

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، تسيير و علوم تجارية

الشعبة : إدارة أعمال

تخصص : إدارة إنتاج و تمويل

بعنوان

اليقظة الإستراتيجية و الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة موبيليس Mobilis

تحت إشراف الأستاذة:

د. عيشور

من إعداد الطالبين:

- حملات عبد القادر

- بصغير صلاح الدين

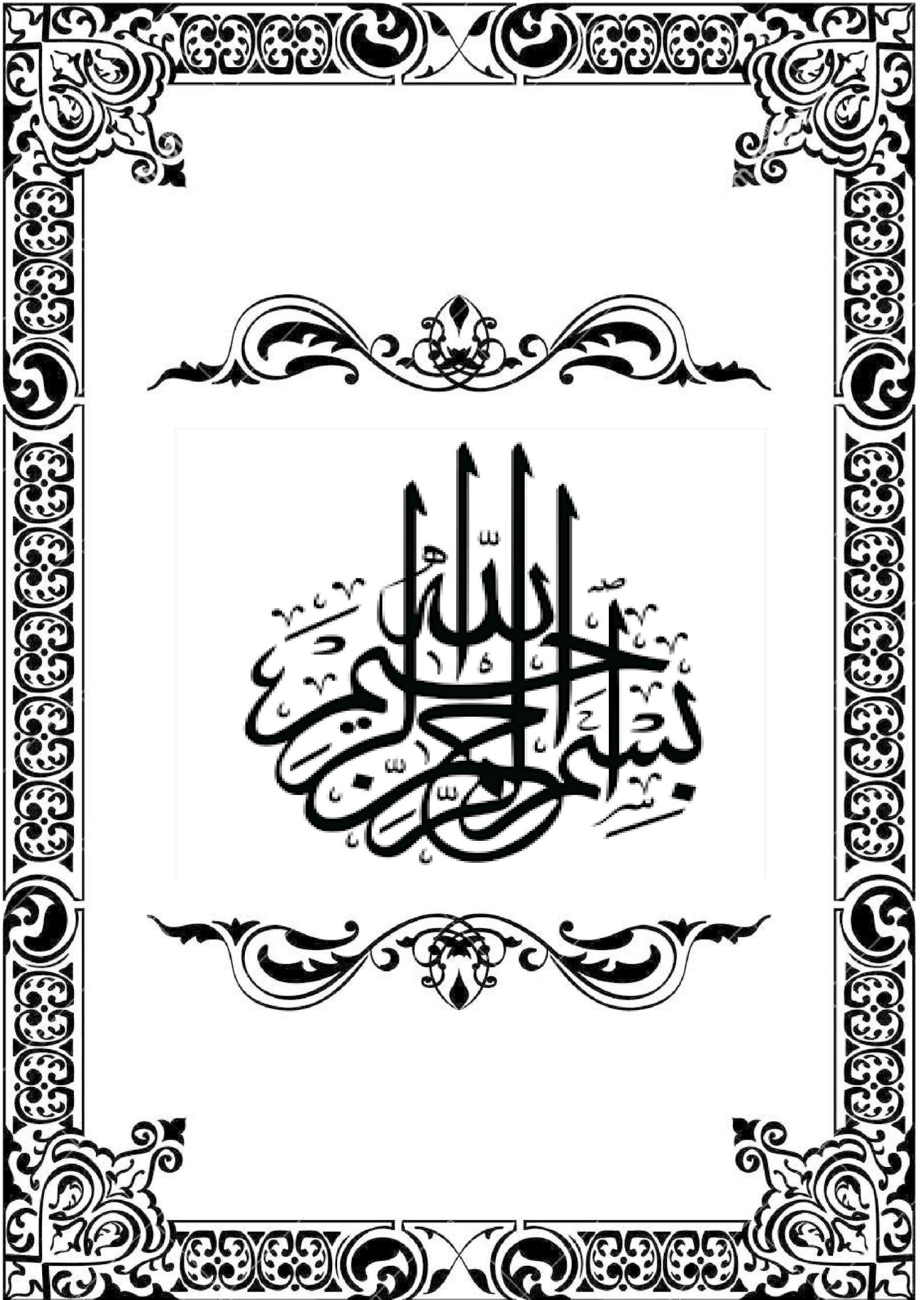
لجنة المناقشة

الأستاذ:

الأستاذ: مشرفا ومقررا

الأستاذ: عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

قال الله تعالى: رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِخْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ (19)

سورة الزمل آية

نحمد الله و نشكره الذي وفقني بإنجاز هذا العمل المتواضع الذي يمثل قطرة في بحور العلم و المعرفة و عرفنا بالجميل أتقدم بوافر الشكر الجزيل الى كل من قدم

لي يد العون و

المساعدة سواء من قريب أو من بعيد بالكثير أو القليل و نخص بالذكر

الأستاذة " عيشور " التي لم تبخل علينا بملاحظاتهما و نصائهما فكانت نعم المرشدة و

نعم الموجها لنا

إهداء

إلهي لا يطيب العيش إلا بشرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

اهدي تحياتي إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها.

و إلي أخوتي الأعزاء وأخواتي.

وإلى كل من عائلة "حملات" وإلى جميع الأصدقاء و كل من وقف

معي في انجاز هذه المذكرة .

و في الاخير ندعوا الله ان نكون دائما في طلب العلم

و شكرا

حملات عبد القادر

إهداء

إلهي لا يطيب العيش إلا بشركك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك

ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك.

والحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

اهدي تحياتي إلى والدتي الغالية أطال الله في عمرها.

و إلي أخوتي الأعزاء وأخواتي.

وإلى كل من عائلة "بصغير" وإلى جميع الأصدقاء و كل من وقف

معي في انجاز هذه المذكرة .

و في الاخير ندعوا الله ان نكون دائما في طلب العلم

و شكرا

بصغير صلاح الدين

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز مكانة اليقظة الإستراتيجية و الابتكار داخل المؤسسة حيث تهتم اليقظة الإستراتيجية بالتطورات و المستجدات التي تحصل على مستوى الخارجي، كما تهدف الى التعرف على أحداث الابتكارات و الاكتشافات العلمية، أما بخصوص الابتكار هو المقدر على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر و بطريقة أفضل و أيسر و أكثر استخداما , و لدراسة اثر الابتكار على اليقظة الاستراتيجية قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة موبيليس ، وقد تم الوصول إلى أن الابتكار يساهم في اليقظة الإستراتيجية و ذلك باكتشاف مواقع النقص و القوة لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بما يساعدها على تحقيق أهدافها.

Résumé :

Cette recherche vise à mettre en évidence la place de la veille stratégique et de l'innovation au sein de l'entreprise, la veille stratégique concerne les développements et évolutions qui ont lieu au niveau externe, et vise également à identifier les événements d'innovations et de découvertes scientifiques, l'innovation quand-a-elle est la capacité à développer une idée, une action, un design ou un style. Ou quoi que ce soit d'autre, et de manière plus simple et plus utilisée, et pour étudier l'impact de l'innovation sur la vigilance stratégique, nous avons mené une étude empirique au niveau de Mobilis , et il a été conclu que l'innovation contribue à la veille stratégique en découvrant les point fort et les faiblesse des systèmes de contrôle interne pour les ..aider à atteindre leurs objectifs

الفهرس :

	الإهداء
	الشكر و التقدير
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
ا-ب-ج	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية و الابتكار	
	تمهيد
المبحث الأول: مدخل اليقظة الإستراتيجية	
5	المطلب الأول: مدخل لليقظة الإستراتيجية
6	01. فرع 1: التعريف و التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
9	02. فرع 2: خصائص و أنواع اليقظة الإستراتيجية
10	03. فرع 3: دور و أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية
12	المطلب الثاني: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومراحل تشغيلها
12	01. فرع 1: طرق و وسائل اليقظة الإستراتيجية و مراحلها
14	02. فرع 2 : نظام اليقظة الإستراتيجية و أساليب تشغيلها
15	03. فرع 3 : ممثلو اليقظة الإستراتيجية
16	المطلب الثالث : اليقظة الإستراتيجية و البيئة المحيطة
16	01. فرع 1: مرحلة البحث و جمع المعلومات اليقظة الإستراتيجية
16	02. فرع 2: اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة كعامل للتغير في بيئة المؤسسة
16	03. فرع 3: أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات و المرونة الإستراتيجية للبيئة
المبحث الثاني : الابتكار	
	المطلب الأول: مدخل الابتكار
18	01. فرع 1: مفهوم وتطور الاهتمام بالابتكار
19	02. فرع 2: خصائص و أهمية ابتكار

21	01. فرع 3: العوامل المؤثرة على الابتكار
23	المطلب الثاني : اشكال الابتكار
25	المطلب الثالث : أنواع الابتكار
المبحث الثالث: دراسة سابقة	
31	المطلب الأول: دراسة سابقة باللغة العربية
41	المطلب الثاني: دراسة سابقة باللغة الأجنبية
43	المطلب الثالث: نتائج الدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي	
45	تمهيد
المبحث الأول: نظرة مؤسسة موبيليس	
46	المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة و التزاماتها
47	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس و أهدافها
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اليقظة الاستراتيجية وابتكار في موبيليس
المبحث الثاني: المنهجية المنتهجة للدراسة الميدانية	
50	المطلب الأول: حجم العينة
50	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات و المعلومات
51	المطلب الثالث: أساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج للدراسة السابقة	
52	المطلب الأول: التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان
53	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
69	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل 01	تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)	07
الشكل 02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	48
الشكل 03	اختبار توزيع طبيعي للمحور الأول و الثاني	53
الشكل 04	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	55
الشكل 05	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن	56
الشكل 06	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	57
الشكل 07	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	58
الشكل 08	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	59

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	ممثلو اليقظة الإستراتيجية	الجدول 01
51	درجات المقياس ليكارت الخامسي	الجدول 02
52	معامل اثبات (الفا كرونباخ) للاستمرار	الجدول 03
53	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسة	الجدول 04
55	يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الجدول 05
56	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن	الجدول 06
57	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الجدول 07
58	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	الجدول 08
59	توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	الجدول 09
60	المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول المؤشرات الخاصة الابتكار الاداري	الجدول 10
61	حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار الاداري	الجدول 11
62	المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول المؤشرات الخاصة الابتكار التقني	الجدول 12
63	حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار التقني	الجدول 13
64	المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول المؤشرات الخاصة الابتكار الاضافي	الجدول 14
65	حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار الاضافي	الجدول 13
66	المتوسطات الحسابية للمتغيرات المحور الثاني "اليقظة الإستراتيجية"	الجدول 15
67	حساب المتوسط الحسابي المرجح لمحور اليقظة الأستراتيجية	الجدول 16
69	تحليل الارتباط	الجدول 17
69	نتائج معامل الانحدار الخطي البسيط	الجدول 18

مقدمة عامة

المقدمة العامة

تواجه المنظمات اليوم تحديات غير مسبقة في ظل التقدم التكنولوجي و الصناعي، حيث أن تلك المؤسسات على اختلاف أنواعها فهي عماد بناء المجتمع، مما يجعلها في حاجة ماسة إلى اليقظة الإستراتيجية و الابتكار لإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها.

