج 328 026 30 وحدة بيع سنة 2007 .

8- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وبيكا لاب" BIKA LAB ": وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح " **BIKA LAB**" ما يقدر بـ 019 23 وحدة بيع الدواء إكلارنيتين على شكل شراب " **Eclarnitine Sirop** ".

9- عقد شراكة التصنيع بين صيدال و أ ج د "AGD ": وفقا لهذا العقد أنتج صيدال لصالح"**AGD** " ما يقدر بـ 374 225 وحدة بيع للمنتجات: تريمبوتين"**Trimebutine** " على شكل شراب، هيدروكسيزين"**Hydroxyzine** " على شراب، لاكتولوز "**Lactulose**" على شكل شراب.

10- عقد شراكة التصنيع بين صيدال وشركة شمال إفريقيا القابضة (الكويت): تم توقيع اتفاق شراكة مع شركة مشاريع الكويت القابضة وهي أول شركة لإنتاج الأدوية المضادة للسرطان في الجزائر، ووفقا للاتفاقية فإن كلا من صيدال وشركة شمال أفريقيا القابضة سيمتلكان حصة بنسبة 49 % من شركة صيدال، على أن تكون نسبة 2 % المتبقية مملوكة من الصندوق الوطني الجزائري للاستثمار، وعندما يبدأ المصنع بالعمل بكامل طاقته فإنه سيوفر للسوق الجزائري المنتجات الصيدلانية لاسيما الأدوية المضادة للسرطان.

ثانيا: الشراكة الصناعية (المشاريع المشتركة)

تضمن هذه العقود إنشاء وحدات إنتاج مشتركة بين صيدال وشركاء أجانب. حيث تتمثل مساهمة المتعامل الأجنبي برأس المال، ويدار هذا المشروع بإنشاء إدارات ومجلس خاص للإدارة. من أهم إيجابيات هذا النوع من الشراكة نقل التكنولوجيا. أما أهم عقود الشراكة الصناعية المبرمة بين صيدال ومخابر أجنبية نذكر الآتي:[1]

1- عقد الشراكة بين صيدال ومخابر فايزر(Pfizer) الأمريكية: تم إنجاز مشروع وحدة الإنتاج في الدار البيضاء في 08سبتمبر 1998، برأس مال يقدر بـ 16 مليون دولار، حيث ساهم المجمع بنسبة 30%،

[1] وثائق داخلية لمجمع صيدال

بينما ساهمت بفايزر بـ 70 %، وتتمثل التشكيلة الإنتاجية لهذا المصنع في المنتجات الجافة والسائلة، والتي تختص فايزر بإنتاجها .

2- عقد الشراكة بين صيدال وصانوفي أفنتيس فارما: Sanofi Aventis Pharma – Saidal) :

(**APS**) : وتعرف هذه الوحدة الإنتاجية باسم رون بولانك – صيدال"**Rhône Poulenc- Saidal**"

(**RPS**)التي تأسست في سبتمبر 1998 في المنطقة الصناعية واد السمار ذات قدرة إنتاجية مقدرة ب 20 مليون وحدة بيع باستثمار قدره 400 مليون دينار جزائري وخلق 140 منصب شغل. وتتعلق تشكيلاتها الإنتاجية بالأشكال الجافة لمختلف الأصناف العلاجية التالية: المضادات الحيوية، مضادات الالتهاب، مضادات أمراض القلب، مضادات للطفيليات ومهدآت السعال، في سنة 2007 تحصلت صيدال على نسبة 30 % بما يقابل حصة 127.8 مليون دينار جزائري.

3- عقد الشراكة بين صيدال والمجمع الصيدلاني الأوروبيGPE "Somédail " Saidal – Europe:

سعى صيدال إلى إبرام عقد شراكة مع الشركة الأوروبية لصنع الأدوية والعتاد الطبي، أين تم تأسيس شركة جزائرية متخصصة في هذا المجال، هي شركة صوميديال، في واد سمار في 17 سبتمبر 1998 والهدف منها تنويع مصادر التموين وتوسيع تشكيلة منتجاتها على مستوى السوق الوطنية، قدرت تكلفة المشروع بـ 20 مليون دولار، حيث ساهمت صيدال بـ 30 % ويرمي هذا المشروع إلى إنتاج ما يعادل 27 مليون وحدة إنتاجية .

4- عقد الشراكة جوراس فارماستيكل وصيدال "JORAS Pharmaceutical – Saidal " :

وتنتج هذه المخابر الأصناف العلاجية التالية: مضادات الالتهاب، مضادات للحساسية، مضادات الحيوية و Anti-Glancomateux ، سنة 2007 تحصلت صيدال على حصة 30 % أي حوالي 36 مليون دينار جزائري .

5- عقد الشراكة بين صيدال ومخابر "نوفونورديسك" (NOVO- NORDISK/ Pierre fabre):

يقع مقر هذا المصنع بولاية تيزي وزو، حيث قدر رأس المال المستثمر بـ 44 مليون دولار، تتكون تشكيلة الإنتاجية من 75منتج تخص: مضادات السرطان و مادة الأنسولين (مصنع قسنطينة الذي ينتج حاليا 3,1 مليون قارورة أنسولين)، كذلك أمراض الحساسية....الخ

6- عقد الشراكة بين صيدال ودار الدواء (الأردن): "صيدار"(Saidal – Dar El Dawa): تأسست مؤسسة صيدار في أفريل1999 والتي ينص موضوع عقدها على إنشاء مؤسسة مشتركة لصناعة قطارات حيوية للعين**Collyres**.

7- عقد الشراكة صيدال أكايما –سبيماكو–ديغروما: وهو يضم مجموعة شركاء مثل السعودية وتركيا والجزائر، انبثق عن هذا العقد إنشاء شركة طاسيلي للصيدلة **–TASSILI PHARMA**) **CEUTICAL COMPAGNY**) والمعروفة بـ "**TAPHCO** "ويقع مقرها في رويبة والتي تختص في إنتاج أدوية العيون ومنتجات الحقن، تمتلك هذه الشركة رأس مال اجتماعي يقدر بـ 656 مليون دج، يمثل 100.000 سهم بـ 6.560 دج للسهم الواحد، الذي يوزع بنسبة 45 % من الحصة الموجهة للمقيمين، و 55 % لغير المقيمين.

8- عقد الشراكة بين صيدال و ميداكتا "سويسرا" (MEDACTA) : ميداكتا هي عبارة عن شركة سويسرية متخصصة في البحث وصناعة لوازم الجراحة...الخ وقد أنشئ صيدال شراكة مع هذه المؤسسة مؤسسة تعرف باسم "**SAMED**" في 20 نوفمبر 2000 التي يقع مقرها في شرشال و قدر رأس مالها ب129 مليون دج، مقسم بين المؤسستين، ميداكتا 60 % وصيدال 40 %.

9- عقد الشراكة بين صيدال- صولوفارم فارماسوتيك Saidal- Solupharm): (**pharmaceutic** لقد تم تأسيس هذه المؤسسة في 09 مارس 2004 في ولاية الطارف، بموجب عقد شراكة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص والذي ينص على تصنيع المنتجات على شكل الجاف وحقن فيما يخص الأصناف العلاجية المضادات للروماتيزم والمضادات للسرطان والتخذير **anesthetic** .

10- عقد الشراكة بين صيدال –أبولماد(Saidal- ABOLMED) : تم إبرام عقد الشراكة بين صيدال وأبولماد في 28مارس 2004 الذي يتعلق بتسويق وإنتاج موحد للمنتجات على شكل قارورات ومضادات حيوية لـ 11 منتج مصنوع في المركب أنتيبيوتيك بالمدية .

المطلب الثالث:ملامح اليقظة الإستراتيجية ومؤشرات الابداع في مجمع صيدال

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب الى بوادر وملامح اليقظة الإستراتيجية وكذلك مؤشرات الابداع في مجمع صيدال

الفرع الأول: ملامح اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال

أولا: تكوين الإطارات في ما يخص اليقظة

يتم عقد اجتماعات ما بين الإطارات و المسؤولين عن اليقظة، وهذا ما يدل على أن المجمع يعي بأهمية اليقظة وضرورة تثقيف وتكوين الإطارات حول كيفية تطبيق هذا المفهوم في الإدارة، وما يؤكد ذلك هو الاتفاقية التي أبرمتها صيدال مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبليدة لتكوين إطاراتها في مجال اليقظة من خلال دراسات ما بعد التدرج المتخصصة و بمكونين غالبيتهم فرنسيين، وهذا بالتنسيق مع مؤسسة ("SKAEMA"مؤسسة فرنسية متخصصة في الذكاء الاقتصادي) حيث قامت كدفعة أولى بتكوين مجموعة من الإطارات التابعين إلى مختلف مصالح مجمع صيدال على أن تقوم هذه العناصر في وقت لاحق بإنشاء خلايا اليقظة على مستوى المجمع ككل.

ثانيا: تجسيد اليقظة على مستوى مجمع صيدال

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال المدرج أعلاه انه لا توجد مصلحة او خلية واضحة لليقظة الإستراتيجية وإنما القيام بها بطريقة غير منتظمة والمدير العام للمجمع هو المسؤول عليها إذ تقتصر على مديرية التسويق والإعلام ، وهذا ما يعاب على تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال حيث من المفروض ان تكون واضحة في الهيكل التنظيمي للمجمع وان لا تقتصر أيضا على مديرية التسويق والإعلام وإنما تشمل فروع أخرى مثلا مركز البحث والتطوير، كذلك يتعارض التطبيق المثالي والصحيح لليقظة الإستراتيجية مع كون المدير العام للمجمع هو المسؤول عن اليقظة فمن المفروض ان يكون المسؤول الأول عن اليقظة هو الشخص الأكثر احتكاكا مع العمال ومنه يستطيع جمع اكبر قدر من المعلومات وكذلك

متابعة كل المستجدات الخارجية حول سوق الدواء ومنه تكون له القدرة على متابعة مسار اليقظة وأيضا المشاركة والتنسيق بين جميع أعوان اليقظة الإستراتيجية (العمال المشاركين في عملة اليقظة).

ثالثا: مصادر المعلومات التي يلجأ إليها مجمع صيدال

يقوم مجمع صيدال بتتبع التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية الخاصة بمجاله أي صناعة الدواء مثل: السوق المنافسين، الصيدليات، الجرائد الرسمية، تقارير وزارة الصحة وكذالك هيئات والمنظمات العالمية للتجارة، ما فيما يخص الأشخاص المكلفين بجمع هذه المعلومات نجد: المندوبين الطبيين، المشرفين، بعض العمال العاديين، أيضا مخبرين طبيين...الخ، المجمع يعتمد على:

- **دراسة السوق**: من خلال مراقبة تغيرات الطلب والعرض من الأدوية خاصة التي يعرضها المجمع وهذا لمعرفة الاحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن من الأدوية ومحاولة تلبيتها هذا من جهة، ومن جهة أخرى مراقبة الفرص التي يعرضها المحيط الخارجي مثل فرصة سامحة لعقد تحالفات مع مخابر عالمية لتقوية وتعزيز المركز التنافسي للمجمع، وأيضا التركيز على التهديدات المحتملة مثلا المنتجات البديلة كظهور أدوية وأعشاب نباتية او ما يعرف بالطب البديل والذي يهدد منتجات أي الأدوية التي يقدمها المجمع.
- **موزعو الأدوية (الصيدليات)**: فهي مصدر هام وحساس تعتبر حلقة وصل بين المجمع وعملائه (المرضى)، من خلال استجواب بعض الصيدليات يمكن معرفة مدى رضا الزبائن على أدوية صيدال ومعرفة بعض الملاحظات او الشكاوى حول هذه الأدوية، من جهة أخرى يمكن معرفة المنتجات المنافسة لأدوية المجمع أي الأكثر طلبا.
- **المنافسين الحاليين**: من أهم المصادر التي يعتمد عليها المجمع لجمع معلومات اليقظة الإستراتيجية فمن خلاله يتمكن المجمع من معرفة توجهات وأبحاث المنافسين وفهم سلوكياتهم بغرض معرفة الوضعية التنافسية للمنافسين من حيث قدراتهم الحالية كذلك الاستراتيجيات المتبعة، الأسعار وتشكيلة الأدوية.....الخ.
- **الأطباء**: فالطبيب هو من يصف قائمة الأدوية للمريض و هو من يقرر إما وصف أدوية صيدال أو وصف أدوية أحد المنافسين لصيدال، هو الشخص الأقرب من المريض مثال على ذلك وصف أدوية صيدال وحدوث مشاكل وأعراض جانبية وعدم رضا المريض على هذه الأدوية سيتم إبلاغ الطبيب بذلك، وبالتالي فالطبيب هنا يصبح مصدر مهم لجمع المعلومات حول مدى قبول الأدوية التي ينتجها صيدال ومعلومات

أخرى عن أدوية المنافسين ، لذا لابد من عقد بعض الاجتماعات واللقاءات مع بعض الأطباء المشهورين ومحاولة استجوابهم من خلال مقابلات متكررة وهنا يتم إرسال المندوبين الطبيين من أجل ذلك.

الفرع الثاني: مؤشرات الابداع في مجمع صيدال

في ظل التحالفات الإستراتيجية ارتفع إنفاق مجمع صيدال على البحث والتطوير مما ساهم في تحسين مستوى إبداعه التكنولوجي كذلك ساهم الإبداع التكنولوجي لمجمع صيدال في التأثير على أدائه التنافسي من خلال:

أولا: براءات الابداع: تعتبر براءات الاختراع أداة لجماعة الملكية الصناعية من جهة، وقياس وتقييم نشاطات البحث والتطوير والإبداع في نفس الوقت، فهي تعتبر من مخرجات ونتائج عمليات البحث والتطوير وكذا مؤشر لقياس القدرة التنافسية للمؤسسات، وبالنظر الى مجمع صيدال فقد أثمرت جهود مركز البحث والتطوير التابع للمجمع حصوله على:

* **سنة 2006:** تحصل للمرة الأولى على 5 براءات اختراع تعد الأولى من نوعها في تاريخ المجمع، والتي سلمت له من طرف المعهد الوطني للملكية الصناعية "INARI"، وقد وصفت براءات الاختراع هذه "بالمؤهلة للحصول على حماية دولية لدى بعض البلدان بهدف الحفاظ على استعمالها من التقليد"، نظرا للمنافسة المسجلة على مستوى السوق العالمية. [1]

***سنة 2007:** بالإضافة الى ذلك فقد تحصل على 9 براءات اختراع أخرى لتسع منتجات وكيفيات تحضير في المجال الصيدلاني، إذ ان إحدى هذه البراءات سمحت له بالفوز بـ"الميدالية الذهبية" لأحسن اختراع لإنتاج مصل "طامفلو" المضاد لداء أنفلونزا الطيور، سلمت له من قبل المنظمة العالمية للملكية الفكرية بمناسبة اليوم الوطني للاختراع الذي نظم في بالجزائر في سنة 2007.

وما تجدر الإشارة إليه هو ان دواء "**طامفلو**" يتميز بفعالية قوية مضادة للفيروسات المسببة لمختلف أنواع الزكام وحمى الزكام، كما ان مجمع صيدال أرسل بالتنسيق مع قسم التحاليل الصيدلانية بجامعة الجزائر عينات الى جامعة بوردو بفرنسا من اجل تحليله، وقد أثبتت التحاليل بأن نسبة المادة الحيوية الفعالة في دواء "طامفلو" اكبر من نسبة المادة الحيوية الفعالة الموجودة في الدواء الأصلي الذي ينتجه مخر "Roche " السويسري

[1] Institut National Algérien de la Propriété Industrielle.

* **2021/9/15**: بالإضافة الى كل هذا تم انعقاد ندوة في هذا اليوم نظمها المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي بمساهمة صيدال تحت عنوان "**الصناعة الصيدلانية وبراءة الاختراع**" إذ تم اثراء هذه الندوة بمداخلة من طرف الرئيسة المديرة العامة لمجمع صيدال "السيدة فطوم أقاسم" بعنوان " البحث والتطوير والابتكار في مجال الصناعة الصيدلانية بمجمع صيدال" حيث توصلت الى ان:[1]

- مسألة براءات الاختراع في جوانبها المتعلقة بالاقتناء والاستغلال يجب ان تعالج بكثير من الاهتمام بما في ذلك براءات الاختراع في المجال العمومي.
- التأكيد على أهمية إدماج مفاهيم قوانين الملكية الفكرية والمعايير الصحية وكذا ترقية مهمة لليقظة الإستراتيجية في النموذج الاقتصادي للقطاع.
- الصناعة الصيدلانية ترتكز على البحث والتطوير كعامل ابتكار يتطلب استثمارات كبيرة ينبغي حمايتها وتعتبر هذه الاستثمارات وكذا حماية الملكية الفكرية تحديات يجب على هذه الصناعة ان ترفعها من اجل ضمان الأمن الصحي أمام التحديات الجديدة.

أكدت المديرة العامة لصيدال الى إنشاء هيئة مختصة في اعتماد المنتجات الجديدة المبتكرة حيث ان صيدال استثمرت في مركز جديد للبحث والتطوير ومركز للتكافؤ البيولوجي، يتوفران على تكنولوجيا حديثة تستجيب للمقاييس الوطنية والدولية، حيث يهدف مركز البحث والتطوير الى تطوير مجموعة من المنتجات من أجل محاولة تغطية أكبر قدر ممكن من المحاور العلاجية، فمن اجل التحكم في استغلال منتجات البحث والتطوير قام مجمع صيدال بعملية لحماية المعطيات العلمية والتقنية سيما من اجل إيداع " **17براءة اختراع**" لدى المعهد الوطني الجزائري للملكية الفكرية

ثانيا: قدرته على التقليد: قام مجمع صيدال بتقليد عدة أدوية موجهة للأمراض المزمنة، والتي كانت تستورد من المؤسسات الأجنبية خاصة الفرنسية منها، كأدوية السرطان والأعصاب، وأصبح إنتاجها يتم في مصانع مجمع صيدال، وهي ذات جودة تنافس المنتجات الأصلية، ونظرا للطلب الكبير عليها خاصة مع انتشار هذه الأمراض أدى إلى ارتفاع أرباح صيدال، من جهة أخرى يتطلب إنتاج هذه الأدوية المقلدة تكاليف منخفضة مقارنة بالمنتجات الأصلية، والتي لا تقل جودة عليها، وبالتالي انخفاض أسعارها ما يؤدي في الأخير إلى تهديد

[1] https://www.aps.dz/ar/economie/112528-2021-09-15-18-23-03, a visité le 03/02/2022, 13 :51.

المنافسين الحاليين والمحتملين .كما قام مجمع صيدال ببذل جهود كبيرة في مجال تطوير منتجاته سواء من حيث المكونات أو الشكل، هذا ما أدى به أيضا إلى التوقف عن استيراد بعض الأدوية المطورة في مخبر البحث والتطوير التابع له، باستخدام التكنولوجيا الحديثة والمطورة والمحصل عليها من المؤسسات والمخابر التي أبرم معها عقود تحالفية، كما قام المجمع بإجراء تحويلات على شكل منتجاته بما يناسب المستهلكين تبعا لطلباتهم ورغباتهم وذلك من أجل الحفاظ على حصته السوقية وتوسيعها.

ثالثا: إنتاج أصناف علاجية جديدة لقد تم إطلاق مخطط تنموي طموح (2010-2014) من أجل رفع حصة مجمع صيدال و تحسين مكانته في السوق الوطني مع تفتحه على السوق الدولي، كما يتمحور هذا المخطط حول عصرنة مواقع الإنتاج الحالية واستحداث مركز للبحث والتطوير بالمدينة الجديدة لسيدي عبد الله ومخبر للمعادلة البيولوجية بحسين داي العاصمة بغرض تحديد مميزات كل المواد التي ينتجها ومن ضمن الأهداف المسطرة في إطار هذا البرنامج الطموح انجاز وحدة لإنتاج الأدوية الخاصة بعلاج داء السرطان بالشراكة مع مؤسسة كويتية قصد تلبية الطلب الكبير على هذا النوع من الدواء والتقليص من حجم الواردات. وتم إنشاء مصنع للأنسولين بالشراكة مع المجمع الدانمركي "نوفو نورديسك" بغية توسيع إنتاج مجمع صيدال للأنسولين من أجل تلبية الطلب المحلي المتنامي.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية للبحث

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، طريقة جمع البيانات وذلك في الجزء الأول من المبحث أما فيما يتعلق بالجزء الثاني سنتطرق إلى متغيرات الدراسة ومنهجية الدراسة .

المطلب الأول: متغيرات الدراسة والمعطيات المجمعة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من إطارات ومسئولي مجمع صيدال، وذلك للتعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية، وللوصول إلى الهدف تم تطوير استبانة طبقت على عينة الدراسة والبالغ عددها 90 عامل، ولقد تم استرجاع 81 استبانة وتم استبعاد الإستبانات غير صالحة للتحليل 9 إستبانات، ومنه أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 72 استبانة أي بنسبة 80%. الجدول التالي يلخص حجم العينة:

جدول رقم (04):حجم عينة الدراسة

العينة	حجم العينة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
العمال	81	9	72

المصدر: من إعداد الباحثة

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في الجدول الموالي وذلك حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية:

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	%النسبة المئوية
الجنس	ذكر	37	51.38
	أنثى	35	48.62
	المجموع	72	100
العمر	من 30 اقل	19	26.38
	من30 الى اقل من 40	31	43.05
	من40 الى اقل من 50	19	26.38
	من 50 سنة فما أكثر	3	4.16

	المجموع	72	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	12	16.67
	ليسانس	15	20.84
	ماستر	25	34.71
	شهادة دراسات عليا متخصصة	12	16.67
	مهندس	8	11.11
	المجموع	72	100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	22	30.56
	من 5 الى اقل من 10 سنوات	23	31.94
	من 10 الى اقل من 15 سنة	13	18.06
	15 سنة فما أكثر	14	19.44
	المجموع	72	100

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال النتائج المبينة في الجدول (05) يتضح جليا ان المتغيرات الشخصية و الوظيفية لها اثر كبير في فهم أفراد عينة البحث لعبارات الاستبانة و الإجابة عنها بموضوعية إذ تبين ان:

1- الجنس: نسبة أفراد عينة البحث من الذكور كانت متقاربة جدا مع نسبة الإناث و ذلك بنسبة (51.38%) أي ما يعادل 37 عامل، في حين كانت نسبة الإناث (48.62%) أي ما يعادل 35 عاملة.

2- العمر: بالنسبة لمتغير العمر نجد ان (26.38%) أي 19 فرد من عينة البحث أعمارهم تقل عن 30 سنة، وان (43.05%) أي 31 فرد تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و اقل من 40 سنة، هذه النسبة مرتفعة مقارنة بسابقتها ، كذلك نجد نسبة (26.38%) أي 19 فرد أعمارهم من 40 سنة الى اقل من 50 سنة ما نلاحظه هو ان عدد الأفراد التي تقل أعمارهم عن 30 سنة مساوي لفئة الأفراد التي تتراوح

أعمارهم بين 40 و50 سنة، أما الأفراد الذي تصل أعمارهم الى 50 سنة فأكثر فقد بلغ نسبتهم (4.16%) ما يعادل 3 أشخاص من خلال هذا التحليل نرى ان معظم أفراد العينة يتراوح بين30 و40 سنة

3- المؤهل العلمي: أما في ما يخص المستوى التعليمي فقد أظهرت نتائج التحليل ان اكبر نسبة كانت من نصيب أفراد عينة البحث حاملي شهادة ماستر بنسبة (34.71%) ما يعادل 25 فرد، و ان نسبة (20.84%) هم من حملت شهادة ليسانس ما يعادل 15 فرد، ونسبة (16.67%) لكل من حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة و تقني سامي أي 12 فرد لكل مؤهل علمي، أما المهندسين هم الفئة الأقلية حيث بلغ عددهم 8 أشخاص بنسبة (11.11%)

4- سنوات الخبرة: و عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد ان (30.56%) تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة اقل من 5 سنوات، أما الأفراد التي تتراوح خبرتهم بين 5 الى اقل من 10 سنوات فكانت نسبتهم متقاربة للأولى حوالي (31.94%)و نجد ان (18.06%) من المبحوثين سنوات خبرتهم بين 10 الى اقل من 15 سنة، في المقابل الأفراد الذين لهم أقدميه وخبرة طويلة في المؤسسة و الذي سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر بنسبة (19.44%)،ما نلاحظه هو ان نسبة عدد الأفراد التي تفوق خبرتهم 10 سنوات هي (38 %) اكبر نسبة من الخبرة وهذا راجع الى طبيعة العمل في المجال الاستراتيجي.

الفرع الثاني: مصادر جمع بيانات الدراسة

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

- **البيانات الأولية** : هي البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعروفة والممثلة في: الملاحظة، المقابلة، والاستبيان ولتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية

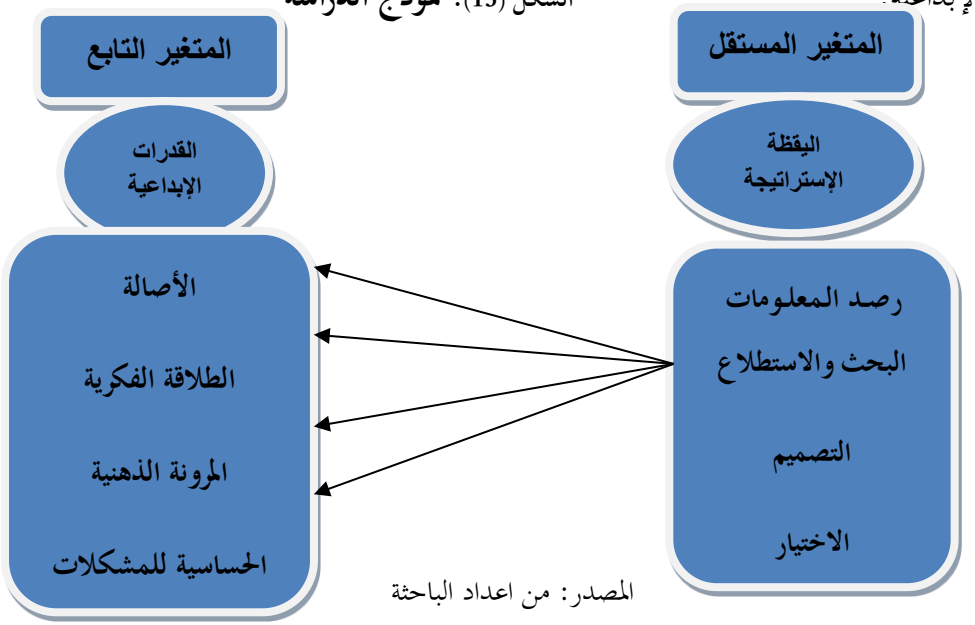
وقد تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V22 (statistical package for social sciences) ، والاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

- **البيانات الثانوية:** من خلال مراجعة الكتب، المجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية، المقالات و أوراق البحث المقدمة في الملتقيات، المؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع البحث.

الفرع الثالث: نموذج الدراسة

النموذج يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة مع بعضها البعض بحيث يتمثل المتغير المستقل في اليقظة الإستراتيجية من خلال يقظة أفراد المؤسسة الذي يعتمد في قياسه على درجة مراقبة ومتابعة أحداث المحيط ورصد الإشارات الضعيفة، في حين يتمثل المتغير التابع في القدرات الإبداعية لدى العاملين في مجمع صيدال حيث تم أخذ القدرات الإبداعية التالية كأبعاد للمتغير التابع في نموذج دراستنا الحالي حسب جيلفورد الذي يحصر القدرات الإبداعية فيما يلي: الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية واخيرا الحساسية للمشكلات، لنكتشف في الأخير ما إذا كانت هناك علاقة تفسر مدى ارتباط ودور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية.

الشكل (15): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

المطلب الثاني: أداة ومنهجية البحث

الفرع الأول: أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة تم تصميم استبانه خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث يعرف الاستبيان على انه "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"، باعتبار الاستبانة أحد الوسائل استخداما لجمع البيانات الأولية واللازمة لتحقيق أهداف أي دراسة وهو من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات التي تخص مختلف جوانب الموضوع، حيث أن هذه الأسئلة يتم إعدادها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف الحصول على المعلومات من الميدان، كما يعتبر وسيلة للتعرف على أراء واتجاهات مجتمع الدراسة أو العينة، وقد احتوى هذا الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المطورة والمتبناة من الدراسات السابقة والتي تم التعديل عليها وتحكيمها من قبل المشرف والمحكمين ذوي الاختصاص وذلك لتتناسب مع الدراسات الحالية ومتغيراتها حيث تكون استبيان هذا البحث من قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مجمع صيدال بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، ولقد ضم 04 أسئلة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة) .

القسم الثاني:محاور الاستبانة

المحور الأول (اليقظة الإستراتيجية): حيث قسم إلى أربعة أبعاد فرعية وهي كالتالي :

أولا: رصـد المعلـومات: ويحتوي على 07 عبارات (1-7)

ثانيا. البحث والاستطلاع: يحتوي على 04 عبارات (8-11)

ثالثا: التصميم: ولقد احتوى على 03 عبارات (12-14).

رابعا: الاختيار: ويضم على 03 عبارات (15-17).

المحور الثاني: والمتمثل في مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اكتشاف الإشارة لدى عمال المؤسسة، والذي يضم الأبعاد التالية:

أولا: محيط المؤسسة: و يضم 7 عبارات (18-24)

ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة:يضم 7 عبارات (25-31)

ثالثا: القدرات الحسية: يضم 4 عبارات (32-35)

رابعا: القدرات الإدراكية: يضم 4 عبارات (36-39)

المحور الثالث القدرات الإبداعية (المتغير التابع): ويضم 4 أبعاد كالتالي:

أولا: الأصالة: يضم 4 عبارات (40-43)

ثانيا: الطلاقة الفكرية :يضم 5 عبارات (44-48)

ثالثا: المرونة الذهنية: يضم 8 عبارات (49-56)

رابعا: الحساسية للمشكلات: يضم 9 عبارات (57-65)

جدول رقم (06): أبعاد وفقرات الاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	حدود العبارات
رصد المعلومات	7	(1-7)
البحث والاستطلاع	4	(8-11)
التصميم	3	(12-14)
الاختيار	3	(15-17).
محيط المؤسسة	7	(18-24)
الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة	7	(25-31)
القدرات الحسية	4	(32-35)
القدرات الإدراكية	4	(36-39)
الأصالة	4	(40-43)
الطلاقة الفكرية	5	(44-48)
المرونة الذهنية	8	(49-56)
الحساسية للمشكلات	9	(57-65)

المصدر: من إعداد الباحثة

للحصول على نتائج دقيقة استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي وهو"أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، استنبطه عالم النفس "رينسيس ليكارت" يستعمل في الاستبيانات خاصة في مجال الإحصاء، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما." ويضم خمسة خيارات وهي موافق بشدة بقيمة 05، موافق بقيمة 04، محايد بقيمة 03، غير موافق بقيمة 02، وغير موافق بشدة بقيمة01.

الفرع الثاني: منهجية الدراسة

وهي الطريقة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول الى حقائق مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام، بحيث يختلف المنهج المتبع حسب نوع موضوع البحث، اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الاستكشافي (Exploration) القائم على تحليل أهم المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية للمؤسسة على ضوء بعض الأدبيات المتاحة للموضوعين من أجل اختبارها فيما بعد على المؤسسة محل الدراسة لمحاولة الإجابة على الفرضيات، وقد استخدمنا لولوج الميدان تقنية دراسة الحالة من أجل جمع البيانات من المؤسسة بالاعتماد على الاستبيان كأداة للبحث ويتعلق الأمر بمجمع صيدال لصناعة الدواء.