و بالرغم من التقلبات و التحولات التي تحملها البيئة المحيطة دفعت المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر و الدائم لأدائها، و ذلك من خلال البحث عن آليات و ميكانيزمات تستطيع من خلالها استيعاب القدر الكبير من المعطيات و البيانات و تحليلها و توفيرها لمتخذي القرارات، و ذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسات، و تأثير هذا النشاط على عملية الابتكار من خلال طرح منتجات جديدة، أساليب عمل متطورة، أفكار و حلول للمشاكل.....الخ، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها السوقي و تميزها بين المنافسين و تحقيق النمو و التطور.

و من هنا بات اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة الإستراتيجية و الابتكار أمرا حيويا، باعتبارها أسلوب يرتكز على تحسين تنافسيتها و اتخاذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني لها، كما تحث المؤسسة على الإنصات لبيئتها من زبائن ، مردين ، منافسين ، تكنولوجيا.....الخ، فالمؤسسة المُتفطنة تستغل ما يفرضه نظام اليقظة الإستراتيجية من معلومات من أجل تحسين جودة منتجاتها و خدماتها.

إن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توجيه الاهتمام نحو عملية الابتكار، باعتباره من أهم الأدوات و الأساليب الناجحة لتطوير و خلق حلول و أفكار، و كذا منتجات و خدمات جديدة تمكن المؤسسة من الاستمرار و النمو و تحقق لها التميز في مجال نشاطها، لذا يجب على المؤسسة الحرص على توفير جو و مناخ يسمح بتعزيز التفكير الإبتكاري بداخلها و توفير كافة متطلباته باعتبار الابتكار وسيلة لإيجاد حلول جديدة للتحديات التي تواجهها و توليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة و تنسيق الأفعال لتنفيذها و ترجمتها إلى ابتكارات خلال فترة زمنية معينة نتيجة لتفاعل الفرد مع الخبرة التي يمتلكها و من خلال تفكيره بطرق جديدة بعيدا عن التفكير الروتيني و التقليدي لإنتاج شيء جديد بعيدا عن المؤلف، و مقبولا ، و يحقق رضا الفرد و المجتمع و تثير دهشة الآخرين.

وانطلاقا مما تقدم يمكننا ان نصيغ إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

الإشكالية:

✓ كيف يمكن للابتكار أن يؤثر على زيادة كفاءة و فعالية اليقظة الإستراتيجية ؟

المقدمة العامة

للإجابة عن الإشكالية نطرح التساؤلات التالية

- ✓ ما واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل دراسة ؟
- ✓ كيف يؤدي الابتكار التقني في رفع أداء اليقظة الإستراتيجية ؟
- ✓ ما هو دور الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة أعلاه و معالجتها تم اعتماد على الفرضيات التالية:

- ✓ تقوم مؤسسة بتطوير تكنولوجياتها بطريقة مستمرة مما يؤدي إلى زيادة فعالية اليقظة الإستراتيجية بها
- ✓ يؤدي الابتكار بشتى أنواعه إلى رفع من كفاءة وفعالية اليقظة الإستراتيجية .

مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ المنافسة الشرسة التي تعيشها المؤسسات سواء على المستوى المحلي أو العالمي حيث يكون البقاء للأصلح و إمكانية إجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق و الزيادة.
- ✓ الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد
- ✓ أدركنا لأهمية اليقظة الإستراتيجية و ما لها من تأثير على الأداء تسوقي للمؤسسة

أهداف و أهمية الدراسة

تعود بالنفع على فرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقة بنفسه وتطوير المستمر ومساعدة مواكبة التغيرات وكما قد يتعدى إلى مساهمة في قيادة تلك تطورات العلمية والتكنولوجية وهدف منه إيجاد أساليب وطرق إنتاج منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها و تدعيم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية عبر إيجاد الأساليب و التقنيات الجديدة الملائمة و المدعمة للتنمية وتمنية راغبات و احتياجات المستهلك ولما تغلب عليها , وهدف منها تساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة التحاليل بيئة المؤسسة و الآثار الاقتصادية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص و التهديدات كما تركز أساسا على معلومات الاستراتيجي

المنهج و الأدوات المتبعة في الدراسة

استخدمنا منهج وصفي لتعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بموضوع بحثنا كما استخدمنا أداة استبيان لمحاولة إسقاط مختلف المفاهيم النظرية على جانب التطبيقي ومحاولة اكتشاف علاقة بينهم

صعوبات الدراسة:

نقص حاد في المذكرات المتعلقة بالموضوع التي تتحدث مباشرة عن موضوع، و صعوبة التواصل مع عمال المؤسسة محل الدراسة و كذلك صعوبة التواصل بيننا نحن الطالبين بسبب الحجر الصحي و بعد المسافة وجائحة كورونا التي تسببت إلى مدى بعيد في تعقيل إنجاز بحثنا.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى مقدمة و فصلين و خاتمة

حيث يتضمن الفصل الأول و المُعنون بالإطار النظري لليقظة الإستراتيجية و المتكون من ثلاث مباحث

- المبحث الأول تحت عنوان اليقظة الإستراتيجية
- أما بخصوص المبحث الثاني الخاص بالابتكار
- و المبحث الثالث تحت عنوان الدراسات السابقة

و يتضمن الفصل الثاني تحت عنوان الإطار التطبيقي و الذي يتكون من ثلاث مباحث

- المبحث الأول بعنوان نظرة عن مؤسسة موبيليس
- المبحث الثاني المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث عرض و تحليل نتائج الدراسة السابقة

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية و الابتكار

تمهيد:

تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير، فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تُركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و الابتكاري لها و الذي بدوره يعرف على أنه العملية التي تقوم بمعرفة الثغرات و الخلل في المعلومات، و العمل على سد هذه الثغرات من خلال التوفير للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث و التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في محيطها حتى تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية و المستقبلية.

و في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الاطار النظري لليقظة الإستراتيجية والابتكار و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مدخل اليقظة الإستراتيجية .

الفرع الأول: التعريف والتطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المنظمة من زبائن، موردين، تكنولوجيا ومنافسة، وذلك لهما من أهمية في صناعة القرارات خاصة الإستراتيجية منها.

1- تعريف اليقظة

- تعريف michel carter 1999 : اليقظة نشاط يمكننا من التحكم بالمعلومات الضرورية لمراقبة الأوساط الاجتماعية، السياسية وكذا الاقتصادية للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بمعنى آخر الأخذ بعين الاعتبار جميع محددات البيئة الخارجية التي من شأنها التأثير على نشاط المؤسسة¹.

- تعريف jakobiak : "اليقظة هي رصد للبيئة والذي يقوم بنشر مستهدف للمعلومات المحللة ، المنتقاة والمعالجة، وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية"².

مما سبق يمكن استنتاج أن اليقظة تتناول الأنشطة المرتبطة بتسيير المعلومات بهدف استغلالها داخل المؤسسة وذلك بمعالجتها ونشرها من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

2- تعريف اليقظة الاستراتيجية

- تعريف jean michel ribault : اليقظة الاستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة .

- تعريف daniel robach : اليقظة الاستراتيجية مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها .

-تعريف مصطفى بوروبي " :اليقظة الاستراتيجية هي طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية .

¹ حم مريم أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة أم الباقى الجزائر 2013-2014 ص61

² سهام درقالي-نسيمة عيايشية "دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع"مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر جامعة 8ماي 1945 فالمة الجزائر 2015-2016 ص6

مما سبق نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي ذلك التفتن الذي يفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد لتسير المعلومات والإشارات الضعيفة التي تقاس بجودتها لا بكمها، من أجل رفع الستار على الفرص المتاحة ضمن بيئة المؤسسة أو التهديدات التي تتعقب طريقها¹.

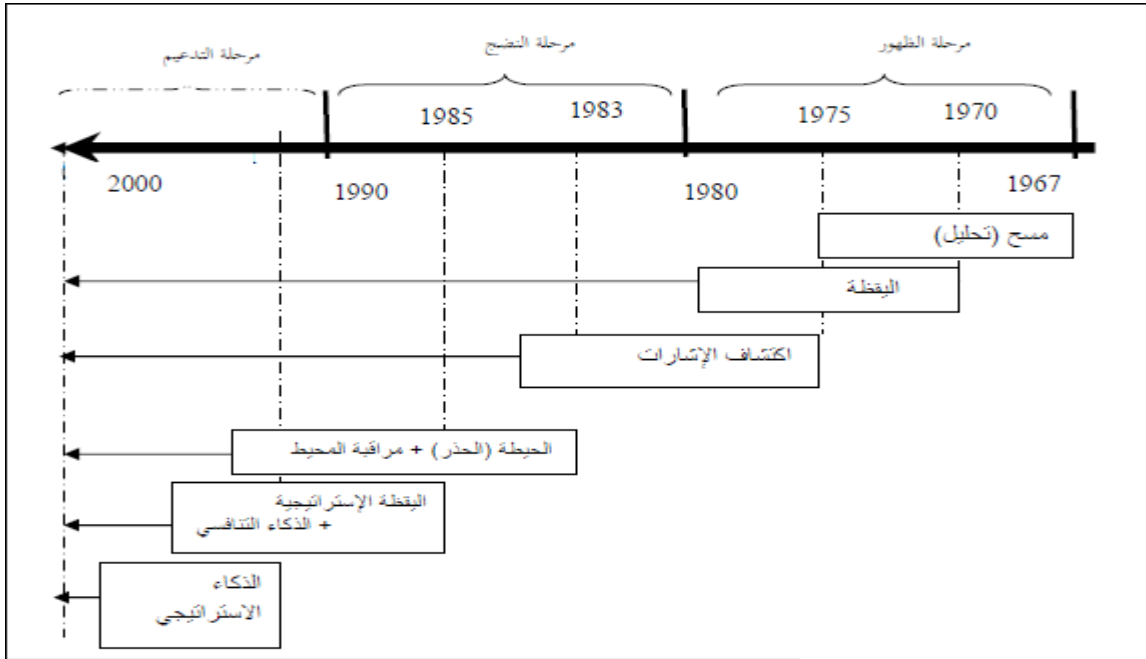
3- التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

كما سبق الإشارة إليه في مقدمة هذا الفصل، فإن اليقظة كنشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة .و باعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الإستراتيجية، تنظيمها، ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة .وحسب،"Corine Cohen" صاحبة كتاب "la veille et l'intelligence stratégique"

فإن تطورها يمكن أن يلاحظ من خلال ثلاث مراحل أساسية :

مرحلة الظهور بين 1967- 1979 - مرحلة النضج بين 1980-1990 - ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991 ويمكن تلخيص التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل 1 : تطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة (اليقظة)



المصدر زواو ضياء الدين "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013 ص6

Cornie Cohen, veille et intelligence stratégique, Op Cit. p. 64 بالتصرف

¹ زواو ضياء الدين "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013 ص6

- **مرحلة الظهور** : تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط

أعمالها، ولقد ظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية " مسح أو تحليل المحيط "ليظهر فيما بعد مصطلح "اكتشاف الإشارات الضعيفة"، وفي نفس الوقت تطور مفهوم " الذكاء "في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح " اليقظة التكنولوجية"في فرنسا سنة 1970 ، إلا أن أول تعريف رسمي لها كان في وسط سنوات الثمانينات ، خلال مرحلة الظهور، أصبحت المؤسسات حساسة لمصطلحات المسح/التحليل، المراقبة واليقظة، وأكثر وعياً بأهمية وضرورة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها، إذ تميزت هذه المرحلة بالنزعة المتزايدة نحو البحث عن المعلومات وجمع البيانات.