❖ **المنهج الاستكشافي:** الذي يفيد في حالة الرغبة في تفسير طبيعة المشكلة وزيادة فهمها، والتعمق في فهم المشكلة خاصة في حالة عدم التأكد من فهم طبيعة المشكلة لغرض بلورة هدف بحثي أو فرضية أكثر دقة ومشروعية.[1] فالاستكشاف يجعل الباحث يتبنى أسلوب الاستقراء(Induction) الذي هو عملية يقوم بها الباحث لمراقبة ظاهرة معينة والوصول إلى نتائج.[2]

كما يعرف على أنه الوسيلة التي تمكن من الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة الحقائق وتقوم هذه الطريقة على تتبع الجزئيات للوصول إلى الأحكام العامة، أو تبني أسلوب الإبعاد(Abduction) الذي يعرف بالتمثيل والذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها والتي تمتاز بالطابع النسبي، أما بالنسبة لنوع التحليل

[1] فايز جمعة صالح النجار وآخرون، (2009)، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص34.

[2] حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة، (2008)، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص50.

المستخدم فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستمارة في اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين المتغيرات.[1]

❖ **المنهج الاستنباطي:** أسلوب الاستنباط(deduction) الذي يعتبر العملية التي نصل من خلالها إلى نتائج مبررة على تعميمات منطقية لحقائق معروفة، فيبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل بها الباحث إلى عالم الواقع بحثا عن البيانات لاختبار صحة هذه الفرضيات وفي الاستنباط فإن ما يصدق على الكل يصدق على الجزء، مما سبق نجد أن الاستكشاف والاستنباط هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.[2]

المبحث الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم استخدام العديد من أدوات التحليل الإحصائي لتحيل نتائج الدراسة الميدانية المخرجة من برنامج الحزم الإحصائية SPSS حيث استخدمنا إصدار 21 ومن أهمها ما يلي:

1. معامل الثبات ألفا كرومباخ: هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، تعتبر قيمة معامل ألفا كرومباخ التي تفوق 50%مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرومباخ زادت درجة الثبات.

2.المتوسط الحسابي: أو المعدل الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تمركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ليكارت الخماسي، ويمكن معرفة درجة الموافقة اعتمادا على قيمة المتوسط الحسابي. الجدول التالي يوضح ذلك:

[1] بن ساهل وسيلة، خلف منى، (2017)، مساهمة التحالف مع مراكز البحث العلمي في تعزيز الاكتساب المعرفي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد07، العدد02، الوادي، ص225.

[2] دبلة فاتح، (2010/2/22)، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،ص16.

جدول رقم (07): مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 01 – 1.79	غير موافق بشدة
من 1.80– 2.59	غير موافق
من 2.60 – 3.39	محايد
من 3.40– 4.19	موافق
من 4.20– 5	موافق بشدة

http://statistic-think.blogspot.com/2019/02/blog-post.html?m=1:.17:40 2021/12/23

3. الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.

4. التكرارات والنسب المئوية: وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا متغيرات الدراسة لأفراد فئات العينة.

5. معامل الارتباط بيرسون: ويتم استخدام هذا المعامل لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي من خلالها نتمكن من قبول الفرضيات أو رفضها بعد مقارنتها بمعامل الارتباط المجدول.

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

7.تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) : لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة البحث، والتي تعزى لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

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

9.معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

خـلاصـــة

تضمن هذا الفصل عرض الإطار التمهيدي والمنهجي للدراسة التطبيقية من خلال تقسيمه الى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول:** تم من خلاله عرض كل ما يخص الابداع في قطاع الصناعة الدوائية، كذلك نظرة عامة تعريفية حول مجمع صيدال من خلال التعريف بالمجمع، أهدافه، مراحل نشأته بالإضافة الى الهيكل التنظيمي للمجمع، كذلك تم التطرق الى ملامح اليقظة الإستراتيجية في المجمع بالإضافة الى المؤشرات التي تدل على الابداع فيه.
- **المبحث الثاني:** ناقش هذا المبحث الدراسة المنهجية للبحث من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة كذلك مصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة المعتمد من طرف الباحثة، بالإضافة الى الأداة المستخدمة ومنهجية البحث.
- **المبحث الثالث:** في هذا المبحث قمنا بتعريف كل من الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل على سبيل المثال لا الحصر معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات.....الخ.

الفصل الرابع: الدراسة الكمية ومناقشة النتائج

تمـــهيـد

سـنتناول في هذا الفصـل تحليل المعلومات العامة للإسـتبانة ثم نتطرق إلى وصـف وتشـخيص متغيرات الدراسـة (اليقظة الإسـتراتيجية ، القدرات الإبداعية) لمجمع صـيدال ودراسـة العلاقة بينهما وهذا باختبار الفرضـيات والنموذج الافتراضـي للدراسـة من خلال الدراسـة الكمية للاسـتبيان ومن ثم يتم مناقشـة مجمل النتائج التي تم التوصل إليها، قد تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

- **المبحث الأول: المعالجة الإحصـائية للإسـتبانة:** وذلك من خلال أولا اختبار صـدق وثبات الاسـتبانة واختبار التوزيع الطبيعي للدراسة بعد ذلك يتم تحليل محاور وأبعاد الاستبانة
- **المبحث الثاني: اختبار الفرضـــيات** :جاء في هذا المبحث دراســة وتحليل العلاقة بين المتغير المســتقل (اليقظة الإســتراتيجية) والمتغير التابع (القدرات الإبداعية)، واختبار الفرضــيات ومن ثم تأكيدها او نفيها حسب النتائج المتحصل عليها.
- **المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:** في هذا المبحث يتم التطرق لتحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها وتفسيرها.

المبحث الأول: المعالجة الإحصائية للإستبانة

سنقوم في هذا المبحث باختبار مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، بالإضافة الى معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وأخيرا القيام بالتحليل الوصفي لمحاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity) يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

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

✓ **صدق المحك:** تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.972) وهو معامل مرتفع نوعا ما، ومناسب لأغراض هذا البحث.

الفرع الثاني: أداة الثبات يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها فان ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر،

كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.946)وهو معامل ثبات مناسب لأغراض البحث كما هو موضح في الجدول قصد اختبار صدق الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في القدرات الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة، الجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

جدول رقم(08): معامل الثبات "ألفا كرونباخ"

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الثبات للإستبانة ككل
القدرات الإبداعية	الأصالة	04	0.685	0.946
	الطلاقة الفكرية	05	0.696	
	المرونة الذهنية	08	0.846	
	الحساسية للمشكلات	09	0.838	
اليقظة الإستراتيجية		39	0.904	
الاستبيان ككل		65	0.946	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .V22

وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي(1- sample K-S)

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية(sig) اكبر من مستوى الدلالة (α)الذي يحدده الباحث (5%) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، و يوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية(sig.) كانت **أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (α =0.05)** لكل من متغيرتي الدراسة، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة(القيمة الاحتمالية sig.)
اليقظة الإستراتيجية على نحو عام	0.530	0.200
القدرات الإبداعية على النحو عام	0.889	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .V22

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي(1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في اليقظة الإستراتيجية و القدرات الإبداعية، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 الى أقل من 2.5) دالا على مستوى "**منخفض**" من القبول، (من 2.5 الى اقل من3.5) دالا على مستوى "**متوسط**"، (من 3.5 الى 5) دالا على مستوى "**مرتفع**" ويظهر الجدول الموالي تلك النتائج.

أ. التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية):

بغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) إلى محورين:

المحور الأول: فيه أربعة أبعاد فرعية تتمثل في مراحل اليقظة الإستراتيجية ، حيث ضم البعد الأول (رصد المعلومات) 07 عبارات، أما البعد الثاني (البحث والاستطلاع) 04 عبارات، أما البعد الثالث (التصميم) فضم 03 عبارات، وفي ما يخص البعد الرابع والأخير (الاختيار) فيضم 03 عبارات.

المحور الثاني: هذا المحور يتحدث عن أبعاد نظرية اكتشاف الإشارة يضم أيضا أربعة أبعاد فرعية فالبعد الأول (محيط المؤسسة) يحتوي على 07 عبارات، أما البعد الثاني (الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة) 07 عبارات، أما البعد الثالث (القدرات الحسية) فضم 04 عبارات، أما البعد الرابع (القدرات الإدراكية) فيضم 04 عبارات.

1.1 المحور الأول: في هذا الجزء يتم تحليل أبعاد المحور الأول المتمثل في مراحل اليقظة الإستراتيجية من الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث المطروحة سابقا.

جدول رقم(10): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المحور الأول للمتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
I.	أبعاد المحور الأول و عبارات القياس				
أولا:	رصد المعلومات	3.718	1.021	1	مرتفع
1	لدى مؤسستك المعرفة الكافية بمكان وجود المعلومات المناسبة أثناء عملية جمع المعلومات الإستراتيجية .	3.750	1.031	3	مرتفع
2	أثناء عملية جمع المعلومات تقوم مؤسستك باستخدام وسائل وتقنيات حديثة لذلك.	3.639	1.091	5	مرتفع
3	تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.	3.694	1.121	4	مرتفع

4	تحرص مؤسستك على أن تكون المعلومات صحيحة وسليمة.	3.958	0.829	1	مرتفع
5	تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب.	3.833	0.903	2	مرتفع
6	تسعى مؤسستك إلى الاهتمام بنظم معلوماتها الإستراتيجية من خلال التجديد المستمر لقواعد بياناتها.	3.639	1.129	6	مرتفع
7	تركز مؤسستك الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الإستباقية.	3.514	1.048	7	مرتفع
ثانيا:	**البحث والاستطلاع**	**3.635**	**1.082**	**4**	**مرتفع**
1	تهتم بالبحث عن أية إشارة تمكنك من استشراف المستقبل.	3.556	1.099	4	مرتفع
2	تقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسستك للرفع من مستوى يقظتها.	3.681	1.032	2	مرتفع
3	تقوم بتحديد مصادر نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسستك.	3.736	1.074	1	مرتفع
4	تقوم بجمع المعلومات اللازمة والتأكد من صحتها قبل توظيفها في القرارات الإستراتيجية .	3.569	1.123	3	مرتفع
ثالثا:	**التصميم**	**3.662**	**0.975**	**3**	**مرتفع**
1	تقوم بتفسير وفهم معنى الإشارات المنتقاة من المحيط الخارجي.	3.500	1.048	3	مرتفع

2	تقوم بتشخيص المشكلات التي لها أهمية إستراتيجية .	3.736	0.934	2	مرتفع
3	تهتم بالتفكير بطريقة أو أسلوب مناسب لتتعامل به مع الأحداث الطارئة عند اتخاذك لقرارات إستراتيجية .	3.750	0.945	1	مرتفع
رابعا:	**الاختيار**	**3.676**	**1.056**	**2**	**مرتفع**
1	تقوم بحصر مختلف البدائل والحلول الممكنة التي تساعدك فيما بعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي.	3.653	1.050	2	مرتفع
2	تقوم بتحديد الطريقة المثلى لحل المشكلة أو لمواجهة الموقف.	3.583	1.071	3	مرتفع
3	تقوم بوضع المعلومات التي تم جمعها و استبعاد ما يمكن استبعاده من معلومات لا تفيدك.	3.792	1.047	1	مرتفع
المحور الأول: مراحل اليقظة الإستراتيجية على نحو عام		**3.611**	**1.033**	**/**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 22

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22 ومن خلال الجدول (10) يتضح ان بعد:

1.بعد رصد المعلومات: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.718**) بانحراف معياري (1.021). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا **مرتفعا**، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.514-3.958) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.829-1.129) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارات تشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، وهذا ما يدل على أن مجمع صيدال يركز على الرصد الجيد للمعلومات خاصة

الإستباقية منها ويركز على مدخلات نظام اليقظة الإستراتيجية كما نعلم ان هذه المرحلة مهمة جدا في اتخاذ القرار وفي مخرجات نظام اليقظة الإستراتيجية .

2.بعد الاختيار: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.676) بانحراف معياري (1.056). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا **مرتفعا** أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.583-3.792) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.047-1.071)، وهذا ما يدل على حرص المجمع على الاختيار الجيد والانتقاء للمعلومات التي تم جمعها في مرحلة الرصد واستبعاد ما يمكن استبعاده من المعلومات التي لا فائدة منها.

3.بعد التصميم: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.662) بانحراف معياري (0.975). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة** "، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التصميم أنها تشكل قبولا **مرتفع**، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.50-3.75) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.934-1.048) هذا ما يؤكد على فهم المجمع لمعنى الاشارات المنتقاة من المحيط الخارجي كذلك يدل على ان المجمع يفكر بالأسلوب المناسب للتعامل مع الأحداث الطارئة في القرارات الإستراتيجية .

4.البحث والاستطلاع: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.635) بانحراف معياري (1.082). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفع**" أيضا، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا **مرتفع**، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.556-3.736) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.032-1.123)، هذا ما يؤكد على ان المجمع يقوم بالتحديد الجيد لنقاط القوة والضعف الخاصة به كما انه يقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات التي تواجهه للرفع من مستوى يقظته.

2.1 المحور الثاني: في هذا الجزء يتم تحليل أبعاد المحور الثاني المتمثل في نظرية اكتشاف الإشارة على النحو التالي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات نظرية اكتشاف الإشارة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
II	**أبعاد نظرية اكتشاف الإشارة و عبارات القياس**				
أولا : محيط المؤسسة		**3.654**	**1.063**	**1**	**مرتفع**
1	تواجه مشكلة تشويش في المعلومات وعدم وضوحها.	3.597	1.229	6	مرتفع
2	تتصف التغيرات الحاصلة في محيط مؤسستك بالكثافة والخطورة.	3.597	1.109	5	مرتفع
3	تواجه مؤسستك تغيرات سريعة في المحيط الخارجي .	3.722	0.952	2	مرتفع
4	تولي مؤسستك الاهتمام بمراقبة محيطها في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والأمنية.	3.694	1.002	3	مرتفع
5	تسعى مؤسستك باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.	3.625	1.067	4	مرتفع
6	تسعى مؤسستك الى خلق فرص جديدة في بيئة نشاطها .	3.778	1.051	1	مرتفع

7	تعتقد ان علاقات مؤسستك مع عناصر المحيط متشابكة بدرجة كبيرة.	3.569	1.032	7	مرتفع
ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة		**3.638**	1.040	**2**	**مرتفع**
1	توجد معلومات على شكل إشارة يمكن ان تعطي لك فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.	3.361	1.117	7	متوسط
2	تعتقد ان الإشارات الضعيفة تعطي إمكانية الاستعداد المسبق والتأهب لأي حدث ممكن.	3.667	0.978	4	مرتفع
3	الإشارات الضعيفة تساعد على نسبة تخفيض عدم التأكد والغموض في المواقف المعقدة.	3.667	0.992	5	مرتفع
4	تعتقد أن الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساهم في إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية و تعديل خياراتها .	3.569	1.118	6	مرتفع
5	توجد معلومات تساعد على تقييم الأداء الحالي للمنافسين.	3.778	0.952	1	مرتفع
6	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساعد على معرفة مواصفات المنتجات المنافسة.	3.722	0.981	2	مرتفع
7	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة، يضيف معرفة جديدة و يحسن من القدرات المعرفية لمؤسستك.	3.708	1.143	3	مرتفع

ثالثا: القدرات الحسية		**3.552**	1.052	**4**	**مرتفع**
1	تحتوي المواقف والأحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات ضعيفة، ثم اتضح فيما بعد أنها غير موجودة .	3.417	1.058	4	متوسط
2	تحتوي المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات الإنذار المبكر، ثم اتضح فيما بعد أنها فعلا كانت موجودة.	3.556	1.073	3	مرتفع
3	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد انها موجودة .	3.611	1.094	2	مرتفع
4	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد أنها فعلا غير موجودة.	3.625	0.984	1	مرتفع
رابعا: القدرات الإدراكية		**3.583**	1.048	**3**	**مرتفع**
1	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها غير مهمة .	3.347	1.076	4	متوسط
2	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا مهمة .	3.639	1.117	2	مرتفع
3	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت انها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها مهمة .	3.764	1.027	1	مرتفع

4	لقد أدركت معنى و مدلول الإشارات الضعيفة و اعتقدت انها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا غير مهمة .	3.583	0.975	3	مرتفع
المحور الثاني: اكتشاف الإشارات الضعيفة على نحو عام		**3.606**	**1.05**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V22

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22 و من خلال الجدول (11) يتضح ان بعد:

1.محيط المؤسسة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.654**) بانحراف معياري (**1.063**). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.569-3.778) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.952-1.229) وهذا ما يدل على ان المجمع يركز كثيرا على البيئة الخارجية إذ يهتم بدرجة عالية بالتغيرات الحاصلة في بيئته وخلق فرص جديدة في بيئته وهذا راجع لطبيعة منتجاته (الصناعة الدوائية) إذ توجد منافسة في قطاع الصناعة الدوائية خاصة الأجنبية المنافسة والقبول على الدواء الأصلي (باعتبار ان مجمع صيدال منتجاته الدواء الجنيس).

2. الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.638**) بانحراف معياري (**1.040**). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.361-3.778) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.952-1.143) ، باستثناء العبارة الأولى بمتوسط حسابي (3.361) وبانحراف معياري(1.117) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه العبارة تشير إلى نسبة قبول "**متوسط**"، وهذا ما يدل على عدم اكتشاف المعلومات التي تكون على شكل إشارة يمكن ان تعطي فكرة للعامل عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المجمع.

3. القدرات الإدراكية: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.583) بانحراف معياري (1.048)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.347–3.764) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.975–1.117) وهذا ما يدل على ان قدرات أفراد العينة على فهم وترجمة الإشارات الضعيفة قوية نسبيا، باستثناء العبارة الأولى التي تشير الى نسبة قبول متوسطة،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.347) والانحراف المعياري لها (1.076) والتي تتمحور حول اعتقاد العامل على ان الاشارات الضعيفة المنتقاة مهمة وهي في الواقع غير مهمة أي إنذار خاطئ.

4. القدرات الحسية:جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.552) بانحراف معياري (1.052)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة" نسبيا، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.417–3.625) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.984–1.094) ، وهذا ما يدل على ان أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتازون بقدرات حسية كافية التي تسمح لهم باكتشاف الإشارات الضعيفة الموجودة في البيئة الخارجية، باستثناء العبارة الأولى التي تشير الى نسبة قبول "متوسطة"،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.417) والانحراف المعياري لها (1.058) والتي تتمحور حول اعتقاد العامل وجود إشارات ضعيفة في الأحداث الغامضة لكن في الأصل غير موجودة هذا ما يدل على تفطن وقدرة العامل الحسية على التمييز.

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومستوى القبول لإجابات أفراد عينة البحث عن المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية ككل)

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
محاور المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)			
المحور1: مراحل اليقظة الإستراتيجية	3.611	1.033	مرتفع
المحور 2: نظرية اكتشاف الإشارة	3.57	1.05	مرتفع
اليقظة الإستراتيجية ككل	**3.59**	1.041	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 22

❖ **وبناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى أفراد مجمع صيدال جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية (3.59) بانحراف معياري (1.041)، نلاحظ أيضا أن مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بمجمع صيدال جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اكتشاف الإشارات الضعيفة ككل (3.57) بانحراف معياري(1.05).**

ب. التحليل الوصفي لعبارات المتغير التابع (القدرات الإبداعية):

بغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير التابع (القدرات الإبداعية) الى أربعة أبعاد حيث يضم البعد الأول (الأصالة) 4 عبارات، أما البعد الثاني (الطلاقة الفكرية) 05 عبارات، أما البعد الثالث (المرونة الذهنية) فضم 08 عبارات، وفي ما يخص البعد الرابع والأخير (الحساسية للمشكلات) يتكون من 09 عبارات، إذ يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم(13): المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات المتغير التابع (القدرات الإبداعية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى القبول
أولا:	**الأصالة**	**3.899**	**1.011**	**1**	**مرتفع**
1	أنجز ما اسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد	3.778	1.032	3	مرتفع
2	لا ارغب في تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال	4.083	1.051	1	مرتفع
3	اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	4.083	0.927	2	مرتفع
4	لا أكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	3.652	1.036	4	مرتفع
ثانيا:	**الطلاقة الفكرية**	**3.635**	**1.025**	**4**	**مرتفع**
1	لدى القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد	3.389	1.068	5	متوسط
2	تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل	3.513	1.020	4	مرتفع
3	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع	3.652	0.966	3	مرتفع
4	تتوفر لدي قدرة تقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة	3.736	1.006	2	مرتفع
5	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف	3.889	1.068	1	مرتفع

ثالثا:	**المرونة الذهنية**	**3.704**	**1.041**	**3**	مرتفع
1	استطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة	3.638	1.129	7	مرتفع
2	عندما اقتنع بعدم صحة موقفي لا أتردد في تغييره	3.527	1.100	8	مرتفع
3	ارغب في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	3.667	1.061	5	مرتفع
4	احرص على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه	3.819	1.039	2	مرتفع
5	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة	3.694	1.083	4	مرتفع
6	لدي القدرة على الربط بين الأفكار المتعاكسة لتصبح في شكل جديد	3.652	0.936	6	مرتفع
7	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معها	3.722	1.024	3	مرتفع
8	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا	3.917	0.960	1	مرتفع
رابعا:	**الحساسية للمشكلات**	**3.895**	**0.951**	**2**	**مرتفع**
1	أجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرارات	3.861	0.844	3	مرتفع
2	أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها	3.986	0.778	1	مرتفع
3	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	3.833	0.978	4	مرتفع
4	أتوقع المشكلات في عملي قبل حدوثها	3.611	0.986	8	مرتفع
5	لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	2.639	1.003	7	متوسط

6	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	3.708	1.093	5	مرتفع
7	باستطاعتي إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل	3.652	1.089	6	مرتفع
8	عند حل مشكلة ما استغرق وقت في دراسة وتحليل المعلومات التي جمعتها	1.917	0.960	9	منخفض
9	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات	3.958	0.829	2	مرتفع
المتغير الثاني: القدرات الإبداعية على نحو عام		**3.783**	**1.007**	**مرتفع**	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 22

بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V22 و من خلال الجدول (13) يتضح ان بعد:

1.بعد الأصالة: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.899**) بانحراف معياري (**1.011**). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.652-4.083) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.927-1.051).وهذا ما يدل على ان أفراد عينة البحث من المجمع يتصفون بالأصالة من خلال القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد أي عدم تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال، كذلك عدم تكرار وتقليدهم للآخرين في حل مشكلات العمل.

2. بعد الحساسية للمشكلات: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.895**) بانحراف معياري (**0.951**). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.611-3.986) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.778-1.093)، وهذا ما يدل على ان قدرات أفراد العينة على توقع المشكلات في العمل قبل حدوثها كما ان أفراد عينة البحث يقومون بالتخطيط لمواجهة المشكلات التي يمكن ان تحدث مستقبلا، باستثناء العبارة الخامسة التي تشير الى نسبة قبول "متوسطة"،حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.639) وانحرافها المعياري (1.003) والتي تتمحور حول ما إذا كان لأفراد العينة رؤية مستقبلية

لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها، كذلك استثناء العبارة الثامنة التي تشير الى نسبة قبول "منخفضة"،حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.917) وانحرافها المعياري (0.960) والتي تتمحور حول ما إذا كان لأفراد العينة يستغرقون وقت طويل في دراسة وتحليل المعلومات التي يجمعونها وهذا ما يدل على أنهم لا يستغرقون وقت طويل في الدراسة أي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب باستعمال المعلومة المناسبة.

3. **بعد المرونة الذهنية** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.704**) بانحراف معياري (**1.041**)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.527-3.917) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.936-1.129) و هذا ما يدل على ان أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتازون بمرونة ذهنية معتبرة من خلال القدرة على الربط بين الأفكار المتعاكسة لتصبح في شكل جديد أيضا من خلال القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة والرغبة في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

4. بعد الطلاقة الفكرية: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (**3.635**) بانحراف معياري (**1.025**). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "**مرتفعة**"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.889-3.389) بانحرافات المعيارية محصورة ما بين (0.966-1.068) ، استثناء العبارة الأولى التي تشير الى نسبة قبول "متوسطة"،حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.389) وانحرافها المعياري (1.068) والتي تتمحور حول ما إذا كان لأفراد العينة لهم القدرة على إنتاج عدد كبير من الألفاظ ذات المعنى الواحد، على العموم نسبة قبول مرتفعة ما يؤكد على قدرة أفراد عينة البحث على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل وتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة، كذلك امتلاك مهارة في النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع.

من خلال تحليل الجدول أعلاه نستنتج أن مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القدرات الإبداعية (3.783) بانحراف معياري (1.007).

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل علاقة الدور بين المتغيرات

سنحاول في هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة حيث سنبدأ بالتأكد من صلاحية النموذج أولا لاختبار الفرضيات،اختبار الفرضيات ، اختبار الفروق في متغيرتي البحث (اليقظة الإستراتيجية ، القدرات الإبداعية).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرع الأول: التأكد من صحة نموذج الدراسة

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

جدول رقم (14): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.849	1	10.849	62.295	0.000
الخطأ	12.190	70	0.174		
المجموع الكلي	23.039	71	مستوى الدلالة(α=0.05)		
			معامل التحديد المعدل R^2=0.463		
			معامل الارتباط R= 0.686		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامجSPSS. V 22

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمةF المحسوبة(62.295) وأن مستوى المعنوية 0.000) (هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0.05)، فان خطية العلاقة بين المتغيرات تحققت فهي علاقة طردية بين اليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية و بالتالي نستدل صلاحية نموذج الدراسة، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة " يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الرفع من قدرات العاملين الإبداعية في مجمع صيدال، و يتضح من نفس الجدول ان المتغير

المستقل بشكله الإجمالي وهو "اليقظة الاستراتيجيه"في هذا النموذج يفسر ما مقداره (68.6%)من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "القدرات الإبداعية ".

الفرع الثاني: دراسة الفرضية الفرعية الأولى وتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة

1.1. دراسة الفرضية:

لدراسة الفرضية الفرعية الأولى القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية والأصالة عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون"

جدول (15) : حساب معامل الارتباط "Pearson"

		اليقظة الإستراتيجية	الأصالة
اليقظة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	**1**	**0.625**
	Sig.(bilatérale)		**0.000**
	N	**72**	**72**
الأصالة	Corrélation de Pearson	**0.625**	**1**
	Sig.(bilatérale)	**0.000**	
	N	**72**	**72**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V22

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.625 أي انه توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على وجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة عند مستوى معنوية 5%

2.1. تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: لتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة عند مستوى معنوية 5% قمنا باستخدام أسلوب الانحدار اذ تم تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (16): مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار.

Model Summary

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ
1	0.625[a]	0.391	0.382	0.57118

a. Predictors: (Constant), اليقظة الإستراتيجية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية
1	Regression لانحدار	14.663	1	14.663	44.945	0.000
	Residual البواقي	22.837	70	0.326		
	Total المجموع	37.500	71			

a. Predictors: (Constant) اليقظة الإستراتيجية b. Dependent Variabl: المتغير التابع (الأصالة:)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.561	0.480		1.168	0.247
	اليقظة الإستراتيجية	0.868	0.130	0.625	6.704	0.000

a. Dependent Variable: المتغير التابع (الأصالة)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.625 مما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة في حين بلغ معامل التحديد 0.391 أي أن 39.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأصالة) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) ، وأن الباقي 60.9% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.868 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.480 بمستوى معنوية 0.247 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى ضعف أهمية المتغير في النموذج، ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y_1 = B_0 + B_1{}^*X$

Y_1 : المتغير التابع (الأصالة)

X: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

B_1 : معلمة الميل وتساوي 0.868

B_0 : معلمة التقاطع وتساوي 0.480

ليصبح النموذج على الشكل التالي : $\mathbf{Y_1 = 0.480 + 0.868\ X}$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الأصالة بمقدار 0.868.

الفرع الثاني: دراسة الفرضية الفرعية الثانية وتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية

1.2. دراسة الفرضية:

لدراسة الفرضية الفرعية الثانية القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول (17) : حساب معامل الارتباط"Pearson"

		اليقظة الإستراتيجية	الطلاقة الفكرية
اليقظة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	0.457
	Sig.(bilatérale)		0.000
	N	72	72
الطلاقة الفكرية	Corrélation de Pearson	0.457	1
	Sig.(bilatérale)	0.000	
	N	72	72

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.457 أي انه توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من(0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة تدل على وجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية عند مستوى معنوية 5%

2.2 تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: تم باستخدام أسلوب الانحدار عند مستوى معنوية 5% الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (18): مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار

Model Summary

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ
1	0.457[a]	0.209	0.198	0.61781

a. Predictors: (Constant)اليقظة الإستراتيجية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية
1	Regressionالانحدار	7.068	1	7.068	18.519	0.000
	Residual البواقي	26.718	70	0.382		
	Total المجموع	33.76	71			

a. Predictors: (Constant),اليقظة الإستراتيجية

b. Dependent Variable:المتغير التابع (الطلاقة الفكرية)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta		
1	(Constant)	1.422	0.520		4.997	0.000
	اليقظة الإستراتيجية	.247	0.140	0.257	1.407	0.170

a. Dependent Variable:المتغير التابع (الطلاقة الفكرية)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ 0.457 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة نوعا ما بين اليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية، في حين بلغ معامل التحديد 0.209 أي أن 20.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الطلاقة الفكرية) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل(اليقظة الإستراتيجية)، وأن الباقي 79.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.247 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.170 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.520 بمستوى معنوية 0.000، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y_2 = B_0 + B_1{}^*X$

Y_2: المتغير التابع (الطلاقة الفكرية)

X: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

B_1: معلمة الميل وتساوي 0.247

B_0: معلمة التقاطع وتساوي 0.520

ليصبح النموذج على الشكل التالي : $\mathbf{Y_2 = 0.520 + 0.247\ X}$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسين الطلاقة الفكرية بمقدار 0.247 .

الفرع الثالث: دراسة الفرضية الفرعية الثالثة وتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة

1.3. دراسة الفرضية:

لدراسة الفرضية الفرعية الثالثة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (19) : حساب معامل الارتباط"Pearson"

		اليقظة الإستراتيجية	المرونة الذهنية
اليقظة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	0.577
	Sig.(bilatérale)		0.000
	N	72	72
المرونة الذهنية	Corrélation de Pearson	0.577	1
	Sig.(bilatérale)	0.000	
	N	72	72

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.577 أي انه توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على وجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية عند مستوى معنوية 5%

2.3 تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: لتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية عند مستوى معنوية 5% نستخدم أسلوب الانحدار و يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم(20) : مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار

Model Summary				
Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ
1	0.577 [a]	0.333	0.323	0.59562
a. Predictors: (Constant), اليقظة الإستراتيجية				

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية
1	Regression الانحدار	12.395	1	12.395	34.939	0.000
	Residual البواقي	24.833	70	0.355		
	Total المجموع	37.228	71			
a. Predictors: (Constant), اليقظة الإستراتيجية b. Dependent Variable: المتغير التابع (المرونة الذهنية)						

Coefficients [a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.773	0.501		1.543	0.127
	اليقظة الإستراتيجية	0.798	0.135	0. 577	5.911	0.000
a. Dependent Variable: المتغير التابع (المرونة الذهنية)						

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.577 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية في حين بلغ معامل التحديد 0.333 أي أن 33.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المرونة الذهنية) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وأن الباقي 66.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.798 مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين المتغير المستقل(اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (المرونة الذهنية) إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.501 بمستوى معنوية 0.127 وهي أكبر من 0.05 مما يشير إلى عدم أهمية المتغير في النموذج، ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار كالآتي:

الشكل العام للنموذج: $Y_3 = B_0 + B_1 * X$

Y_3: المتغير التابع (المرونة الذهنية)

X: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

B_1: معلمة الميل وتساوي 0.798

B_0: معلمة التقاطع وتساوي 0.501

ليصبح النموذج على الشكل التالي :

$$\mathbf{Y_3 = 0.501 + 0.798\ X}$$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين المرونة الذهنية بمقدار0.798 .