- **مرحلة النضج** : مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "Porter" حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط .في نفس الوقت، تطورت مصطلحات أخرى مثل :الحذر "la vigilance" ، الحراسة "la surveillance" ، واليقظة الإستراتيجية "la veille strategique" ، الذكاء الإقتصادي "Intelligence économique"¹

اليقظة الإستراتيجية "la veille strategique" : 1985-1988 هي الفترة التي بدأت تظهر فيها الأشكال و الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية، إذ قام Martinet و Ribault بتحديد أربعة أنواع لليقظة من خلال الاعتماد على نموذج Porter للقوى الخمس، و هي : (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية،اليقظة البيئية) وسعياً لإعطاء النظرة الشاملة، وإحداث تنسيق أكبر فيم بينها، جاء مصطلح اليقظة الإستراتيجية ليجمعها مع بعضها البعض، والتي تعبر عن المجهودات التي تبذلها المؤسسة لكي تكون دائماً في وضعية الاستماع التوقعي لمحيطها.

تميزت مرحلة النضج بازدياد عدد المؤسسات التي تمارس عملية مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المؤسسة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي. فلم تبق فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف، بل أصبح لها نهاية إستراتيجية، تسعى لأن تبقي المؤسسة دائماً في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تُعبر فقط على الوضع الحالي بل تُشير إلى وضع مستقبلي، خاصة هذه المعلومات أنها معلومات جزئية وقليلة تتطلب جهود كبيرة لتفسيرها واستخراج المعنى منها.

- **مرحلة التدعيم** : هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فأثناء فترة النضج؛ المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها ، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي

¹ مرجع سابق ص 6-7

تتبعه على ربحيتها .صعوبة الإجابة عن هذا السؤال، جمّد نوعا ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرتها على بناء القرارات الإستراتيجية.

تميزت هذه المرحلة أيضا، بتطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وظهر ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرف بأنه: عملية رسمية من بحث، جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الإستراتيجية، وبعيدا عن الوظيفة الإعلامية، والتنبؤية (التوقع بالفرص والتهديدات المستقبلية) فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص وتهديدات غير متوقعة للمنافسين¹...

الفرع الثاني: خصائص و أنواع اليقظة الإستراتيجية.

- 1- الإستراتيجية: حيث تساعد على اتخاذ القرار و عليه فهي تتعلق بالقرارات الغير متكررة ، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة ، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.
- 2- تطوعية: لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا محدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط، لكونها هدف إبداعي. فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس. كما يمكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكن قادر عللا التصرف.
- 3- المحيط: ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.
- 4- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع. فمعلومات اليقظة لا تصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من محيط المعرفة و المخزنة في مجموعة ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية، و الذاكرات الضمنية الفردية).
- 5- التوقع: يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات،كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

¹ أ.علاوي نصيرة"اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"مجلة الباحث الاقتصادي العدد2/02/2014 جامعة بشار ص165-166

الفرع الثالث : دور و أهمية و أهداف اليقظة الإستراتيجية .

1- دور اليقظة الإستراتيجية: تساهم اليقظة الإستراتيجية إلى حد كبير في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية من خلال ما يلي:¹

- التوقع: و هو توقعات لنشاط المنافسين أو ثغرات المحيط.

- الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، المؤسسات التي يمكن شراؤها أو التي يمكن إقامة شراكة معهم من أجل التطوير و اكتشاف فرص السوق .

- المراقبة : مراقبة تطورات عرض المنتجات ي السوق،التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تغري إطار النشاط.

- التعلم : تعلم خصائص الأسواق الجديدة،أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين) ، ما يسهل تقدير المشاريع ، وضع أسلوب للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين .

إذا فاليقظة الإستراتيجية تلعب دور فعال ي توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين و المحتملين في جوانب عديدة : منتجاتهم،إستراتيجيتهم التسويقية والتجارية ، التكنولوجيا المستعملة ...

وكل التطورات الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية ، القانونية و الثقافية و كل ما يؤثر على التنافس ، بذلك فهي تساعد المسيرين في صياغة الإستراتيجية التنافسية وفي مراقبة مدى ملاءمتها مع البيئة التنافسية إلى غاية تحقيق نتائجها ، و بالتالي أداءها الإستراتيجي .

2- أهمية اليقظة الإستراتيجية:

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

- تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

¹ محاط أميرة"أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014ص13

- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق،

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:

* المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.

* اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.

* الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.

* الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.

* ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن.

3- أهداف اليقظة الإستراتيجية: لليقظة الإستراتيجية عدد من الأهداف، ولعل أهمها هو المتعلق بالوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية، وهي وظيفة توقع الأحداث المستقبلية. ففي هذا السياق نجد لليقظة الإستراتيجية هدفين أساسيين

(هدف دفاعي وهدف هجومي)، و هما السبب وراء سعي المؤسسات إلى استحداث وظيفة اليقظة الإستراتيجية

- الغاية أو الهدف الدفاعي:

في المجال الدفاعي، اليقظة الإستراتيجية موجهة إلى: التوقع بأحداث تدل وتُعلم المؤسسة عن التهديدات يجب أن تنتبه إليها، لأن احتمال إلحاقها الضرر بالمؤسسة كبير. وإلى تقليص مدة ردة فعل المؤسسة اتجاه الأحداث المتوقع بها، حتى تتمكن من التكيف مع التغييرات الجديدة قبل حدوثها أو بفترة زمنية قصيرة بعد حدوثها.

- ففي الهدف الدفاعي لليقظة الإستراتيجية الأمر يتعلق بالمعرفة المسبقة بالتهديدات حتى يتم التكيف بسرعة وقبل فوات الأوان، بحيث تتفاعل المؤسسة باستمرار مع التهديدات المكتشفة، أي تكون تفاعلية، وتنتج دائما للإجابة عن التساؤلات التالية: هل هناك خطر مرتقب؟ ما هو؟ ما وقت حدوثه؟ وكيف نتصرف حتى نتفادى أو نتجنب الخطر المحتمل؟¹

¹ نفس المرجع ص 167-168

- الغاية أو الهدف الهجومي:

في المجال الهجومي، اليقظة الإستراتيجية تستخدم لأجل التوقع وفي أسرع وقت ممكن بالأحداث التي تعلن عن الفرص المستقبلية الممكن أن تكون في محيطها، وذلك قبل أن يتوقعها المنافسون. هذه الرؤية تمكن المؤسسة من ضمان تقدمها وتحسين أدائها، كما تعطيها ميزة تنافسية واختلاف عن المنافسين.

تهدف اليقظة الإستراتيجية أيضا إلى تحسين أداء المؤسسة، والرفع من تنافسيتها، فهي تُعتبر محركًا أساسيًا لتحقيق الأداء الفعال في المؤسسات، إذ تمكن من تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة (الرفع من نسبة الحصة السوقية...) ، تقليص التكاليف (تكاليف البحث و التطوير والمنتجات...) وأكثر من ذلك ترشيد ميزانية المؤسسة (تجنب تبذير الموارد)، اقتصاد (ربح) في الوقت، توجه فعال نحو الإبداع، الرفع من جودة المنتجات، زيادة ربحية المؤسسة (زيادة المبيعات) .

المطلب الثاني:

الفرع الأول: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية ومراحلها

توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي وامتلاك ميزة تنافسية دائمة، و تكمن أهمها:

الطريقة الأولى: المعايرة Benchmarking:

هذه الطريقة تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية. ولقد عرفها Kearns وهو رئيس ومدير عام لشركة Rank Xerox وهي شركة ابتدعت هذه الطريقة بصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة في السبعينات "هي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية (الرائدة)¹ .

وتعتمد المعايرة على اليقظة والتصنت المستمر للبيئة وتغيراتها ، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال، و الهدف من هذه الطريقة هو التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وذلك بإنشاء جديد أعلى عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه أداء المؤسسة يتحقق الهدف بأن تلحق بالمؤسسات الرائدة أو حتى تتفوق عليها.

ونجد أربعة أنواع من المعايرة وهي:

* المعايرة الداخلية.

¹ مرجع سابق ص 88 .

* المعايير الخارجية.

* المعايير الموجهة نحو الوظائف .

* المعايير الأفقية.

الطريقة الثانية: الانترنت كوسيلة لليقظة

الانترنت هي شبكة عالمية تربط الملايين من الشبكات والحواسب الآلية وهذا من خلال التوافق بين مجموعة من معايير الاتصال تدعى بروتوكول الأنترنت TCP/IP ، وللانترنت عدة أوجه لاستخدامه والتي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري، ولهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات والمتمثلة في :

-خدمة البريد الإلكتروني E-mail-

تسمح هذه الخدمة بإرسال واستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم، على المستوى التجاري يمكن استخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين، وبالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف، الفاكس، والرسائل البريدية.

-خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol-

يسمح بروتوكول نقل الملفات بالاتصال المؤقت بين حاسبين، فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العلمية.

-خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web-

هي خدمة الويب وهي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد ، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج و الدعاية و الإعلان على المستوى المحلي و الإقليمي و العالمي.¹

ويمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:

- مراقبة عروض المنافسين.

- مراقبة رسائل موظفي المنافسين.

- الاستعلام عن الاعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب

¹ مرجع سابق ص 89 .

- تحليل التجارب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر¹.

الفرع الثاني : نظام اليقظة الإستراتيجية وأساليب تشغيلها .

عند تطبيق المؤسسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية فإن ذلك يتم وفقا لنظام وأساليب أو آليات لتشغيل هذه الأخيرة.

1- نظام اليقظة الإستراتيجية

عند تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجي لابد أن تفاضل بين نظامين إحداهما مركزي و الآخر لا مركزي و هما على النحو التالي:

- **نظام اليقظة المركزي:** يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ، ولابد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاعته.

-**نظام اليقظة لامركزي:** يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ، وتعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة وكل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي مثلها ، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف والإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهو أكثر مرونة و ديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات .

2- أساليب تشغيلها (آلياتها)

ممكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية -لا على سبيل الحصر - طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين هما :

آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل(الأمر و الطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل (المسؤول على سبيل المثال) .

آلية الإنذار : وتعني هذه الطريقة بأن الأحداث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص الذين سيتم ذكرهم للمعلومة و هم المتعقبون، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص و بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين و ذلك حينما يرون أنهم وجدوا معلومات مهمة ، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكمن من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق *l'animateur de la veille stratégique* .

¹ نفس المرجع ص 88-91

الفرع الثالث: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

ويمكن جعل ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مع إبراز دور وخصائص كل واحد منهم. ونلخص في الجدول التالي دور كل واحد منهم:

الجدول 1 : ممثلو اليقظة الإستراتيجية

الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعات 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 المزايا التنافسية للمؤسسة. 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجيين les décideurs stratégiques</p>
<ul style="list-style-type: none"> - همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعات اليقظة؛ - إعداد و الاشراف على دفتر الشروط؛ - مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. 	<p>المدير Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة؛ - المساعدة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛ - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>المتقنون الكبار Les veilleurs seniors</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات؛ - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة و تصفية أولية لها. 	<p>المتقنون المشتركون Les veilleurs associés</p>
<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات؛ - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي. 	<p>العمال Les employés</p>

المصدر: محاط أميرة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء التسويقي 2014/2013 ص 11/9

64¹ Cornie Cohen, veille et intelligence stratégique, Op Cit. p.

¹ محاط أميرة"أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي"مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر بسكرة 2013-2014 ص 11/9

المطلب الثالث: اليقظة الإستراتيجية و البيئة المحيطة.

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية ونظم المعلومات

اليقظة الإستراتيجية في حد ذاتها هي نظام معلومات :مجموعة منظمة من الموارد (معدات، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات...)، تمكن من امتلاك، معالجة، وتخزين المعلومات (تحت شكل أرقام، نصوص، صور، أصوات...) ، لكن هي نظام معلومات من نوع خاص ، فهي نظام معلومات استراتيجي.والذي يعرف بأنه: مجموعة من الطرق والوسائل المستخدمة في الجمع، الربط، التحويل وتحليل المعطيات (المعلومات) الداخلية والخارجية الملائمة لاتخاذ القرارات، غايته الأساسية هي :متابعة المحيط الكلي للمؤسسة بهدف اكتشاف التهديدات وتوقع الفرص .

الفرع الثاني : اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة كعامل التغيير في بيئة المؤسسة:

تتواجد المؤسسة ضمن محيط سريع التغيير، فالمؤسسات تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد و تسارع التطور التكنولوجي و حدة المنافسة في بيئتها ،و لكي تتمكن المؤسسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات و استعمالها بالطريقة الذكية و هذا من خلال تسيير و تحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي و الخارجي وذلك من أجل التوقع و السبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص، و طبعا ذلك بواسطة نظام اليقظة ،لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة و المراحل التي من خلالها تضع نظاما متخصصا لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات الإستراتيجية و معالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتما إلى توقع رفيع في مجال نشاطها من خلال إحداث تغييرات مستمر .

الفرع الثالث : أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الأسبقيات والمرونة الإستراتيجية للبيئة .

السرعة، المرونة والقدرة على التفاعل أصبحت من العوامل المحددة لحصول أي مؤسسة على ميزة تنافسية، كما أصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة إلى نتائج جيدة تعتبر الحد الفاصل الذي يفصل بين حياة أو موت المؤسسة .بالمقابل ممارسة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية يعطيها هذه المميزات وأكثر، إذ تسمح باختصار الوقت، كما تمنحها السرعة في الفعل وفي ردة الفعل، كما تمنحها إمكانية التغيير (المرونة) في

قراراتها، وأفعالها في الوقت بمجرد ظهور أو توقع فرص أو تهديدات جديدة¹.

1-الأسبقيات "les pro activités":

تشير الأسبقية في مفهومها العام إلى السرعة في توقع التغييرات التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، وإلى السرعة في اقتناص الفرص وتجنب التهديدات قبل أن ينتبه المنافسون إلى وجودها .واليقظة الإستراتيجية هي الآلية التي تجعل المؤسسة تتصف بصفة الأسبقية، لأن إحرار الأسبقية لغرض بناء ميزة تنافسية، يتوقف بالدرجة الأولى

¹ مرجع سابق ص 107

-إلى جانب القدرات الجوهرية *التي تمتلكها المؤسسة -على المعرفة الإستراتيجية التي تعتبر قوة ومورد استراتيجي مهم ، والتي تسمح اليقظة الإستراتيجية بتكوينها .فإذا ما تفردت المؤسسة بتلك المعرفة و أحسنت تطبيقها أحرزت السبق على المنافسين وبذلك الريادة.

2-المرونة الإستراتيجية:

تشير المرونة الإستراتيجية إلى إمكانية وضع الاستعدادات المستخدمة لمختلف الطلبات والفرص الموجودة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة، ويتطلب تحديد عناصر التحليل البيئي المتصلة بعمليات الرصد والمراقبة والتقدير لأهداف المنافسين المستقبلية، معرفة استراتيجياتهم القائمة والافتراضات والاستعدادات التي . تشكل محددات لتوجه استجابة المؤسسة وتفكير إدارتها بالتغيير والمناورة بمصادر ومجالات بناء الميزة التنافسية بصفة عامة، تشير المرونة الإستراتيجية إلى قدرة التكيف والتغيير السريع في قرارات المؤسسة وأفعالها¹ .

¹ مرجع سابق ص 108

المبحث الثاني: الابتكار

المطلب الأول: مدخل للابتكار

الفرع الأول : مفهوم و تطور الاهتمام بالابتكار .

أولاً: مفهوم الابتكار

التعريف الأول : تعريف (جوزيف شومبيتر): لقد عرف هذا الاقتصادي النمساوي الابتكار على أنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوباً جديداً في الإنتاج، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" .

التعريف الثاني " : هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المنظمة داخل القطاع أو السوق أو المحيط الذي تنشط فيه"¹ .

التعريف الثالث : هو أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناها . و بالتالي فإن التركيز ليس على درجة اختلاف الفكرة عن الأفكار الأخرى بل التركيز على درجة تبنيها .

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن :

-الابتكار هو مفهوم واسع و يشمل كل ما هو جديد و مختلف يميز المنظمة عن الآخرين ،سواء كان الابتكار في مجال المنتج أو طرق الأداء الإدواري أو المالي أو التسويقي أو الإنتاجي، فاستخدام طريقة جديدة في تقديم الخدمة للزبون هو ابتكار، أو القيام بنشاط تنظيمي جديد هو ابتكار، و عليه فإن الابتكار مرتبط بأي فعل أو شيء جديد من قبل المنظمة.

ثانياً :تطور الاهتمام بالابتكار

الأكد أن الابتكار هو نقطة بداية ولهذا كان يمثل حلقة الاهتمام في العملية الإبتكارية فطالما كان يربط الابتكار بالإفراد المتألقين الذين يبذلون قدراً عالياً من الذكاء لكن تطور الابتكار إلى الصورة الحالية كثقافة في تمع يوحي لنا تصوراً عن هذا التطور نعرضه كالتالي :

1- الاهتمام بالفرد المبتكر :

الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى لقد كانت المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية هي التي ألحقت الابتكار وجعلته حكراً على الفرد المبتكر حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، الميل إلى الاستقرار، الإجراءات

¹ حسن إبراهيم بلوط الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة دار النهضة العربية بيروت لبنان 2005 ص 358

المطولة ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بالأفراد عاليي الذكاء تسمى البحث والتطوير غير أن الدراسات تشير أن الابتكار منتشر بين العالمين ذوي المستوى الملائم من الذكاء، وليس بالضرورة الذكاء العالي¹.

2- الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة

وفي هذه المرحلة نلتمس الدفعة الجديدة للابتكار تحت وطأة المنافسة فنجد أساليب جديدة ومتنوعة منها:

مشاركة العاملين في الابتكار، فرق العمل، وحدات العمل المستقلة، المشروعات الخاصة، أنظمة الاقتراحات من الزبائن والموردين واللجوء إلى الإدارة لدعم النشاط الابتكاري سواء الجذري (الاختراق) أو التدريجي الإدارية التنظيمية، التسويقية، الخدمات، وثقافة الشركة... الخ (التحسين)، وفي كل المجالات الإدارية.

الفرع الثاني : خصائص و أهمية الإبتكار .

أولا : أهمية الابتكار

لا ريب أن كل التعاملات والنشاطات باتت تعتمد وبشكل كبير أكثر من أي وقت مضى على المعرفة والمنتجات الفكرية، فكان أن ولدت سرعة التغيير والتطور حتمية ليكون للابتكار أهمية بالغة، حيث تتجلى هذه الأهمية في :

- يعود الابتكار بالنفع على الفرد المبتكر من حيث معنوياته وكذا زيادة ثقة بنفسه .

- يقود الابتكار إلى التطوير المستمر، مما يساعد على مواكبة التغيرات كما قد يتعدى إلى المساهمة في قيادة تلك التطورات العلمية و التكنولوجية .

- يؤدي الابتكار إلى إيجاد أساليب وطرائق إنتاج منتجات جديدة تجعل المؤسسات متميزة في طرح منتجاتها، وقد لا تنحصر أهمية الابتكار على مستوى الإنتاج بل تتجاوزه إلى مجالات أخرى، نخص بالذكر منها :التسويق، التمويل...إلخ .

- يعمل الابتكار على تدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر إيجاد الأساليب والتقنيات الجديدة الملائمة والمدعمة للتنمية .

- تلبية رغبات واحتياجات المستهلك ولما لا التغلب عليها².

ثانيا : خصائص الابتكار .