الفرع الرابع: دراسة الفرضية الفرعية الرابعة وتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات

1.4. دراسة الفرضية: لدراسة الفرضية الفرعية الرابعة القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات عند مستوى معنوية 5%، قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (21) : حساب معامل الارتباط"Pearson"

		اليقظة الإستراتيجية	الحساسية للمشكلات
اليقظة الإستراتيجية	Corrélation de Pearson	1	0.594
	Sig.(bilatérale)		0.000
	N	72	72
الحساسية للمشكلات	Corrélation de Pearson	0.594	1
	Sig.(bilatérale)	0.000	
	N	72	72

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل الارتباط المحسوب يساوي 0.594 أي انه توجد علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات عند مستوى معنوية (0.000) وهي اقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية (0.05) ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تدل على وجود علاقة بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات عند مستوى معنوية 5%

2.4 تحليل علاقة الأثر بين المتغيرين: لتحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات عند مستوى معنوية 5% قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الآتي:

جدول رقم (22): مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار

Model Summary

Model	R معامل الارتباط	R Square معامل التحديد	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate مقدار الخطأ
1	0.594[a]	0.353	0.344	0.5119

a. Predictors: (Constant),اليقظة الإستراتيجية

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares مجموع المربعات	Df درجة الحرية	Mean Square متوسط المربعات	F	Sig. المعنوية
1	Regression انحدار	10.027	1	10.027	38.250	0.000
	Residual البواقي	18.349	70	0.262		
	Total المجموع	28.376	71			

a. Predictors: (Constant),اليقظة الإستراتيجية

b. Dependent Variable:المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.1172	0.431		2.721	0.008
	اليقظة الإستراتيجية	0.247	0.116	0.594	6.185	0.000

a. Dependent Variable:المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS. V22

من الجدول السابق نلاحظ ان معامل الارتباط بلغ 0.594 مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات في حين بلغ معامل التحديد 0.353 أي أن 35.3% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة الإستراتيجية وأن الباقي 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت0.247 مما يشـــير إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (الحساسية للمشكلات) إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل.

أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.431 بمستوى معنوية 0.008 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، ومنه يمكن كتابة نموذج الانحدار كالآتي:

لشكل العام للنموذج: $Y_4 = B_0 + B_1{}^*X$

Y_4: المتغير التابع (الحساسية للمشكلات)

X: المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

B_1: معلمة الميل وتساوي 0.247

B_0: معلمة التقاطع وتساوي 0.431

ليصبح النموذج على الشكل التالي : $\mathbf{Y_4 = 0.431 + 0.247\ X}$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الحساسية للمشكلات بمقدار0.247 .

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير اليقظة الإستراتيجية

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

1/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " الجنس"

$H_{0.2(1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية حسب متغير الجنس.

	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
اليقظة الاستراتيجيه على نحو عام	1.093	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من خلال النتائج نجد أن قيمة T (1.093) بمستوى الدلالة المحسوبة (0.000) بالنسبة لليقظة الإستراتيجية على نحو عام وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية السائد في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الإناث وذلك بدلالة ارتفاع طفيف للوسط الحسابي لإجاباتهم والبالغ (3.738) وبذلك ننفي على صحة الفرضية الصفرية التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".

2/ **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " العمر"**

$H_{0.2(2)}$:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.121	3	0.707	2.773	0.048
	داخل المجموعات	17.333	68	0.255		
	المجموع	19.453	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر ، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(2.773)ومستوى الدلالة (0.048) وهو اقل من (0.05) هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية المطروحة التالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

3/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "المؤهل العلمي"

$H_{0.2(3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	0.603	4	0.151	0.536	0.710
	داخل المجموعات	18.850	67	0.281		
	المجموع	19.453	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

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

الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(0.536) ومستوى الدلالة(0.710) وهو اكبر من (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر

لمتغير المؤهل العلمي في مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "سنوات الخبرة"

$H_{0.3(4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى اليقظة الإستراتيجية على نحو عام حسب متغير سنوات الخبرة.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
اليقظة الإستراتيجية	بين المجموعات	2.653	3	0.884	3.579	0.018
	داخل المجموعات	16.800	68	0.247		
	المجموع	19.453	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.579) ومستوى الدلالة(0.018) أقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين،

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التالية ونقبل البديلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير القدرات الإبداعية

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

1/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "متغير الجنس"

$H_{0.3(1)}$:" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير الجنس.

	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
الأصالة	1.453	0.152	0.05
الطلاقة الفكرية	0.703	0.484	0.05
المرونة الذهنية	2.143	0.401	0.05
الحساسية للمشكلات	1.904	0.620	0.05
مستوى القدرات الإبداعية على نحو عام	0.709	0.481	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الأعلى نجد أن قيمة T (1.453) ،(0.703) ، (2.143)، (1.904) و(0.709) لكل من مستوى الأصالة ، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات على الترتيب ومستوى القدرات الإبداعية على نحو عام بمستوى الدلالة المحسوبة (0.152) ، (0.484) ، (0.401) ، (0.620)، و(0.481) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".فإن هذا يشير إلى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية بأبعاده المختلفة تعزى لمتغير الجنس.

2/ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة : "متغير العمر"

$H_{0.3(2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

و التي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- **$H_{0.3(2-1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأصالة للعمال حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	4.754	3	1.585	3.291	0.026
	داخل المجموعات	32.746	68	0.482		
	المجموع	37.500	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) "فيشر" يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أصالة العاملين تعزى لمتغير العمر، حيث ان مستوى الدلالة المحسوب هو(0.026) وهو اقل من (0.05) أي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التالية ونقبل البديلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأصالة في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

- **$H_{0.3(2-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول الطلاقة الفكرية للعاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في الطلاقة الفكرية حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	2.148	3	0.716	1.539	0.022
	داخل المجموعات	31.638	68	0.465		
	المجموع	33.786	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للطلاقة الفكرية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(1.539) ومستوى الدلالة(0.022) أي اقل من (0.05) وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نرفض الفرض الصفري التالي ونقبل البديل:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

- **$H_{0.3(2-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية لدى أفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(30): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	بين المجموعات	4.154	3	1.385	2.847	0.044
	داخل المجموعات	33.074	68	0.486		
	المجموع	37.228	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.847) ومستوى الدلالة (0.044)، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى المرونة الذهنية للعاملين بمجمع صيدال، وبالتالي يتم نفي الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير العمر".

- **$H_{0.3(2-4)}$:"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول قدرة أفراد مجمع صيدال على التحسس للمشكلات تعزى لمتغير العمر"**

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	3.216	3	1.072	2.897	0.041
	داخل المجموعات	25.160	68	0.370		
	المجموع	28.376	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) **في مستوى الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير العمر** حيث بلغت قيمة (F)المحسوبة(2.897) ومستوى الدلالة (0.041) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الحساسية للمشكلات للعاملين في مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي ننفي الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة على نحو عام: "متغير العمر"

$H_{0.3(2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

لاختبار هذه الفرضيات تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير العمر.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	3.253	3	1.084	1.446	0.037
	داخل المجموعات	51.003	68	0.750		
	المجموع	54.256	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(1.446) ومستوى الدلالة (0. 037) وهذا يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر في مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نرفض الفرضية المطروحة التالية :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

3/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : "المؤهل العلمي"

$H_{0.3(3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

والتي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- **$H_{0.3(3-1)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

و كانت النتائج (One Way ANOVA)لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(33): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الأصالة حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	0.880	4	0.220	0.403	0.806
	داخل المجموعات	36.620	67	0.547		
	المجموع	37.500	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أصالة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(F)المحسوبة (0.403) ومستوى الدلالة(0.806)، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة أصالة العاملين بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➢ **$H_{0.3\ (3-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(34): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الطلاقة الفكرية حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	1.265	4	0.316	0.652	0.628
	داخل المجموعات	32.521	67	0.485		
	المجموع	33.786	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

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

الدلالة (0.05) في الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (0.652) ومستوى الدلالة(0.628) أي اكبر من (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التغيرات الحاصلة في إجابات مبحوثي الدراسة حول الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➢ **$H_{0.3(3-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول المرونة الذهنية لدى عمال مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	بين المجموعات	1.802	4	0.450	0.852	0.497
	داخل المجموعات	35.426	67	0.529		
	المجموع	37.228	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر**عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(0.852) ومستوى الدلالة (0.497) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

➢ **$H_{0.3(3-4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول قدرة أفراد مجمع صيدال على الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم(36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	1.182	4	0.295	0.728	0.576
	داخل المجموعات	27.194	67	0.406		
	المجموع	28.376	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 ***ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)**

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(0.728) ومستوى الدلالة (0.576) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة الحساسية للمشكلات في مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :على وجه عام "المؤهل العلمي"

$H_{0.3(3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين للقدرات الإبداعية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير المؤهل العلمي.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	0.775	4	0.194	0.583	0.676
	داخل المجموعات	22.264	67	0.332		
	المجموع	23.039	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (0.583) ومستوى الدلالة(0.676) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بمجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : "سنوات الخبرة"

$H_{0.3(4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال تعزى لسنوات الخبرة".

و التي تندرج تحتها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

- **$H_{0.3(4-1)}$: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أصالة العاملين حسب متغير سنوات الخبرة.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الأصالة	بين المجموعات	3.908	3	1 .303	2.637	0.057
	داخل المجموعات	33.592	68	0.494		
	المجموع	37.500	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الأصالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (2.637) ومستوى الدلالة (0.057) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى

التغيرات الحاصلة في إجابات مبحوثي الدراسة بالنسبة لأصالة العاملين بمجمع صيدال، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

- **$H_{0.3\ (4-2)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الطلاقة الفكرية حسب متغير سنوات الخبرة.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الطلاقة الفكرية	بين المجموعات	1.993	3	0.664	1.421	0.244
	داخل المجموعات	31.793	68	0.468		
	المجموع	33.786	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الطلاقة الفكرية تعزى سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة (1.421)ومستوى الدلالة (0.244) ، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لسنوات الخبرة على مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد مجمع صيدال، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

- **$H_{0.3(4-3)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول المرونة الذهنية لدى عمال مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المرونة الذهنية حسب متغير سنوات الخبرة.

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
المرونة الذهنية	بين المجموعات	2.478	3	0.826	1.616	0.194
	داخل المجموعات	34.751	68	0.511		
	المجموع	37.228	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة(1.616)ومستوى الدلالة (0.194) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية: "لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

- **$H_{0.3(4-4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول قدرة أفراد المجمع على الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الحساسية للمشكلات حسب متغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحساسية للمشكلات	بين المجموعات	3.406	3	1.135	3.092	0.033
	داخل المجموعات	24.970	68	0.367		
	المجموع	28.376	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F)المحسوبة (3.092) ومستوى الدلالة (0.033) وهو اقل من (0.05) هذا يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في إجابات مبحوثي الدراسة بالنسبة لدرجة الحساسية للمشكلات لدى أفراد مجمع صيدال وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التالية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول درجة الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

تلعب سنوات الخبرة دورا هاما في تطوير الحساسية للمشكلات فكلما زادت سنوات الخبرة زادت القدرة على التحسس للمشكلات واكتشافها في الوقت المناسب وبطريقة أسهل وأسرع (منحنى الخبرة)

نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة على وجه عام "سنوات الخبرة"

- **$H_{0.3(4)}$: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين للقدرات الإبداعية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة".**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى القدرات الإبداعية حسب متغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة"F" المحسوبة	مستوى الدلالة
القدرات الإبداعية	بين المجموعات	2.216	3	0.739	2.412	0.074
	داخل المجموعات	20.823	68	0.306		
	المجموع	23.039	71			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 22 *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05)

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن اختبار(F) يظهر **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(2.412) ومستوى الدلالة(0. 074) وهو اكبر من (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجموع صيدال ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نؤكد صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وصولا إلى تفسيرها لمحاولة معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية لمجمع صيدال.

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري.

مما يدل على صحة الفرضية الرئيسية الأولى: **"يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية من خلال اكتشاف الإشارة في رفع قدرات العاملين الإبداعية في مجمع صيدال".**

إذ أن المؤسسات التي تنجح في تطبيقها لنظام اليقظة الإستراتيجية سوف تنجح في تفعيل قدراتها الإبداعية حيث أن اليقظة الإستراتيجية تزيد من أصالة أفراد المجمع، وكذلك أكثر مرونة مما تجعلها أكثر قدرة على بلوغ الأهداف مقارنة مع منافسيها أما مساهمتها في القدرة على التحسس للمشكلات في الوقت المناسب يحسن من نوعية صنع القرارات فيها ويزيدها كفاءة وكذلك سرعة الإنجاز والتطبيق، كما أن اليقظة الإستراتيجية تحسن من الطلاقة الفكرية تصبح لها طاقة وضع الافتراضات واختبارها سيربط بين التفكير الخلاق والتفكير الحاسم بشكل فاعل، كما أن استغلال الفرص الذكية من خلال الرصد والتعقب وكذلك الاشارات الضعيفة ستجعل المؤسسة أكثر استجابة للفرص المناسبة. كما أننا استنتجنا من عبارات المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وجوده في المؤسسة محل الدراسة وأنها تعمل وفقه، لكن تركيز مجمع صيدال في العمل وفق عناصر القدرات الإبداعية الأربعة متفاوت من عنصر لآخر، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية و مساهمتها في الرفع من أصالة أفراد المجمع: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في الرفع من الأصالة لدى العاملين بمجمع صيدال ، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ جاءت الأصالة بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية وهذا ما يدل على ان أفراد عينة البحث من المجمع يتصفون بالأصالة من خلال القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد أي عدم تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال، كذلك عدم تكرار وتقليدهم للآخرين في حل مشكلات العمل مما يدل على **صحة** الفرضية الفرعية الأولى: **يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في تحسين أصالة العاملين في مجمع صيدال.**

الفرع الثاني: اليقظة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين الطلاقة الفكرية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية لها دور في تحسين الطلاقة الفكرية لدى عمال مجمع صيدال، وهذا ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية :

- لدي القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد
- تتوفر لدى القدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل
- تتوفر لدي القدرة على تقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة وكذلك التعبير عن الأفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف.

فكانت نسبة قبول مرتفعة ما يؤكد على قدرة أفراد عينة البحث على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل وتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة، كذلك امتلاك مهارة في النقاش والحوار وامتلاك الحجة والقدرة على الإقناع، مما يدل على **صحة** الفرضية الفرعية الثانية: **يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في الرفع من مستوى الطلاقة الفكرية العاملين في مجمع صيدال.**

الفرع الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الذهنية للمؤسسة: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تفعيل المرونة الذهنية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال على ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية :

- استطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة.
- عندما اقتنع بعدم صحة موقفي لا أترد في تغييره.
- لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
- الحرص على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه.

يشير هذا البعد (المرونة الذهنية) إلى نسبة قبول "مرتفعة" من حيث الأهمية النسبية، وهذا ما يدل على ان أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتازون بمرونة ذهنية معتبرة من خلال القدرة على الربط بين الأفكار المتعاكسة لتصبح في شكل جديد أيضا من خلال القدرة على طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة والرغبة في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.

مما يدل على **صحة** الفرضية الفرعية الثالثة: **يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الذهنية لعمال مجمع صيدال.**

الفرع الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من قدرة العاملين على التحسس للمشكلات: من خلال نتائج الدراسة التطبيقية المتحصل عليها توصلنا إلى أن اليقظة الإستراتيجية لها دور في تحسين الحساسية للمشكلات لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة ما يثبت صحة النتائج النظرية التي توصلنا إليها في الجانب النظري، إذ أكد مدراء وإطارات مجمع صيدال على ذلك من خلال الموافقة على العبارات الآتية :

- لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها وأتوقعها قبل حدوثها
- لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.
- أجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرارات.