إن للابتكار خصائص عديدة منها :

¹ محمد الصيرفي الإدارة الرائدة دار صفا للنشر و التوزيع عمان 2003 ص18

² فارس طرد الابداع في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بومرداس 2007 ص05

1- الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد :

الابتكار ظاهرة متعددة الأبعاد، معقدة وترتبط بالسياق الذي تتم فيه، وأهم ما يميزها أساسا هو التغيير، وبتعبير أبسط، الابتكار " هو عملية تقوم على استغلال أفكار جديدة، ومن ثم لا بد من تمييزه عن الاختراع، فالاختراع لا يؤدي بالضرورة إلى الابتكار، أو التجديد لكننا غالبا ما نخلط بين المفاهيم، الاختراع...فكرة أو رسم، أو نموذج لتحديد أو تحسين جهازا أو منتج أو عملية أو نظام"، أما التجديد لا يحدث إلا عند استغلال اختراع أو فكرة جديدة استغلال تجاريا، وهو يحدث عند أول تداول تجاري للمنتج الجديد، أو العملية الجديدة، أو النظام الجديد أو الجهاز الجديد ويحدث الابتكار أو التجديد عندما يطرح في السوق منتج جديد، أو منتج خضع لتغيير ما، أو عندما تستخدم في الإنتاج عملية جديدة، فعملية الابتكار هي الجمع بين أنشطة مختلفة) كالتصميم البحث، دراسة السوق، تطوير أساليب الإنتاج، وتغيير الهيكل التنظيمي وتطوير العاملين، و غيرها(، وهي أنشطة ضرورية لتطوير المنتج الجديد أو عملية الإنتاج ودعمها.

2-ظاهرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ما نشاهده اليوم في وحدات صغيرة وأحيانا العمل الفردي، والنتيجة التي تفرزها مثل هذه التغيرات هي الضغط المستمر على الشركات والأفراد في استعمال التكنولوجيا الجديدة لإنتاج الجديد والبقاء على المنافسة في السوق، وإعادة تأهيل العاملين ومهارات جديدة وخلق الحافز والحماس لمستقبل متغير بسرعة و ذي أشكال متعددة وليس شكلا واحدا.

3- تراجع الصناعة التقليدية لصالح المعلوماتية :

إن الصناعة التقليدية مثل الحديد والصلب والنسيج...وغیرها، هي في انحدار مستمر مقارنة بنمو النوع الجديد من الإنتاج الإلكتروني والمعلوماتية والتي يقوم عملها على السرعة والتعقيد، وهذه نتيجة طبيعية للسبب الأول، والذي نعيشه الآن هو تحول من تصنيع يعتمد على عمال غير ماهرين إلى صناعة تعتمد على المعلومات مع مهارات عالية في الاقتصاد.

4-ظاهرة عقود العمل المحددة :

إن عقود العمل الدائمة للمستخدمين أو الموظفين أصبحت تعد شيئا من الماضي، وأن الوظيفة أو عقد العمل هي بحد ذاتها جزء من ابتكارات الثورة الصناعية بسبب الحاجة إلى العمل الجماعي في "line Assembly" أو في المكتب لعدد من الساعات، وتقاضي الأجر مقابل ذلك والتطور السريع في التكنولوجيا الحديثة يجعل من الصعب التكهن بعمر الوظائف الحالية، كما أنها أنتجت تغييرا في متطلبات نوعية المهارات وخبرة الأجيال الجديدة السابقة، وضعفت الحاجة إلى مكتب العمل وبقاء ضرورية للهاتف والكمبيوتر.

5-التقليد والتكيف والتجديد

تفرق دراسات كثيرة بين التقليد، التكيف والتجديد، وتتوقف الفروق بين المفاهيم الثلاثة على درجة الاستبدال في عوامل الإنتاج، حيث يقف التقليد عند مجرد استيراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معينة، وأما التكيف فيعتمد على استيراد التكنولوجيا التي تعمل بها تقنية أو آلة معينة، وأما التكيف فيعتمد على استيراد التكنولوجيا بانتقاء وحكمة، مع اختيار نسب عوامل الإنتاج، وتعديل التقنيات، والآلات بما يتماشى مع الوضع المحلي¹.

الفرع الثالث : مصادر و معوقات الابتكار .

أولاً : مصادر الابتكار

يمكن للمؤسسة أن تعتمد على عدة مصادر لتحقيق الابتكار، نسرده البعض منها على سبيل المثال في:

انطلاقاً من أفكار قطاع نشاط آخر: يمكن للمؤسسة أن تبتكر اعتماداً على أفكار قطاع نشاط آخر؛ وتكييف تلك الأفكار من أجل استعمالها في صيرورة إنتاجها الخاصة وأسواقها المملوكة.

إنطلاقاً من البحث عن أسواق جديدة: البحث عن أسواق جديدة غير مستغلة يعتبر من الطرق التي يمكن أن تُدر عائداً إبتكاراً، فالإبتكار يمكن أن يحدث بالدخول في مقارنة مستحدثة بواسطة أنشطة معينة لخلق أسواق جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.

إنطلاقاً من عقود الشراكة مع مؤسسات أخرى: إن الشراكة في الصناعة؛ التحالفات والتعاون تعتبر من الطرق المؤدية للدخول في الإبتكار، عقود الشراكة هذه تسمح بتقاسم الموارد والأخطار والدخول في أسواق جديدة.

إنطلاقاً من التراخيص: اكتساب التراخيص من المبتكر يسمح للمؤسسة بانتهاز تكنولوجيا محمية بواسطة براءة اختراع؛ هذه المقاربة ميزتها السرعة والتكلفة المنخفضة و أقل الأضرار.

إنطلاقاً من النمو الخارجي: وهي تركز على امتلاك مؤسسة مبتكرة، فالنمو الخارجي عن طريق الاستحواذ يعتبر المقاربة الأسرع؛ ولكن خطر التكامل يمكن أن يكون مرتفعاً².

ثانياً : معوقات الابتكار

من المعروف أن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة حتى يكتمل وحتى يظهر وينمو ويتكامل فعليه أن يتجاوز الكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدي. والابتكار باعتباره أحد أشكال التغيير لهذا فان صعوبات و

¹ الزين عمري سفيان مصباحي دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي جامعة العربي تبسي -تسبة 2015-2016 ص39-40

² قويدر بن كشرودة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة مذكرة لاستكمال ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012-2013 ص 4 - 5

معوقاته أسمى وأصعب .و الأفراد الذين يواجهونه أكثر وأقوى، لذا وجب البحث في بعض معوقاته التي تحول دون الوصول للعناصر المبدعة في المؤسسة¹ ومن هذه المعوقات نذكر :

1- المعوقات الداخلية للمنظمة :و تتمثل في:

- مقاومة الجهات الإدارية المسؤولة:

إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لإعتقادها بأن كل تغيير جديد يشكل خطرا عليها وعلى المؤسسة ؛ وهذا ما يصطلح عليه بالجمود الإداري ومن الواضح أن المؤسسات تكبر وتتطور في أجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فإذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطرا للجميع و أول الأفراد سيصابون بالمأساة هم المبدعون (المفكرون) والحل هو تعامل المسؤولين مع الأفراد الطموحين وأصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة و التقهم و التحفيز و بهذا يضمنون الهدوء و التماسك داخل المؤسسة .

- التطبيق الحرفي للقوانين والجديية في الروتين الإداري:

وهو من أكثر الأساليب إزعاجا للأفراد المبدعين ويسبب لهم التذمر والنقمة على الإدارة. فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الإدارية نجدهم في الغالب منشغولون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والأهداف بعيدا .وبعض المؤسسات تعتبر معيار التقييم للأفراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام بأوقات الحضور والمغادرة ونحو ذلك، إلا أن الالتزام بأوقات الدوام لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الإلتقان وعدم الإخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ وأضرار أهمها هجرة الطاقات المبدعة إلى مؤسسات أخرى أفضل تعاملًا.

- عدم التمتع بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر احد العوامل في تطوير المؤسسات لأنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى الأمام ومن المعلوم أن الأفراد تحفزهم قناعاتهم أكثر مما يحفزهم المال أو العوامل الأخرى وينبغي أن تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلا إذا اعتقد المرؤوسون بان رئيسهم وصل إلى منصبه بطرق غير منطقية لأنه بلا مؤهلات فإنهم لا يجدون لأفكاره وأرائه قيمة تستحق الاحترام خصوصا مع وجود ضمن العاملين من يرى نفسه أكفا وأفضل وفي هذه الأجواء يموت الإبتكار وتنتهي حوافزه.

¹ بوشويشة رقية،بن عمارة منصور،مداخلة بعنوان:أهمية الإبداع الابتكار في التعليم العالي،الملتقى الوطني حول الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:رفع القدرة التنافسية،المركز الجامعي سوق أهراس يومي 01/02ديسمبر2010ص4

2- المعوقات الخارجية للمنظمة:

-القيم الاجتماعية:

الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فانه قد يتعارض مع التقاليد والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والأزمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين إعترضتهم اشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة لأنهم خالفوا المعتاد ومن هذا المعتاد (أن الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لأن مرحلة الشباب هي مرحلة الصبى وعدم النضج) .

- معوقات أخرى:

إضافة إلى كل ما سبق فانه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق أخرى مثل الظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو إلا في الانشغال بالجنور، ولا يكتمل إلا في راحة البال من الهوامش و لأن الظروف المعيشة تضغط على الإنسان لذا لا يجد الفرد المبتكر الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبتكر كالإعتقاد بأن هناك جواب واحد وصحيح لكل سؤال ومعظمنا نبحت عنه¹.

المطلب الثاني : اشكال الابتكار .

يمكننا تقسيم الابتكار بصفة عامة الى ثلاث أشكال هي حسب كل من (عزوي وآخرون) .

1-الابتكار الإداري:

إن الابتكار الإداري هو"مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار"، أشار في نفس السياق (al west): بأنه:"يهتم بالعلاقات التفاعلية لانجاز المهام، وأهداف العمل، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة."

وقد عُرف الابتكار الإداري بأنه:"التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المؤسسة"، نلاحظ أن هذا المفهوم لم يقتصر على الابتكار الإداري بل تعداه ليوضح مدى مساهمته في تطوير عملية الابتكار وتنظيمه و إجراءات نقل الأفكار الجديدة إلى منتجات، ومن ثم الإبداع في إنشاء الأسواق الجديدة.

أما (كنيت) فقد عرفه بأنه : « تبني عملية التغيير في المؤسسة والبيئة المحيطة بها » ، حيث أضاف إلى أن الابتكار الإداري لا يقتصر على التغييرات التي تجري داخل المؤسسة بل إلى أبعد من ذلك ، حيث أشار إلى عملية امتدادها حتى البيئة المحيطة بالمؤسسة وقد أوضح (Robey Daniel) أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه : « يشمل على التغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال،

¹ مرجع سابق ص6

وعمليات المؤسسة، سياسات واستراتيجيات جديدة، ونظم رقابة جديدة... وغيرها، ويدعم هذا التعريف الذي قدمه تايلور في رؤيته الهندسية (one best way) بان الابتكار الإداري هو: "الإتيان بالجديد بكل ما يتجاوز الطريقة الواحدة إلى الطرق المتعددة التي تعني أن الفاعلية الإدارية لها أكثر من طريقة لتحقيق الأهداف الإدارية بكفاءة عالية .

2- الابتكار التقني:

يعرف الابتكار التقني أو التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية، التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة.

فقد عرف (Dardess et al) الابتكار بأنه: "تقديم الأفكار الجديدة بطرق وأدوات في أغلب الأحيان على شكل تقنيات جديدة ، وأشار (Smeds) بأن : « الابتكار يخلق ثروة في الاقتصاد الوطني، قاصد بذلك الابتكار التقني الذي عرفه على أنه ابتكار يشمل فكرة جديدة، وهي تطبيق يظهر إما في منتج جديد أو عملية، أو خدمة تؤدي إلى النمو الدينامي للاقتصاد¹.

بينما عرفه البعض على أن الابتكار في مصطلحات التكنولوجيا والتقنية يمثل السلعة فيمكن النظر إليها على أنه ابتكار وبشكل خاص إذا لاحظها السوق على أنها ابتكاره، وليست المسألة في التغيير التكنولوجي الذي قد يظهر، فإذا لم يلاحظ الزبائن السلعة على أنها جديدة بشكل حقيقي فإنها لا تكون ابتكاره.

ويقول دراكر : " أن العمل لديه وظيفتان شرعيتان هما الابتكار والتسويق."

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها نظرت إلى الابتكار التقني من وجهة نظر تسويقية و ربطت العملية بالزبائن، فالمهم ليس هو الابتكار التقني وإنما هو قبول المستهلكين لهذا التغيير اعتبره جديدا وأشاروا إلى أن الابتكار التقني هو إنتاج سلعة في نهاية المطاف ويتم الحكم عليها بأنها ابتكاره من قبل السوق.

3- الابتكار الإضافي:

يعرف الابتكار الإضافي بأنه:"الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية "كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن، وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة، يعد هذا ابتكارا إضافيا.

ويعرف (damanpour) الابتكار الإضافي أو المساعد بأنه: "الابتكارات التي تشكل حدود البيئة التنظيمية، والتي تذهب إلى أبعد من الوظائف الابتدائية للعمل بالمؤسسة " .

¹ تيفاوي العربي، مداخلة في الملتقى الوطني حول دور التغيير التنظيمي في تطوير الابتكار في المؤسسات الحديثة جامعة البليدة 15 ماي 2011 ص 13

وفي نفس السياق أشار (Alas et al) إلى أن الابتكار الإضافي هو " :ابتكارات مساعدة وأنها تمتد عبر حدود البيئة التنظيمية وتتجاوز وظائف العمل الأساسية للمؤسسة."

وأضاف (Dangayach et al) أن الابتكارات: " تهدف إلى تقديم تحسينات في المنتجات كخدمات إضافية، لتلبية حاجات السوق والاستعانة بقدرات المؤسسة في مجال البحث والتطوير والتدريب"، وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغييرات في أهداف المهام .

المطلب الثالث :أنواع الابتكار

يمكن أن نميز نوعين من الابتكار هما :

-الابتكار المستمر - الابتكار غير المستمر .

1-الابتكار المستمر أو الجزئي

يقدم تحسينا واضحا للسلعة ويستبدلها بحيث لم تعد تشابه السلع القديمة، أي أن هذا النوع من الابتكارات يتطلب تغييرا في الاستعمال المحدد للسلعة بشكل طبيعي.

2-الابتكار غير المستمر أو الجذري

يغير بشكل حقيقي ما يمكن أن تقوم به، وأن العلماء الاجتماعيين يوثقون جميع هذه التغييرات بالتفاصيل وعلى هذا فإن الابتكارات غير المستمرة مثيرة.

إن التمييز بين الابتكار المستمر والابتكار غير المستمر يؤثر بشكل قوي على عمليات النشر والتبني وبما أن الابتكار المستمر يتطلب تغييرا قليلا بحيث تتلاءم مع قسم من المستهلكين لذلك يمكن تبنيه بسرعة ولكن يمكن أن يقاومها الزبائن ويمكن أن يتطلب زمن أكثر في عملية النشر وبما أن الهدف الأساسي لتسويق الابتكارات هو قبوله من قبل أعداد كبيرة من الأسواق المستهدفة لذلك يجب أن ننظر أولا في عملية نشر الابتكارات¹

الفرع الثاني : مراحل العملية الابتكارية

يعد والس (Wallas 1926) ما أكثر الباحثين شهرة في مجال تحليل العملية الإبتكارية ،فهو يعتقد أن عملية الابتكار هي مراحل متباعدة،و تتولد في أثنائها الفكرة الجديدة ،لذا يمكن تحديد مراحل الفكرة الإبتكارية حسب ما يراه والس(Wallas)على النحو التالي:

¹ بارك نعيمة و لاريس عبد القادر،متطلبات الإبداع و الإبتكار لتحقيق الميزة التنافسية،الملتقى الدولي حول المعرفة و الابتكار و دورها في تعزيز المزايا التنافسية

1-مرحلة الإعداد أو التحضير(جمع المعلومات)Préparation و تتضمن هذه المرحلة:

- ✓ استدعاء الخيرات المعرفية السابقة لدى الفرد
- ✓ تحديد المجال المعرفي الذي يتطلب حله احترافيا إبداعيا
- ✓ الاطلاع و التواصل مع الخيرات المرتبطة بالموقف أ القضية من مصادرها المختلفة
- ✓ تنظيم الخيرات بهدف استيعاب القضية أو الموقف بشكل دقيق صياغة فرضية في ضوء ما تم التوصل به

2-مرحلة الحضانة(ترتيب أو انتظار) Incubation: و تتضمن هذه المرحلة :

- ✓ التفكير الجاد بالموقف أي الانشغال الذهني
- ✓ تحرير الذهن من الأفكار التي ليست ذات صلة
- ✓ الشعور و التفاعل مع الموقف المطروح
- ✓ تحديد مجموعة من الحلول المقترحة
- ✓ صيانة الفكرة الجديدة

3-مرحلة الإتمام أو الإشراف(اللحظة الإبتكارية)Illumination و تتضمن هذه المرحلة:

- ✓ انتاج المزيد و الجديد من القوانين العامة التي لا يمكن التنبؤ به
- ✓ ظهور الفكرة فجأة، و تبد الخبرات و كأنها نظمت تلقائيا دن تخطيط مسبق

4-مرحلة التحقق(إعادة النظر)Vérification و تتضمن هذه المرحلة :

- ✓ تجريب الأفكار التي تم التوصل إليها ،و اختبار صحتها
- ✓ الوصول الى صياغة دقيقة

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الابتكار.

إن الدراسات الكثيرة التي تناولت الابتكار والنشاط الابتكاري قد ساهمت في تحديد الكثير من العوامل المؤثرة فيه وهناك ثلاث مجموعات من العوامل المترابطة وذات التأثير المتبادل المؤثرة في الابتكار وهي : مجموعة الخصائص الشخصية على مستوى الفرد المبتكر، مجموعة الخصائص التنظيمية في المؤسسة ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع.¹

-يمكن تحديد العوامل المؤثرة على الابتكار في:

¹ عدنان يوسف، و الجراح عبد الناصر ذياب تنمية مهارات الفكر دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2009 ص 146-147

أولاً: مجموعة العوامل الشخصية

يعتبر الفرد المبتكر نقطة البدء في عملية الابتكار، حيث كان ينظر في السابق إلى أن الأفراد المبتكرين هم الأفراد ذوي الذكاء، غير أن الدراسات الحديثة أظهرت أن الابتكار ظاهرة إنسانية عامة ولا تقتصر على فئات معينة من المجتمع، لكن هذا لا ينفي وجود حد أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوفر في الفرد المبتكر، وقد قام العديد من الباحثين بدراسة سلوك الأشخاص المبتكرين في محاولة منهم لتحديد صفات الأفراد المبتكرين ومن بين هؤلاء شارلز، حيث وجد بأن الأشخاص المبتكرين لهم عدد من السمات المهمة، بما في ذلك المقدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون، بدلاً من ماذا يكون، إلا أنه يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر، لكن لا إجماع بين الكتاب والباحثين حول صفات محددة، وأهم هذه الخصائص ما يلي :

1- الميل للتعقيد

حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات المعقدة ومفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول للبيئة المألوفة والسهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها.

2- حالة الشك

حيث أن الفرد المبتكر يمتلك حس الشك الذي يتحول إلى طرح أسئلة خارج عن المؤلف التي قد تطال حتى البديهيات، مثل تساؤل نيوتن عن سر عدم سقوط التفاحة من الشجرة إلى أعلى خلافا لسقوطها المؤلف نحو الأسفل، فمواصلة التساؤلات لا بد أن يؤدي إلى البحث عن إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظاهرة القديمة أو التوصل إلى الجديد¹.

3- الحدس

إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية ومنهجية مترابطة من الخطوات فإن الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج علاقاتها الموضوعية المعنوية، ويمكن توصيف الحدس كما ذكر الكثير من العملاء الذين ابتكروا نظريات، حيث تمر المشكلة فيما يشبه الحيرة أين لا يوجد مخرج بالطريقة المنطقية المنهجية سرعان ما تزال الأفكار الجديدة في أوقات الراحة عادة بما يدعى بومضة الابتكار.

4- الإنجاز الذاتي

حيث أن الفرد المبتكر محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه ولا المشكلات تعيقه، بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور. يقترن الإنجاز الذاتي بتحقيق الذات الذي قدمه ماسلو (سلم الحاجات

¹ مرجع سابق ص 43.

لماسلو) وحب العمل الذي يقوم به هو اقرب إلى الممر منه إلى إبراز الذات على الآخرين، وحين يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة فإنه يرتبط بإنجازه الذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الآخرين¹.

ثانيا: مجموعة العوامل التنظيمية

يعمل الأفراد في المؤسسات في إطار تنظيمي، حيث أن طبيعة الظروف التنظيمية تؤثر على النشاط الابتكاري من خلال تأثيرها على الأفراد المبتكرين، ومن أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار نجد:

1- الإستراتيجية المؤسسة

يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات، هناك من تعمل على المحافظة على الحالة القائمة، وهناك مؤسسات تجعل من الابتكار كمصدر لميزتها التنافسية أي الاعتماد على إستراتيجية ابتكارية كأحد أبعادها.

2- القيادة وأسلوب الإدارة

تعتمد عملية الابتكار بوجه خاص على القيادة الفعالة على توفير البيئة التنظيمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وفيما يلي أهم مقومات إدارة الابتكار :

- القيادة الإدارية يجب أن يكون لديها قابلية للتطوير، بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ذات جودة، حيث للقائد دور فعال في ذلك من خلال المبادرة المباشرة ، المرونة، التجديد، التحفيز والجرأة في اتخاذ القرارات؛

- القيادة المتميزة من مقومات عملية إدارة الابتكار التي تحتاج إليها المؤسسات سواء المستويات الإدارية العليا، الوسطى، أو الدنيا، ومن المهم استخدام مهارات وأدوات القيادة لتحقيق النمو؛

- توجد بعض الأفكار الجديدة التي تنقذ إلى آليات التنفيذ، يجب على القيادة مراجعة فكرة تنفيذها، فمالا يمكن تنفيذه حاليا يمكن تنفيذه مستقبلا.