يشير هذا البعد (الحساسية للمشكلات) إلى نسبة قبول "مرتفعة" من حيث الأهمية النسبية جاء بالرتبة الثانية، وهذا ما يدل على ان أفراد المؤسسة محل الدراسة يمتازون بالقدرة على التحسس للمشكلات معتبرة من خلال القدرة توقع المشكلات كذلك عدم استغراق وقت طويل في حل واتخاذ القرارات وإيجاد حلول سريعة للمشكلات، كذلك المحاولة الدائمة على إدخال التحسينات اللازمة على الوظيفة.

مما يدل على **صحة** الفرضية الفرعية الرابعة: **يوجد دور معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لليقظة الإستراتيجية للرفع من قدرة عمال مجمع صيدال على تحسس واكتشاف المشكلات.**

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير اليقظة الإستراتيجية

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في المجتمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر ، المؤهل التعليمي،سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة (0.05) قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والوصول الى النتائج التالية:

1/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " الجنس"

من خلال النتائج المتوصل إليها سابقا نجد أنة **توجد فروق** ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية السائد في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس، وهي لصالح الإناث وذلك بدلالة ارتفاع طفيف للوسط الحسابي وبذلك **ننفي** صحة الفرضية الصفرية التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".**

2/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: " العمر"

من خلال النتائج المحققة يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير العمر أي انه يوجد أثر للمتغير الأخير اختلاف في العمر يؤثر في مستوى اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي **نرفض** الفرضية المطروحة التالية ونقبل البديلة : **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر"**.

3/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "المؤهل العلمي"

من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية يتبين **عدم وجود** فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي في مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي **تأكيد** الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي"**.

4/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "سنوات الخبرة"

من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى اليقظة الإستراتيجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ما يشير إلى وجود أثر لسنوات الخبرة في مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال وبالتالي **نرفض** الفرضية الصفرية التالية ونقبل البديلة: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة "**.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة المتعلقة بالفروقات في إجابات المبحوثين في متغير القدرات الإبداعية

لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية في المجتمع محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة،) عند مستوى الدلالة (0.05) قمنا باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والوصول الى النتائج التالية:

1/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: "متغير الجنس"

من خلال النتائج الموضحة في الجدول الخاص باختبار الفرضية نجد أن **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس سواء ذكر او أنثى أي لا يوجد تأثير لمتغير الجنس في مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجمع صيدال، وبالتالي **نقبل** الفرضية الصفرية التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس".**

2/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : "متغير العمر"

***فروق مستوى أصالة العاملين تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد انه **هناك فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)في أصالة العاملين تعزى لمتغير العمر أي ان لهذا الأخير أثر في مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال، وبالتالي **نرفض** الفرضية الصفرية التالية ونقبل البديلة: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأصالة في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".**

***فروق مستوى الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال النتائج المحققة يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للطلاقة الفكرية تعزى لمتغير العمر ما يدل على تأثير اختلاف العمر في مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد

العينة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي **نرفض** الفرض الصفري التالي ونقبل البديل: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير العمر"**

***فروق مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية تبين لنا **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير العمر أي ان اختلاف العمر له أثر في تحديد مستوى المرونة الذهنية للعاملين بمجمع صيدال، وبالتالي يتم **نفي** الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير العمر"**.

***فروق مستوى الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05)**

تبين لنا النتائج المتوصل إليها **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير العمر أي اختلاف العمر له أثر في مستوى الحساسية للمشكلات للعاملين في مجمع صيدال وبالتالي **ننفي** الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر"**.

✓ **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة على نحو عام: "متغير العمر"**

تبين لنا نتائج الاختبار **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير العمر وهذا يشير إلى وجود أثر لهذا الأخير في مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال وبالتالي **نرفض** الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير العمر".

3/ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة : "متغير المؤهل العلمي"

***فروق مستوى الأصالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)**

بعد القيام بالاختبار تم التوصل الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في أصالة العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة أصالة العاملين بمجمع صيدال ومنه **نؤكد** على صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

***فروق مستوى الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)**

تم التوصل بعد اختبار الفرضية الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي عدم تأثر الطلاقة الفكرية بالتغير الحاصل في المؤهل العلمي وبالتالي **نؤكد** على صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية للعاملين بمجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

***فروق مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال نتائج اختبار الفرضية يظهر**عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي عدم تأثر مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال باختلاف المؤهل العلمي ، وبالتالي **نقبل** الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

***فروق مستوى الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة (0.05)**

تم التوصل الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في درجة الحساسية للمشكلات في مجمع صيدال، وبالتالي **نؤكد** صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي ".

✓ **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة على نحو عام: "متغير المؤهل العلمي"**

توضح نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي أي عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى القدرات الإبداعية لدى العاملين بمجمع صيدال، وبالتالي نؤكد على صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي".**

4/ نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية الثالثة : "سنوات الخبرة"

***فروق مستوى الأصالة تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية تبين أنه **لا توجد فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الأصالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، أي ان مستوى أصالة العاملين بمجمع صيدال لا يتأثر بتغير وباختلاف في سنوات الخبرة، وبالتالي **نؤكد** على صحة الفرضية المطروحة التالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أصالة العاملين في مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

***فروق مستوى الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)**

بعد القيام باختبار الفرضية تم التوصل الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الطلاقة الفكرية تعزى لسنوات الخبرة، وهذا يشير إلى عدم وجود أثر لسنوات الخبرة على مستوى الطلاقة الفكرية لدى أفراد مجمع صيدال، وبالتالي **نؤكد** على صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الطلاقة الفكرية تعزى لمتغير سنوات الخبرة "**.

***فروق مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)**

تم التوصل الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى المرونة الذهنية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، أي ان المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال لا تتأثر بسنوات الخبرة ، وبالتالي **نؤكد** صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المرونة الذهنية لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة "**.

***فروق مستوى الحساسية للمشكلات تعزى لسنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05)**

من خلال نتائج الجدول الخاص باختبار الفرضية يظهر **وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة الحساسية للمشكلات تعزى لمتغير سنوات الخبرة أي ان درجة الحساسية للمشكلات لدى أفراد مجمع صيدال تتأثر وتتغير بتغير سنوات الخبرة حيث تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في تطوير الحساسية للمشكلات فكلما زادت سنوات الخبرة زادت القدرة على التحسس للمشكلات واكتشافها في الوقت المناسب وبطريقة أسهل وأسرع (منحنى الخبرة) وبالتالي **نرفض** الفرضية الصفرية التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول درجة الحساسية للمشكلات لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة "**.

✓ **نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة على نحو عام: "سنوات الخبرة"**

بعد اختبار الفرضية على وجه عام تم التوصل الى **عدم وجود فروق** ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى القدرات الإبداعية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة على مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد مجموع صيدال وبالتالي **نؤكد** صحة الفرضية المطروحة التالية: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة لأفراد مجمع صيدال تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".**

خـــلاصـــة

تم التطرق في هذا الفصل والذي ينقسم الى ثلاث مباحث للتحليل الكمي والكيفي والوصول الى نتائج الدراسة، حيث تم التطرق في **المبحث الأول** للمعالجة الإحصائية للاستبيان من خلال اختبار ثبات الاستبيان وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة، أما **المبحث الثاني** فتم تخصيصه لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بأبعادها: اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل بالتركيز على الاشارات الضعيفة كمدخلات لنظام اليقظة والقدرات الإبداعية كمتغير تابع (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات)، وأخيرا **المبحث الثالث** تضمن مناقشة نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها للفرضية الرئيسية الأولى بفروعها الأربعة وكذلك الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة.

الخـــــاتمـة

الخـــــاتمـة

أثار بحثنا الحالي جملة من التساؤلات وقدم أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والدور بين اليقظة الإستراتيجية والقدرات الإبداعية، حيث توصلنا في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته كذلك تأكيد أو نفي فرضياته المطروحة، يتضمن هذا الجزء تحديد النتائج المستنبطة من الجانب النظري، وكذلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تحديد الاقتراحات الملائمة لهذه النتائج، لذا تم تقسيم هذا الجزء الى جانين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

من خلال دراستنا تبين لنا ان اليقظة الاستراتيجية وسيلة لاستباق التغيرات و اكتساب موقع قوة واستشراف المستقبل و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اذ تعتبر الاشارات الضعيفة المعلومات الرئيسية التي تسعى المؤسسة لاكتشافها و الحصول عليها إذ يعتبر ترجمتها للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن ان يعطي قيمة مضافة للمؤسسة، تعتمد نظرية اكتشاف الإشارة على القدرات الحسية والإدراكية للفرد وذلك من خلال قدرة الفرد على التمييز ما إذا كانت إشارات ضعيفة أم انها مجرد إنذار خاطئ إذ يعد الإحساس ظاهرة نفسية أولية تتشابك فيها المؤثرات الخارجية و الوظائف الحسية، أين يأتي الإدراك كظاهرة أساسية ليعطي المعنى الشخصي للمعلومات التي تم اكتشافها عن طريق تفسيرها وترجمتها .

أولا: النتائج النظرية والميدانية

1-نتائج الدراسة النظرية

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

- يشير مفهوم القدرات الإبداعية للمؤسسة الى القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد في مجالها من خلال تجميع ودمج وإعادة تجميع واستغلال الموارد والمعارف والمهارات.
- تتكون القدرات الإبداعية للمؤسسة حسب "جيلفورد" من الأصالة الفكرية، المرونة الذهنية، والحساسية للمشكلات.

- يوجد نوعين من المنظمات الدوائية الأولية تتمثل في المنظمات العالمية والتي تتسابق على كسب أعلى حصة في سوق المنتجات الصيدلانية وهي المنظمات المنتجة للدواء الأصلي والنوع الآخر هو المنظمات الدوائية التي تختص بإنتاج الدواء الجنيس، حيث يعتبر مجمع صيدال من بين أهم رواد هذه المنظمات.
- الصناعة الدوائية هي الصناعة التي يمكن أن تعيش أو تموت حسب قدرتها على الإبداع (الإبداع عملية مستمرة في الصناعة الدوائية).

2- نتائج الدراسة الميدانية:

- وعي مجمع صيدال بمفهوم وأهمية اليقظة وتكوين إطارات حول كيفية تطبيق هذا النظام الجديد في الإدارة الجزائرية حيث قام باتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل سعد دحلب بالبليدة من أجل تطوير إطاراتها في مجال اليقظة.
- يمتلك المجمع وحدة مركزية مكلفة بالمراقبة وهي تابعة لمديرية البحث والتطوير، كما تشارك المديرية بشكل قوي في اليقظة بالمجمع من خلال تقديم الموارد المالية الضرورية لتشغيلها، إلا أنها لا توجد خلية يقظة مستقلة وظاهرة في الهيكل التنظيمي فهي ضمن مديرية البحث والتطوير.
- تعتبر اليقظة التكنولوجية من أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية لمجمع صيدال وهذا راجع لطبيعة منتجاته (قطاع الصناعة الدوائية). حيث تتمثل في جمع المعلومات التي تمكن المجمع من سبق الإبداعات والتغيرات التكنولوجية، إذ ترتبط المؤسسة بالمحيط التكنولوجي برصدها أحدث التكنولوجيات والتقنيات المتجددة التي تساعدها على تحقيق كفاءة تخصيص الموارد وتشجيعها على الإبداع.
- يعتبر مجمع صيدال الرائد في السوق الوطنية للأدوية من خلال النتائج المحققة.
- الأشخاص المكلفين بجمع المعلومات الخارجية في المجمع هم المشرفين المندوبين الطبيين، المخبرين الطبيين، وبعض العمال وبالتالي هناك مشاركة لجميع مستويات العمال للحصول على المعلومات الخارجية خاصة (الإشارات الضعيفة).
- الأشخاص الذين يتولون مهمة معالجة وتحليل المعلومات المجمعة هم المديرين والمشرفين ولجان متخصصة لهذه المهمة و معالجة المعلومات تكون فقط على المستوى المركزي ولا يولي المجمع الأهمية

لاستدعاء رؤساء الإدارات الجهوية والخبراء في معالجة المعلومات على الرغم من أنه في بعض الحالات الخبير وحده فقط من يستطيع تحليل هذه المعلومات خاصة إذا تعلق الأمر بتحليل الإشارات الضعيفة في مجال الصناعة الدوائية.

- مستوى اليقظة الإستراتيجية لدى أفراد مجمع صيدال جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اليقظة الإستراتيجية (3.59) بانحراف معياري (1.041)، نلاحظ أيضا أن مستوى اكتشاف الإشارات الضعيفة بمجمع صيدال جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد اكتشاف الإشارات الضعيفة ككل (3.57) بانحراف معياري(1.05).
- وجود علاقة ارتباط جيدة وايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والأصالة في حين بلغ معامل التحديد 0.391 أي أن 39.1% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأصالة) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) ، وأن الباقي 60.9% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة نوعا ما وايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والطلاقة الفكرية، في حين بلغ معامل التحديد 0.209 أي أن 20.9% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الطلاقة الفكرية) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل(اليقظة الإستراتيجية)، وأن الباقي 79.1% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.
- وجود علاقة ارتباط ايجابية وقوية بين اليقظة الإستراتيجية والمرونة الذهنية في حين بلغ معامل التحديد 0.333 أي أن 33.3% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (المرونة الذهنية) تفسرها علاقة الانحدار من قبل المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) وأن الباقي 66.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وايجابية بين اليقظة الإستراتيجية والحساسية للمشكلات في حين بلغ معامل التحديد 0.353 أي أن 35.3% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة الإستراتيجية وأن الباقي 64.7% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- مستوى القدرات الإبداعية بشكلها الإجمالي لدى أفراد مجمع صيدال جاء "مرتفعا" وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد القدرات الإبداعية (3.783) بانحراف معياري (1.007).
- يتضح ان المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (86.6%) من التباين والتغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في القدرات الإبداعية بشكلها الإجمالي و هي قوة تفسيرية مرتفعة وقوية، مما يدل ان هناك اثر معتبر وقوي .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية السائد في مجمع صيدال تعزى لمتغير: الجنس، العمر، سنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى اليقظة الإستراتيجية السائد في مجمع صيدال تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية بأبعادها المختلفة السائدة في مجمع صيدال تعزى لمتغير العمر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرات الإبداعية بأبعادها المختلفة السائدة في مجمع صيدال تعزى لمتغير: الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

ثانيا: التوصيات والمقترحات

على ضوء النتائج المتحصل عليها يمكننا الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات المتمثلة في:

- ضرورة التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات لإعطاء دورات تدريبية لإطارات المجمع ومدراء فروعه والعاملين حول ممارسات اليقظة الإستراتيجية وأخذ الدورات بصفة الاستمرارية والمتابعة الجادة.
- ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء والمسؤولين بأهمية اليقظة الإستراتيجية و ممارستها في مختلف أنواع المؤسسات كما يجب ممارستها بشكل خاص في مؤسسات الصناعة الدوائية لاسيما منها التكنولوجية

نظرا لأهميتها وهذا راجع لطبيعة الصناعة الدوائية كونها تحتاج الى تكنولوجيا عالية ونظرا لفوائدها وايجابياتها والتي من بينها المساهمة في تعزيز وتفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة.

- نظرا لارتباط الصناعة الدوائية بالإبداع فلابد من تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسات الدوائية خاصة مجمع صيدال الذي تمكنه من تحقيق التميز والريادة.
- الاهتمام والتركيز على مدخلات نظام اليقظة الاستراتيجية نظرا للنقص الواضح في الدراسات والأبحاث العربية التي تتناول نظرية اكتشاف الإشارة والاهتمام بها كمعلومات إستراتيجية ومدخلات أولية لنظام اليقظة كونها عنصر هام وفعال في تطوير القدرات الإبداعية للمؤسسة لما لهما من أهمية في ظل التطورات الحالية.
- يجب الأخذ بعين الاعتبار في عملية التوظيف التركيز على استقطاب خريجي الجامعات للاستفادة من تكوينهم العلمي في تحقيق أهداف المجمع.

ثالثا: آفاق البحث

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- مساهمة القدرات الحسية والإدراكية في تحسين اليقظة الإستراتيجية.
- دور التدريب في تحسين مستوى الإدراك لدى الموارد البشرية.
- بناء مهارات محورية عن طريق تحويل القدرات الحسية والإدراكية لدى الفرد.
- المزيد من التعمق في مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة والبحث في إمكانية اختلاف مكونات القدرات الإبداعية من مؤسسة إلى أخرى.

قـائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1) احسان دهش جلاب، (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
2) احمد سيد مصطفى، (2005)، إدارة السلوك التنظيمي:نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة.
3) أسمهان ماجد الطاهر، (2011)، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.
4) برافين جوبتا ترجمة، د أحمد المغربي، (2008)، الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر.
5) حسين عجلان حسن، (2008)، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
6) حمود خضير كاظم، اللوزي موسى سلامة (2008)، منهجية البحث العلمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
7) خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
8) الخطاب عمر محمد،(2006)، مقاييس في صعوبات التعلم، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1،عمان-الأردن-.
9) رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، (2008) ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
10) زيد منير عبوي، (2005)، نظم المعلومات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11) سعد غالب ياسين،(2002) الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
12) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، (2006)إدارة الإبداع والابتكار، ط1 ،دار كنوز المعرفة، الأردن.

13) صالح أحمد، وآخرون،(2010)، الإدارة بالذكاء-منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

14) صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالبي، (2007)، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

15) عامر عوض، (2008)، السلوك التنظيمي الإداري ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-
.

16) عبير طايل فرحان البشابشة، (2008)درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملها، دار الحامد، ط1 ،عمان.

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

18) فايز جمعة صالح النجار وآخرون (2009) ، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.

19) محمد أحمد حسان، (2008)، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

20) محمد الصريفي، (2003)، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، ط1، عمان.

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

22) محمد حسن محمد حمادات، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد للنشر، عمان – الأردن-.

23) محمود عبد الفتاح رضوان،(2012)، مهارات استشراف المستقبل، المجوعة العربية للتدريب والنشر،ط1، القاهرة، مصر.

24) المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، (2005)، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المؤسسة، الدار الجامعة، القاهرة.

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

26) منسي محمود عبد الحليم وآخرون، (2006)، علم النفس والقدرات العقلية،دار المعرفة الجامعية الإزاريطة، مصر.

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

ثانيا: رسائل الماجستير والدكتوراه

28) إيمان بلبولة، (2006) المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة سعد دحلب البليدة.

29) بشار محمد خليل العبيدي، (2005)، الإبداع التقني وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة لنيل: شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية– بغداد.

30) بوزيان عثمان، (2009/2010)اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

31) خالد علي، (2007)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي العربي التبسي، تبسة، الجزائر.

32) سمية بروبي، (2010)دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

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

34) علاوي نصيرة،(2011) " اليقظة الإستراتيجية كعامل لتغيير في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

35) عليوات رفيق، (2005)،"إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة": مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر.

36) فالتة اليمين، (2012)،"اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية": دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

37) فيلالي أسماء (2014)، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية الواقع و المجهودات":دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةSNVI برويبة، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

38) قمان أنيسة،(2014)، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.

39) قوجيل نور العابدين،(2012) "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها": دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس–أم البواقي، رسالة ماجستير،كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية–قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة.

40) كربالي بغداد، (2004)، الإبداع في المنتج على مستوى المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة وهران.

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

42) محمد سعد فهد المشوط،(2011) أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

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

44) معاوي عبد العظيم، (2012/2011)، دور تدريب العنصر البشري في الرفع من القدرات الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية– حالة مؤسسة سونلغاز–، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف1.

45) يحياوي حسنية، (2009)، "ترابط الاستثمار الأجنبي- الاستثمار المحلي، حالة القطاع الصيدلاني الجزائري"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة وهران .

ثالثا: المجلات

46) احسان دهش، وآخرون، (2007)،" التغيير الاستراتيجي والابتكار التنظيمي": العلاقة والأثر، مجلة دراسات إدارية، جامعة البصرة، المجلد1، العدد3.

47) أحمد علي محمد وآخرون، (2011)، أثر استخدام برامجيات تخطيط موارد المشروع (ERP) في تحقيق أمثلية خلق القيمة في المنظمات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد7، العدد1.

48) أمينة عبد القادر علي، علي عبد اله الحاكم، (2015)، العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الإداري بالمؤسسات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد16، العدد1.

49) بن ساهل وسيلة، خلف منى،(2017)، مساهمة التحالف مع مراكز البحث العلمي في تعزيز الاكتساب المعرفي، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد07، العدد02، الوادي-الجزائر-.

50) بيطاط نور الدين، (2017)، آليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال "JFBE".

51) حامد كريم الحدراوي وآخرون، (2014) توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية -دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30 .

52) حامدي محمد، (2019)، علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد03، العدد1.

53) حمزاوي شريف، (2009) القدرات القائمة على السوق والأداء المتميز (إطار نظري وفرضيات بحثية)، مجلة التواصل، عدد 24 ، الجزائر.

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

55) درار يحي،(2017) واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة –دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات–تبسة–، مجلة دراسات وأبحاث، العدد27، السنة 9.

56) دويس محمد الطيب، بختي إبراهيم، (2012) تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996-2007 ، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر.

57) رجراج الزوهير،(2015) دور الابداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد31.

58) زروخي فيروز وآخرون، (2019)، دور ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الابداع الإداري – دراسة ميدانية–، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09 العدد 03 مكرر.

59) سعيد كرومي،(2013) " الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد03، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير .

60) شوقي بورقبة، (2010)،"دور نظرية الإشارة في الرفع من كفاءة الأسواق المالية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، العدد10.

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

62) صالح أحمد صالح، (2010)، دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري، مجلة المنصور، العدد 14، الجزء 2.

63) عباس مزعل مشرف، (2008)، ادارة المعرفة وأثرها في تحقيق الابداع المنظمي، مجلة آداب الكوفة، المجلد1، العدد1.

64) عبد الوهاب دادن،(2010)، الجدل القائم حول هياكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد7.

65) علاوي نصيرة (2016)، واقع اليقظة الإستراتيجية في مجمع صيدال، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 6.

66) عمار عماري، سعيدة بوسعدة، (2004)، الابداع التكنولوجي في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد03، جامع فرحات عباس سطيف، الجزائر.

67) عواطف شاكر محمود (2010)، دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة: دراسة تحليلية نظرية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد6، العدد19، جامعة الكويت.

68) فالتة اليمين، (2005)، "المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط: أهي عودة للنظرية الداروينية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر – بسكرة–، العدد7.

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

70) كمال رويبح، (2004)،" دراسة وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية": دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد11، العدد2.

71) مداح عرايبي الحاج (2013)، تنافسية الصناعات الصيدلانية في دول شمال إفريقيا، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9.

72) مكيد علي، ولد شرشالي سمية، (2015)، دور البحث والتطوير في تفعيل القدرة الإبداعية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد13، جامعة البليدة.

73) منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، (2017)، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد07.

74) هواري معراج، ناصر دادي عدون،(2009)،" اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

75) يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة، (2011)، القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام- دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة-، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 19، العدد2، غزة.

رابعا: الملتقيات

76) بوتيفور الزهراء، لكحل فريدة، مداخلة بعنوان" اليقظة أداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة": دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران.

77) جمال الدين سحنون، بلهادية عبد الله (2007)، نحو تبني إستراتيجية للذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

78) جمعة درويش مروان،(27/26 افريل 2006) ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن.

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

80) دبلة فاتح(2010) ، النماذج الابستمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

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

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

83) شريف غياط، زدوري أمساء، (12/ 13 ماي 2010)، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي1945، قالمة، الجزائر.

84) طلال نصير، نجم العزاوي، (19- 18/ /05/ 2011) الابداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الموسم الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب – البليدة – كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

85) عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح،(2007)،" دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

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

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

88) مطلك الدوري زكريا، أبو بكر أحمد بوسالم (14/13 ديسمبر 2011) ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستديمة (دراسة ميدانية على شركة اتصالات الجزائر)، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي –الشلف، الجزائر.

89) منصوري رقية، (19/18 ماي 2011)، الإبداع كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب –البليدة، الجزائر.

خامسا: تقارير أخرى

90) وثائق داخلية مديرية التسويق والإعلام الطبي لمجمع صيدال.

سادسا: مواقع انترنيت

91) http://www‹scoop‹it/t/pharmaceutics-r-d a visité le 25/11/2021,18:11

92) https://www‹aps‹dz/ar/economie/112528-2021-09-15-18-23-03, visité le 03/02/2022, 13:25

المراجع باللغة الأجنبية:

Books:

93) Carolyn Bufford, (2015), Cognition and Perception, Education, General Psychology, Interdisciplinary.

94) Humbert Lesca, M‹Caron,(1995), La veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise.

95) Humbert Lesca, (2003), la veille stratégique : la méthode L‹E Scanning, éd EMS.

96) Humbert Lesca, veille stratégique, Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise

97) Joël Broustail et Frédéric Frey , (1993) Le management stratégique de l'innovation, Edition Dalloz, Paris, France.

98) Keshelashvili‹ A(2005)‹ Patterns of self-expression and impression management in Blogs‹USA.

99) Laurent Harmel, ,(2007), maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, éditions Afnor,2 éme édition .

100) Manelle Guechtouli, comment organiser son system de veille stratégique?

101) Nicholas Sir polis, (1994), Small Business Management, 5th edition-Houghton Mifflin Company.

102) Nicolas Lesca.(2010), veille et développement durable, édition Lavoisier, paris, France

103) Rose dieng, Knowledge management, (2005), Méthode et outil pour la gestion des connaissances, 3 éme éd, dunod, Paris.

104) S Fernez-Walch et F‹ Romon, (2010), Management de l'innovation, Vuibert, 2éd, Paris.

105) STRATEGOR, (2005), Politique générale de l'entreprise, 4e édition, Dunod, Pari.

Thesis:

106) A Ouédraogo, (2003), Alliances stratégiques dans les pays en développement, spécificité, management et conditions de performance: Une étude d'entreprises camerounaises et burkinabé, Thèse de Doctorat en Administration, Université de Montréal, France.

107) DUFLOS M‹ G, (2007), Innovation et stratégies d'acquisitions dans l'industrie pharmaceutique: analyses empiriques, Thèse Doctorat en Sciences Économiques, Université de Paris I.

108) François BROUARD, (2004), Développement d'un Outil Diagnostique des Pratiques Existantes de la Veille Stratégique auprès des PME, Thèse de Doctorat en Administration des Affaires (Non Publiée), Université du Québec à Trois Rivières.

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

110) Ying BAI, l'intelligence compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des " soft technologies " sur la méthodologie de l'intelligence compétitive, (2006) thèse doctorat en sciences de l'informations et de la communication, Faculté des sciences et techniques de Saint-Jérôme, Canada.

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

112) Humbert Lesca, Souad Chouk, "Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux fables ?" http://veille-strategique‹eolas-services‹com/docs/2003, (Consulté le: 19/04/2017)

113) LABONTE Daniel(2009), La Veille Activité ou Profession, http://www‹mmedium‹com/veille/activité

114) Odile Boizard, veille ou intelligence économique : Faut il choisir ? Marseille voir: http://isdm.univ-tln.fr visité le 13/4/2017.

115) Richard legendre, la veille stratégique, (2009), http://www‹hec‹ca/ejc/EJC2004-Legendre.pdf

116) SADOK Moufida, Impact des Tic sur la compétitivité de l'entreprise-Application Innovante de l'internent pour la veille stratégique, http://www‹gdrts‹v-paris10Fr/pdf/doctorants, visité le (18/04/2017)

Article:

117) Hamel, G and C‹K Prahalad (May-June‹, 1990), The core competence of the corporation, Harvard Business Review.

118) Humbert LESCA, Louis RAYMOND, Expérimentation d'un Système-Expert pour l'Evaluation de la Veille Stratégique dans les PME, Revue Internationale P‹M‹E‹, vol‹ 6, n° 1,1993.

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

120) Lawson B, Samson D, (2001), Developing innovation capability in organization a Dynamic capabilities approach, International Journal of Innovation Management, Vol: 5, N° 3, September , (without a country).

121) Ling,T, & Nasurdin, A (2010), Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia, The Journal of Applied Business Research

122) Mathuramaytha C, (2012), Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities in Organizations- a Theoretical Model, International Conference on Education and Management Innovation IPEDR, Vol:30, Singapore.

123) M-C‹ Chalus-Sauvannet, «Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels en jeux pour l'innovation ?, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218.

PME Exportatrices, Management & Avenir, Vol 4, N°44, 2010.

124) Saa-Perez, P‹, & Diaz-Diaz, N‹ (2011)‹ Human resource management and innovation in canary Island: an ultra peripheral region of the European Union, The International Journal of Human Resource Management, 21(10)

125) Serge AMANILE et Al, Pratiques de Veille Stratégique par les

126) Teece D, (2007), explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundation of (sustainable) enterprises performance, Strategic Management Journal, Vol: 28.

Rapport and other paper:

127) Groupe Saidal: Nos performances au service de la santé
128) Institut National Algérien de la Propriété Industrielle

Periodical and Seminar :

129) Altintas G, (2012), L'articulation des Capacités Dynamiques comme source de maintien de l'avantage concurrentiel: Le cas de Voyageurs du Monde, conférence de l'association internationale de management stratégique, université Laval Québec.
130) ETUDE :Institut Innovation Informatique Entreprise (3IE) , La veille Stratégique : les yeux et les oreilles de votre entreprise
131) Nacer-Eddine BOUCHICHA, Brahim BOUYAHYAOUI, (2011/2012), La Veille Technologique au sein des Entreprises Algériennes: Situation et Perspective, Les Cahiers du CREAD, nº98.
132) Salah Rabhi, (23/12/2008) La veille stratégique au service de l'intelligence d'entreprise, présentation préparée dans le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger – Hôtel El AURASSI .
133) SMIDA Ali et BENROMDANE Emna, Les déterminants culturels des pratiques de veille stratégique.

134) Stratégies d'innovation et changement en entreprise(2005); Numéro spécial, UNIV Djilali liabes sidi bel-Abbes, Algérie.
135) Torrance, E‹P‹(1993)‹The nature of creativity as manifest testing, New York: Press Syndicate of the university of Cambridge

Vedina R, Baumane I, (2009), innovation capabilities in small catching–up Economies: Evidence from food production and tourism sector SMEs, Spain.

Site web:

136) CARTIER M (mars 2009), La veille introduction, http://www‹mmedium‹com/veille/veille/etapes
137) https://www‹saidalgroup‹dz/ar/notre-groupe/organisation

الملاحـــق

الملحق رقم (01): استمارة البحث

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لموظفي مجمع صيدال بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة ☐

من 40 إلى اقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐

شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) ☐ مهندس ☐

4- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات ☐

من 10 إلى اقل من 15 ☐ 15 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: اليقظة الإستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا: رصد المعلومات					
1	لدى مؤسستك المعرفة الكافية بمكان وجود المعلومات المناسبة أثناء عملية جمع المعلومات الإستراتيجية .					
2	أثناء عملية جمع المعلومات تقوم مؤسستك باستخدام وسائل وتقنيات حديثة لذلك.					
3	تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب.					
4	تحرص مؤسستك على أن تكون المعلومات صحيحة وسليمة.					
5	تحاول مؤسستك إتاحة المعلومات المناسبة للشخص المناسب.					
6	تسعى مؤسستك إلى الاهتمام بنظم معلوماتها الإستراتيجية من خلال التجديد المستمر لقواعد بياناتها.					
7	تركز مؤسستك الحصول على المعلومات ذات الطبيعة الإستباقية.					
	ثانيا. البحث والاستطلاع					
8	تهتم بالبحث عن أية إشارة تمكنك من استشراف المستقبل.					
9	تقوم بالبحث عن الفرص والتهديدات التي تواجه مؤسستك للرفع من مستوى يقظتها.					
10	تقوم بتحديد مصادر نقاط القوة ونقاط الضعف في مؤسستك.					
11	تقوم بجمع المعلومات اللازمة والتأكد من صحتها قبل توظيفها في القرارات الإستراتيجية .					
	ثالثا: التصميم					
12	تقوم بتفسير وفهم معنى الإشارات المنتقاة من المحيط الخارجي.					