3- الفريق

أصبحت المؤسسة تشجع استخدام فرق العمل خاصة المدارة ذاتيا لمعالجة خطرين أساسيين هما:

-خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها؛

¹ الزين عمراني-سفيان مصباحي دور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار في المؤسسة الاقتصادية مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) جامعة العربي التبسي-

- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من اجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.

4- ثقافة المؤسسة

تعرف على أنها " مجموعة القيم، المعتقدات، المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة التي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد 1 ". و بشكل عام فإن المؤسسات القائمة على الابتكار تتسم أيضا بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات ذات النمط الديمقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار وما يأتي به من مفاهيم وتقاليد جديدة¹.

ثالثا: مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع

يولد الفرد في بيئة معينة، قد تكون البيئة داعمة للابتكار وتعمل على ظهوره، أو تعمل على إعاقته ولا تشجع إلا على التقليد والتبعية، نفس الأمر ينطبق على المؤسسات فهي تنشط في نفس البيئة السائدة وعليه يمكن ذكر عوامل البيئة العامة السائدة في المجتمع إلى:

1- الخصائص والنزاعات السائدة في المجتمع

-العوامل الاجتماعية والثقافية

إن تفاعل الفرد والمجتمع مع العوامل والمتغيرات التي تحدد شخصية المبتكر وسلوكه، ويبدأ هذا التفاعل على مستوى الأسرة التي تشكل البيئة الاجتماعية الأولى للفرد المبتكر، ثم تأتي بعد ذلك دور المؤسسات التعليمية والثقافية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز.

- العوامل السياسية

تعتبر العوامل السياسية عنصرا حاسما في عملية الابتكار، ذلك أن الدعم المستمر من القيادات السياسية واقتناعها بأهمية الابتكار والإبداع في المجتمع، يؤدي إلى تفجير الطاقات الإبتكارية من مستوى الفرد إلى مستوى المؤسسة والمجتمع، ويكون ذلك من خلال تشجيع المؤسسات والبرامج البحثية في مختلف المجالات، تخصيص الحوافز المادية والمعنوية ووضع المناهج التربوية والتعليمية التي تساعد على نمو القدرات الإبتكارية والإبداعية.

¹ مرجع سابق ص 44-45

2- مؤسسات البحث والتطوير في المجتمع ونظام الحماية السائد

أن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بنيتها التحتية الضرورية من أجل الابتكارات و تعزيزها لصالح الأفراد المبتكرين المؤسسات الابتكارية ، و من بين العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

_ أ مراكز البحث و الجامعات:.

لها دور كبير في إيجاد تقاليد رصينة للبحث الأساسي، إثراء التراث المعرفي الإنساني البحث التطبيقي

_ ب نضام البراءة :

إن نظام براءة الحقوق الفكرية براءة الاختراع يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين و المؤسسات الإبتكارية ،حيث تعتبر براءة الاختراع على أنها :شهادة أو وثيقة تمنحها هيئات رسمية معينة تتضمن الاعتراف بالاختراع ،ما يخول لصاحبها شخصا كان أو مؤسسة حق الملكية".¹

¹ مرجع سابق ص45-46

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: دراسة سابقة باللغة العربية

1 دراسة (محاط أميرة، 2013-2014)

أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله-

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على الاداء التسويقي و ذلك من خلال:

-تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية.

-التطرق إلى مفهوم الأداء التسويقي و مختلف أبعاده

نتائج الدراسة:

■ نتائج الدراسة النظرية:

تعد اليقظة الاستراتيجية نوع من انواع اليقظة و هي من اشمل الانواع.

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي،التقني و التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إداري.

الأداء التسويقي الجيد هو الأثر الذي ينجر عن تبني و تبني المؤسسة لنظام يقظة استراتيجية فعال.

■ نتائج الدراسة التطبيقية:

تتبنى مؤسسة اتصالات الجزائر مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع و مراقبة و رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية.

اليقظة الاستراتيجية عملية تقتصر على مستوى واحد من المستويات الادارية و على الارجح الادارة العامة،و هنا غفلت المؤسسة على اهمية و ضرورة مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في الرصيد البيئي إذ أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية تتكامل فيها جهود جميع العاملين كل حسب تموقعه في الهرم الإداري.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل و معالجة المعلومات المجمع من نظام اليقظة الاستراتيجية على لجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الاستراتيجية تتوافر فيهم صفات خاصة.

لا يمكن لحد الآن قياس مدى يقظة المؤسسات، و هذا لعدم وجود معيار واضح يعتمد عليه، و قد قمنا في الدراسة التطبيقية بدراسة مدى يقظة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -ميلة- على استخدام التكنولوجيات الجديدة، و ذلك من أجل بلوغ الريادة في السوق.

(2) دراسة: (علاوي نصيرة 2011)

اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغير في المؤسسة دراسة حالة موبيليس

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الاستراتيجية الممكنة و كيفية إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، و توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية و ابراز العلاقة بين الادارة الاستراتيجية و اليقظة و التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير و تحليل العلاقة بين وجد نظام لليقظة و التغيير في المؤسسة

نتائج الدراسة:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اخذ القرارات من خلال المراقبة التحليل للمحيط العلمي و التقني،التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لانتقاط التهديدات و الفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إداري.

اليقظة الإستراتيجية مستر معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ثم تعقب المعلومات التي بعدها تخضع للمعالجة و التحليل و هذه العملية بمثابة فرز و غريلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة المعالجة للشخص المناسب في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة. للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية أسبقية عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الدولي، من بعد معالجة و تحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية.

(3)دراسة: (زواو ضياء الدين2012-2013)

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على بغض المؤسسات الاقتصادية.

هدف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدر الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسات، فهو يتناول اليقظة الإستراتيجية كمطلب أساسي لتحقيق النجاح التنافسي و الوصول إلى الأهداف المسطرة، و من خلال هذا البحث سنحاول أيضا:

- 1) إعداد إطار نظري يركز أساسا على متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية) من خلال ترجمة ما جاء في الكتب الأجنبية التي تم جمعها من مختلف الجامعات الجزائرية و بالخصوص جامعة بجاية و جامعة الجزائر، و ما تطرقت إليه مختلف الأوراق البحثية التي تم جمعها عن طريق الانترنت
- 2) إبراز الأهمية التي تلعبها اليقظة الإستراتيجية في التحسين من تنافسية المؤسسات.
- 3) توضيح دور كل من اليقظة التنافسية و التكنولوجيا و التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة.
- 4) إيضاح أهمية و ضرورة وجود ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات.
- 5) تحديد أهم الخطوات الرئيسة لبناء نظام يقظة استراتيجي داخل المؤسسة

نتائج الدراسة:

قد أشارت النتائج بعد عملية تفرغ و معالجة أسئلة الاستبيان الموزعة باستخدام برنامج منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS الى ممارسة المؤسسات محل الدراسة ليقظة غير منظمة في شكل دراسة للمحيط الخارجي، بالارتكاز على جمع معلومات روتينية عادية من مصادر غير رسمية في الغالب، على غرار المنافسين، العملاء، الموردين، العمال، الموظفين...اي ان المؤسسات تمارس عملية اليقظة في مفهومها البسيط، كما أنها تفتقد لخاصية الإستراتيجية.

كذلك تم من خلال الدراسة التطبيقية إثبات صحة كل الفرضيات الثانوية و الأساسية التي تم وضعها في بدايات هذه الدراسة كإجابات آلية للأسئلة الفرعية للإشكالية الأساسية المروحة، حيث تم إثبات أن لليقظة التنافسية دور في تحسين تنافسية المؤسسة المتعلقة بعامل إحراز التفوق على المنافسين، نفس الشيء بالنسبة لليقظة التكنولوجية و اليقظة التجارية التي تم إثبات أن لها دور في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال التأثير على عامل الإبداع و الابتكار و بناء علاقة دائمة مع العملاء و الموردين.

4)دراسة: بلعيد سمية 2018-2019

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية دراسة حالة موبليس

أهداف الدراسة:

من خلال هذا البحث نحاول الوصول إلى جمة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي: التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري و التطبيقي، خصوصا و انها من المفاهيم الإدارية التي ما تزال بحاجة إلى البحث و الدراسة.

در المسؤولية الاجتماعية من بين مجموعة الأساليب التي تعتمد المنظمة في تحسين صورتها.

مواكبة التطورات التي تحصل سواء في علم الإدارة، بمفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة، حيث ظهر في النصف الثاني من القرن العشرين، غير أنه لم ينشر بشكل كبير إلا في السنوات الأخيرة

معرفة مقع مؤسسة موبليس من مفهوم المسؤولية الاجتماعية و إبراز أثرها الايجابية على المنظمة و على المجتمع و مختلف أصحاب المصلحة.

تعريف رجال الأعمال بثقافة المسؤولية الاجتماعية و توعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله.

نتائج الدراسة:

من خلال الفصل التطبيقي و مراجعة النتائج السابقة تم استعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة و نموذجها المقترح، يمكن القول بأن فرضيات الدراسة قد أكدت تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، و هو ما عززته نتائج معاملات الانحدار الخطي (b)، (t)، (F) التي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغيرات الدراسة المستقلة و المتغير التابع.

و قد دعمت نتائج اختبار معامل بيرسون (r) العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع و مدى أهميتها، فقد بينت وجود علاقة ارتباط قوية بين مجموعة متغيرات الدراسة، و تفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة و توصلنا إلى وجود دور للمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة العلامة التجارية.

5)دراسة: م.م زيد حوام محمود

اليقظة الإستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة وزارة الصناعة

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معرفة أنواع اليقظة الإستراتيجية المتوفرة لدى القيادات في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة و ذلك من خلال ما يلي من الأهداف:

يسعى هذا البحث على التعرف إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في شركة الفارس عامة، وزارة الصناعة و تقديم التوصيات لتعزيزه.

معرفة تأثير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها كافة على نجاح المنظمة و العلاقة بينهم من وجهة نظر المبحوثين.

بصورة عامة، يهدف البحث إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في يقظة الملاك القيادي في شركة الفارس العامة، وزارة الصناعة، و كذلك معرفة نقاط القوة و الضعف في أدائهم و تقديم التوصيات لمعالجة نقاط الضعف و تعزيز نقاط القوة.

نتائج الدراسة:

يستعرض هذا البحث النتائج الميدانية التي توصل إليها الباحث من خلال تحليل إجابات العينة لكل من متغير اليقظة الإستراتيجية و النجاح التنظيمي و كما يأتي:

1 أفرزت نتائج البحث الميداني إن شركة الفارس العامة تستخدم التكنولوجيا الحديثة في عملها، إلا أن نتائج المعاينة أظهرت أن هناك ضعف واضح في نظام المعلومات داخل الشركة.