13	تقوم بتشخيص المشكلات التي لها أهمية إستراتيجية .					
14	تهتم بالتفكير بطريقة أو أسلوب مناسب لتتعامل به مع الأحداث الطارئة عند اتخاذك لقرارات إستراتيجية .					
	رابعا: الاختيار					
15	تقوم بحصر مختلف البدائل والحلول الممكنة التي تساعدك فيما بعد في اتخاذ القرار الاستراتيجي.					
16	تقوم بتحديد الطريقة المثلى لحل المشكلة أو لمواجهة الموقف.					
17	تقوم بوضع المعلومات التي تم جمعها و استبعاد ما يمكن استبعاده من معلومات لا تفيدك.					

المحور الثاني: نظرية اكتشاف الإشارة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اكتشاف الإشارة بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد نظرية اكتشاف الإشارة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا: محيط المؤسسة					
18	تواجه مشكلة تشويش في المعلومات وعدم وضوحها.					
19	تتصف التغيرات الحاصلة في محيط مؤسستك بالكثافة والخطورة.					
20	تواجه مؤسستك تغيرات سريعة في المحيط الخارجي					
21	تولي مؤسستك الاهتمام بمراقبة محيطها في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والأمنية.					
22	تسعى مؤسستك باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها.					

23	تسعى مؤسستك الى خلق فرص جديدة في بيئة نشاطها .					
24	تعتقد ان علاقات مؤسستك مع عناصر المحيط متشابكة بدرجة كبيرة.					
ثانيا: الأهمية الإستراتيجية للإشارات الضعيفة						
25	توجد معلومات على شكل إشارة يمكن ان تعطي لك فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة.					
26	تعتقد ان الإشارات الضعيفة تعطي إمكانية الاستعداد المسبق والتأهب لأي حدث ممكن.					
27	الإشارات الضعيفة تساعد على نسبة تخفيض عدم التأكد والغموض في المواقف المعقدة.					
28	تعتقد أن الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساهم في إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية و تعديل خياراتها .					
29	توجد معلومات تساعد على تقييم الأداء الحالي للمنافسين.					
30	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة يساعد على معرفة مواصفات المنتجات المنافسة.					
31	تعتقد ان الاعتماد على الإشارات الضعيفة، يضيف معرفة جديدة و يحسن من القدرات المعرفية لمؤسستك.					
ثالثا: القدرات الحسية						
32	تحتوي المواقف و الاحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات ضعيفة، ثم اتضح فيما بعد أنها غير موجودة .					
33	تحتوي المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها على إشارات الإنذار المبكر، ثم اتضح فيما بعد أنها فعلا كانت موجودة.					
34	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد انها موجودة .					
35	لم تلاحظ في المواقف و الأحداث الغامضة التي واجهتها أي إشارات ضعيفة، ثم اتضحت فيما بعد أنها فعلا غير موجودة.					
رابعا: القدرات الادراكية						

36	لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها غير مهمة .					
37	لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت أنها مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا مهمة .					
38	لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت انها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها مهمة .					
39	لقد ادركت معنى و مدلول الاشارات الضعيفة و اعتقدت انها غير مهمة و اتضح فيما بعد أنها فعلا غير مهمة .					

المحور الثالث: القدرات الإبداعية في مجمع صيدال

الرقم	أبعاد متغير القدرات الإبداعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا. الأصالة						
40	أنجز ما اسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
41	لا ارغب في تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز الأعمال					
42	اشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
43	لا أكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
ثانيا: الطلاقة الفكرية						
44	لدى القدرة على إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد					
45	تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل					

46	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك الحجة والقدرة على الإقناع					
47	تتوفر لدي قدرة تقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة					
48	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة او صياغتها في كلمات مفيدة تتناسب مع الموقف					
	ثالثا: المرونة الذهنية					
49	استطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة					
50	عندما اقتنع بعدم صحة موقفي لا أتردد في تغييره					
51	ارغب في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
52	احرص على معرفة الرأي المخالف والاستفادة منه					
53	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة					
54	لدي القدرة على الربط بين الأفكار المتعاكسة لتصبح في شكل جديد					
55	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على المنظمة التكيف معها					
56	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسبقا					
	رابعا: الحساسية للمشكلات					
57	أجمع واحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل اتخاذ القرارات					
58	أحاول دائما إدخال تحسينات على الوظيفة التي أقوم بها					
59	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
60	أتوقع المشكلات في عملي قبل حدوثها					
61	لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
62	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل					

63	باستطاعتي إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهني في العمل					
64	عند حل مشكلة ما استغرق وقت في دراسة وتحليل المعلومات التي جمعتها					
65	لدي القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات					

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج spss v.22

Statistiques de fiabilité (X)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.904	39

Statistiques de fiabilité (Y)

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.946	69

Statistiques

		X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17
N	Valide	72	72	72	72	72	72	72
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	3.7500	3.639	3.694	3.958	3.833	3.639	3.514
	Ecart type	1.03120	1.0917	1.1214	.8297	.9038	1.1297	1.0480

Statistiques

		X21	X22	X23	X24
N	Valide	72	72	72	72
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3.556	3.681	3.736	3.569
	Ecart type	1.0992	1.0322	1.0746	1.1237

Statistiques

		X31	X32	X33
N	Valide	72	72	72
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	3.500	3.736	3.750
	Ecart type	1.0481	.9344	.9457

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
XX	.068	72	.200*	.984	72	.495

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		XX
	N	72
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3.6259
	Ecart type	1.14934
Différences les plus extrêmes	Absolue	.068
	Positif	.068
	Négatif	-.046-
Statistiques de test		.068
Sig. asymptotique (bilatérale)		.200[c,d]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Y	72	100.0%	0	0.0%	72	100.0%

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Y1	Hypothèse de variances égales	6.547	.013	-1.472-	70	.146	-.25019-	.16997	-.58919-	.08881
	Hypothèse de variances inégales			-1.453-	55.454	.152	-.25019-	.17220	-.59522-	.09484

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Y2	Hypothèse de variances égales	1.008	.319	-.703-	70	.484	-.11475-	.16324	-.44032-	.21082
	Hypothèse de variances inégales			-.696-	60.414	.489	-.11475-	.16484	-.44442-	.21492

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Y3	Hypothèse de variances égales	17.945	.000	-2.143-	70	.036	-.35695-	.16658	-.68918-	-.02472-
	Hypothèse de variances inégales			-2.100-	44.294	.041	-.35695-	.16999	-.69949-	-.01441-

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
Y4	Hypothèse de variances égales	5.807	.019	-1.931-	70	.058	-.28245-	.14628	-.57420-	.00929
	Hypothèse de variances inégales			-1.904-	53.535	.062	-.28245-	.14838	-.58000-	.01509

متغير " العمر"

ANOVA

Y1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.754	3	1.585	3.291	.026
Intragroupes	32.746	68	.482		
Total	37.500	71			

ANOVA

Y2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.148	3	.716	1.539	.212
Intragroupes	31.638	68	.465		
Total	33.786	71			

ANOVA

Y3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	4.154	3	1.385	2.847	.044
Intragroupes	33.074	68	.486		
Total	37.228	71			

ANOVA

Y4

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.216	3	1.072	2.897	.041
Intragroupes	25.160	68	.370		
Total	28.376	71			

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.253	3	1.084	1.446	.237
Intragroupes	51.003	68	.750		
Total	54.256	71			

متغـير "المؤهل العلمي"

ANOVA

Y1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.880	4	.220	.403	.806
Intragroupes	36.620	67	.547		
Total	37.500	71			

ANOVA

Y2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.265	4	.316	.652	.628
Intragroupes	32.521	67	.485		
Total	33.786	71			

ANOVA

Y3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.802	4	.450	.852	.497
Intragroupes	35.426	67	.529		
Total	37.228	71			

ANOVA

Y4

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.182	4	.295	.728	.576
Intragroupes	27.194	67	.406		
Total	28.376	71			

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.775	4	.194	.583	.676
Intragroupes	22.264	67	.332		
Total	23.039	71			

متغـير "سنوات الخبرة"

ANOVA

Y1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.908	3	1.303	2.637	.057
Intragroupes	33.592	68	.494		
Total	37.500	71			

ANOVA

Y2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1.993	3	.664	1.421	.244
Intragroupes	31.793	68	.468		
Total	33.786	71			

ANOVA

Y3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.478	3	.826	1.616	.194
Intragroupes	34.751	68	.511		
Total	37.228	71			

ANOVA

Y4

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	3.406	3	1.135	3.092	.033
Intragroupes	24.970	68	.367		
Total	28.376	71			

ANOVA

Y

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.216	3	.739	2.412	.074
Intragroupes	20.823	68	.306		
Total	23.039	71			

تحليل الانحدار لصلاحية النموذج

Corrélations

		Y	X
Corrélation de Pearson	Y	1.000	.686
	X	.686	1.000
Sig. (unilatéral)	Y	.	.000
	X	.000	.
N	Y	72	72
	X	72	72

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.686[a]	.471	.463	.41731

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.849	1	10.849	62.295	.000[b]
	Résidus	12.190	70	.174		
	Total	23.039	71			

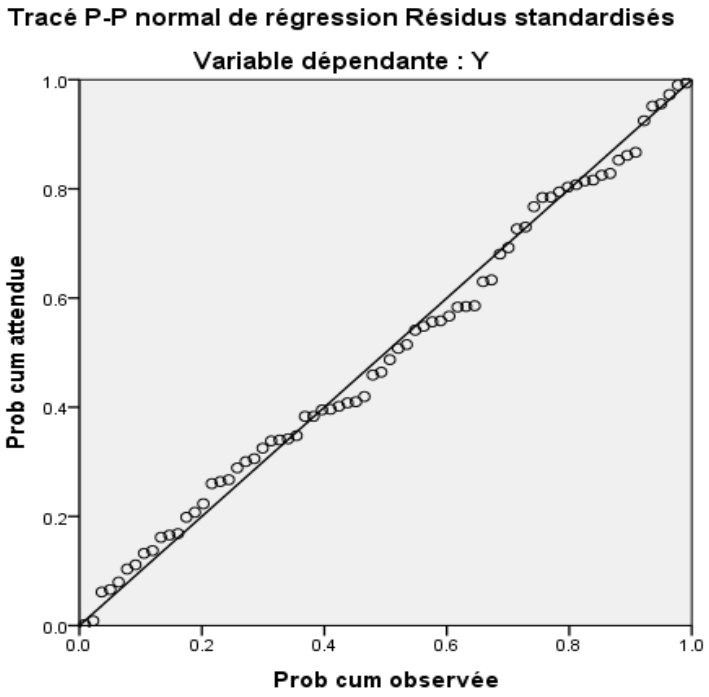
a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.982	.351		2.798	.007
	X	.747	.095	.686	7.893	.000

a. Variable dépendante : Y



نتائج اختبار الفرضيات

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y1	3.7500	.72675	72
X	3.6729	.52344	72

Corrélations

		Y1	X
Corrélation de Pearson	Y1	1.000	.625
	X	.625	1.000
Sig. (unilatéral)	Y1	.	.000
	X	.000	.
N	Y1	72	72
	X	72	72

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.625[a]	.391	.382	.57118

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	14.663	1	14.663	44.945	.000[b]
	Résidus	22.837	70	.326		
	Total	37.500	71			

a. Variable dépendante : Y1

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.561	.480		1.168	.247
	X	.868	.130	.625	6.704	.000

a. Variable dépendante : Y1

Corrélations

		X	Y1
X	Corrélation de Pearson	1	.625**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	72	72
Y1	Corrélation de Pearson	.625**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	72	72

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y2	3.6361	.68983	72
X	3.6729	.52344	72

Corrélations

		Y2	X
Corrélation de Pearson	Y2	1.000	.457
	X	.457	1.000
Sig. (unilatéral)	Y2	.	.000
	X	.000	.
N	Y2	72	72
	X	72	72

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.457[a]	.209	.198	.61781

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y2

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.068	1	7.068	18.519	.000[b]
	Résidus	26.718	70	.382		
	Total	33.786	71			

a. Variable dépendante : Y2

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.422	.520		2.737	.008
	X	.603	.140	.457	4.303	.000

a. Variable dépendante : Y2

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y3	3.7049	.72411	72
X	3.6729	.52344	72

Corrélations

		Y3	X
Corrélation de Pearson	Y3	1.000	.577
	X	.577	1.000
Sig. (unilatéral)	Y3	.	.000
	X	.000	.
N	Y3	72	72
	X	72	72

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.577[a]	.333	.323	.59562

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y3

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.395	1	12.395	34.939	.000[b]
	Résidus	24.833	70	.355		
	Total	37.228	71			

a. Variable dépendante : Y3

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.773	.501		1.543	.127
	X	.798	.135	.577	5.911	.000

a. Variable dépendante : Y3

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
Y4	3.8086	.63219	72
X	3.6729	.52344	72

Corrélations

		Y4	X
Corrélation de Pearson	Y4	1.000	.594
	X	.594	1.000
Sig. (unilatéral)	Y4	.	.000
	X	.000	.
N	Y4	72	72
	X	72	72

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.594[a]	.353	.344	.51199

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y4

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.027	1	10.027	38.250	.000[b]
	Résidus	18.349	70	.262		
	Total	28.376	71			

a. Variable dépendante : Y4

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1.172	.431		2.721	.008
	X	.718	.116	.594	6.185	.000

a. Variable dépendante : Y4

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	2.0	37	3.7384	.32893	.05408
	1.0	35	3.6037	.66932	.11314

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
									Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
X	Hypothèse de variances égales	16.470	.000	1.093	70	.278	.13476	.12325	-.11106-	.38058
	Hypothèse de variances inégales			1.075	48.900	.288	.13476	.12539	-.11724-	.38676

Descriptives

X

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1.0	19	3.4081	.72957	.16738	3.0564	3.7597	1.43	4.25
2.0	31	3.7091	.41303	.07418	3.5576	3.8606	2.75	4.46
3.0	19	3.8313	.38145	.08751	3.6474	4.0151	2.89	4.38
4.0	3	3.9732	.08579	.04953	3.7601	4.1863	3.88	4.05
Total	72	3.6729	.52344	.06169	3.5499	3.7959	1.43	4.46

Test d'homogénéité des variances

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
5.039	3	68	.003

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.603	4	.151	.536	.710
Intragroupes	18.850	67	.281		
Total	19.453	71			

Descriptives

X

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1.0	22	3.4053	.66447	.14167	3.1107	3.6999	1.43	4.25
2.0	23	3.7011	.41682	.08691	3.5208	3.8813	2.75	4.37
3.0	13	3.9082	.41399	.11482	3.6580	4.1584	3.18	4.46
4.0	14	3.8287	.35618	.09519	3.6230	4.0343	2.89	4.27
Total	72	3.6729	.52344	.06169	3.5499	3.7959	1.43	4.46

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.121	3	.707	2.773	.048
Intragroupes	17.333	68	.255		
Total	19.453	71			

Descriptives

X

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
1.0	12	3.6096	.44244	.12772	3.3285	3.8907	2.95	4.20
2.0	15	3.7230	.50922	.13148	3.4410	4.0050	2.63	4.27
3.0	25	3.5988	.50641	.10128	3.3898	3.8078	2.62	4.46
4.0	12	3.8490	.32019	.09243	3.6455	4.0524	3.44	4.38
5.0	8	3.6414	.90901	.32139	2.8814	4.4013	1.43	4.24
Total	72	3.6729	.52344	.06169	3.5499	3.7959	1.43	4.46

Test d'homogénéité des variances

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
1.024	4	67	.401

Test d'homogénéité des variances

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
2.084	3	68	.110

ANOVA

X

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	2.653	3	.884	3.579	.018
Intragroupes	16.800	68	.247		
Total	19.453	71			