2 عن متغيرات اليقظة الإستراتيجية المتمثلة ب(اليقظة البيئية ، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية)، قد حصلت على نسب اتفاق عالية من قبل القيادات الإدارية في الشركة المبحوثة، و هذا مؤشر على قدرة القيادات الإدارية على تفهم البيئة السياسية و التكنولوجية و التجارية و التنافسية وصولاً للنجاح. إلا أن الواقع من خلال المعاشة الميدانية يشير إلى ضعف اليقظة البيئية بسبب عدم وجود جهات متخصصة في تراقب نقاط الضعف داخل الشركة و حلها و تعزيز نقاط القوة، و معرفة الفرص الخارجية و استثمارها و تجنب التهديدات.

3 أظهرت النتائج الميدانية للبحث أن بعد اليقظة التكنولوجية ، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الأبعاد الأخرى، و هذا يتوافق مع اختصاص القيادات الإدارية في الشركة، إذ أن (71%) من القيادات اختصاصهم فني، و من ثم سوف يؤكدون على اليقظة التكنولوجية.

4 حققت متغيرات النجاح التنظيمي(الكفاءة و الفاعلية)،على نسب عالية من قبل المبحوثين في شركة الفارس العامة، حيث كانت الفعالية بمستوى أعلى من الكفاءة، مما يؤكد أن الشركة تعمل بشكل جيد إلا أن مخرجاتها الإنتاجية تسوق على الأغلب إلى القطاع الحكومي، مما يؤكد الضعف الترويجي للمنتجات.

5 سجلت جميع علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أن هناك علاقة ارتباط قوية و معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و أبعادها و بين متغير النجاح التنظيمي، مما يشير إلى دور اليقظة الإستراتيجية المتمثلة ب(اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) في التفعيل الإيجابي للنجاح التنظيمي.

6 بينت نتائج البحث، أن جميع فرضيات التأثير تشير إلى وجود تأثير ايجابي و معنوي للمهارات القيادية و أبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية) على النجاح مما يشير ذلك إلى أن تبني القادة الإداريين في وزارة الشركة لليقظة الإستراتيجية مما أثر ذلك في الآونة الأخيرة على مستويات النجاح داخل الشركة.

(6) دراسة: بلعسل هاجر 2017-2018

مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تطوير المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-مستغانم-

أهداف الدراسة:

تتمثل أهمية البحث حول كونه يساعد على الحصول و معرفة جملة من المعلومات و تتمثل فيما يلي:

ضرورة تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من اجل الظفر بالفرص و نقاط القوة و معرفة التهديدات و نقاط الضعف.

معرفة مدى فعالية اليقظة الإستراتيجية و مدى مساهمتها في نجاح المؤسسة.

يمكن لهذا البحث أن يعطي صورة أقرب لليقظة الإستراتيجية مما يساهم في زيادة فرص المؤسسة من أجل المنافسة و معرفة ما يدور حولها.

الاهتمام العلمي بها و إدراجها ضمن جميع المؤسسات.

نتائج الدراسة:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية لكل المؤسسات بمختلف أشكالها الكبيرة، الصغيرة و المتوسطة لاسيما الأوضاع الديناميكية الآتية التي تلزم على المؤسسة أن تصبح مرة متألقة مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها بشقيها الداخلية الخارجية.

تتمكن المؤسسة من الاستحواذ على الزبائن الجدد و دخول أسواق جديدة من خلال تقربها احتكاكها من زبائنها و كسب ولائهم بجودة منتجاتها و تميزها و هذا يؤدي طبعا الى امتلاك سمعة جيدة عن المؤسسة و تقديم صورة ذهنية ممتازة عنها.

و من خلال ما سبق يمكن تأكيد الفرضية الأولى (اليقظة الإستراتيجية وسيلة حديثة يجب توافرها داخل كل مؤسسة)

المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة اتصالات الجزائر من رصد بيئتها اغلبها تخص المنافسين و الزبائن الحاليين و المرتقبين أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فهي لا تلقى نفس الاهتمام من طرف المؤسسة في حين جميع متغيرات البيئة الخارجية قد تؤثر على نشاط المؤسسة سواء كانت متغيرات اجتماعية أو قانونية أ تكنولوجية أو غيرها.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في تحليل و معالجة المعلومات المجمعمة من اليقظة الإستراتيجية على المديرين في حين يجب أن تولي هذه المهمة للجان مختصين يسمون لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية.

مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم باليقظة الإستراتيجية كعملية و تقوم بترصد تجاه بيئتها بل نصرح كل الحرص على تتبع ما يحدث فيها، إلا أنها تقوم بها بشكل عشوائي و يشبها بعض النقائص و ليست في المستوى المطلوب لأنه من خلال ما لمحناه من تحاورنا معهم من الموظفين و مدراء لأقسام مختلفة بالمؤسسة لم يتعرفوا على مصطلح اليقظة الإستراتيجية إلا بعد شرح و ذكر مختلف مجالاتها و دورها، رغم ذلك إلا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى من اجل الحفاظ على مكانتها في السوق و المنافسة الشرسة لمنافسيها، و كسب ولاء منافسيها.

من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الثانية (ثقافة اليقظة الإستراتيجية شبه منعدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر).

(7)دراسة: سهام درقالي/نسيمة عياشية2015-1016

دور اليقظة الإستراتيجية في تفعيل جودة المشروع دراسة ميدانية في مشروع القطب الجامعي(شركة ENTES)-قالمة

أهداف الدراسة:

توضح مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع التعرف لمختلف أنواعها و كيفية عمل نظامها داخل المشروع.

تبيان أهمية المعلومة و ماهية نظام المعلومات الذي يستمد من اليقظة معلوماته.

تسليط الضوء على جوانب خاصة بإدارة جودة المشروع و مبادئها.

محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية كأداة للحصول على الجودة داخل المشروع محل الدراسة.

نتائج الدراسة:

دفعت التطورات الجديدة المشاريع إلى إيجاد وسيلة للتعرف على البيئة التي ينشط فيها أطرافها، فقد أوجب

عليها الاهتمام بالتفاعلات و الأخذ بعين الاعتبار التحولات في الأنظمة و الاقتصاديةيات و التوجهات الدولية.

و الوسيلة الأمثل لمواجهة تلك الصعوبات تتمثل في جمع المعلومات و تحليل البيئة الداخلية و الخارجية

لتسهيل عملية المراقبة و الرصد المستمرين للبيئة التي تتسم بالتنافسية و الدينامكية، فالمعلومة اليوم تعتبر المصدر

الإستراتيجي الذي يمهد طريق النجاح و التميز من خلال اكتسابها مسبقا و معالجتها و استغلالها بالطريقة الذكية

قبل المنافسين، و هذا ما يجسد في نظام اليقظة الإستراتيجية، الذي يساهم عبر وسائله في تفعيل التحسينات

المستمرة في جميع عمليات المشروع للوصول إلى الجودة المتوقعة في المخرجات النهائية، من خلال الدراسة و

التلبية لحاجات الزبون و رغباتها من جهة، و مقارنة أساليب المنافس للتفوق عليه من جهة أخرى.

و من خلال الدراسة الميدانية التي تمت، توصلنا إلى أن المشاريع الجزائرية تحتاج إلى بناء نظام اليقظة لإستراتيجية من أجل التطوير و التحسين في جودة المخرجات و الوصول إلى معايير الجودة العالمية المعتمدة في المشاريع، و كنتيجة تم التوصل إليها انه بالرغم من أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية إلا أن المشاريع الجزائرية لا زالت تبحث ' ن آليات حقيقة لتطبيق هذا النظام بكل أبعاده و الذي يعتبر من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تساهم حتما في إدارة جودة المشاريع، لذا يتوجب عليها الاهتمام أكثر بالنظام اليقظة الإستراتيجية و التفكير في باستمرار في تطوير آليات تطبيق هذا النظام، و الذي تستطيع من خلاله المشاريع الجزائرية أن تجد مكانا لها في الأسواق الإقليمية و من ثم الدولية.

(8) دراسة: قويدر بن كشرودة 2012-2013

دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مؤسسات صغيرة و متوسطة ذات القطاع الصناعي-غرداية-

أهداف البحث:

تسليط الضوء على بعض العوامل التي يمكن ان تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لضمان استمراريتها.
بيان أن الابتكار من أنسب العامل التي تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة الصعوبات.
إظهار علاقة الطاقة البشرية بالابتكار.

نتائج الدراسة:

بناء على الدراسة التي قتم بها الباحث تم التوثلالى النتائج التالية:

أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات بعد تدريب اتجاه المستوى للابتكار كان مرتفع نسبيا حيث بلغ (1,62) كأكبر قيمة، تفسر هذه النتيجة على جود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات تهتم بتطبيق النشاط التدريب بشكل مقبول نوعا ما، كما يعتبر كأحد الأنشطة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و تشير نتائج الدراسة ان متوسط الحسابي لإجابة أفراد العينة على فقرات بعد الحوافز اتجاه مستوى الابتكار كان مرتفع نسبيا حيث بلغ (1,58) بأدنى قيمة من المتوسط التدريب، تفسر هذه النتيجة على وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات تقدم حوافز لكن بمستوى متوسط، و هذا يدل على أن المؤسسات لم تعطي أهمية بالغة لهذا البعد و بالتالي يعد نقطة ضعف بالنسبة للمؤسسة.

و تشير نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على فقرات كل من بعدي التمكين و الاتصال اتجاه مستوى الابتكار كان منخفضا نسبيا حيث بلغ (1,45) كأقل قيمة، و تفسر هذه النتيجة على عدم وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على أن المؤسسات لا تهتم بالنظام الاتصال و التمكين بالمستوى المطلوب.

توصل الدراسة انطلاقا من اختبار الفرضيات انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين مستوى الابتكار و كل من متغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة.

(9) دراسة: حمو مريم 2013-2014

أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

أهداف الدراسة :

تبين أهمية انفتاح المؤسسة على بيئتها و كذا انتقائها للمعلومات الإستراتيجية .

توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية علاقته بالذكاء الاقتصادي .

التعرف على ممثلي و طرق القيام ب اليقظة الإستراتيجية.

تعرف على كيفية التوصل إلى الميزة التنافسية .

للتعرف على هذا المفهوم في أرض الواقع و كيفية تطبيقه فعلا .

نتائج الدراسة :

من خلال هذه الدراسة الميدانية التي قمنا بها كان اهتمام المؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر بنظام اليقظة الإستراتيجية ملموسا و كذلك بتخصيص قسم كامل ألا وهو قسم معلومات وتكنولوجيا وتزويده بأحسن الأفراد في هذا المجال من أجل تحسين نوعية المعلمات المنتقاة وكذا الاهتمام ببرنامج سهل الاستعمال و في متناول العمال ، كما أنها تسعى من أجل تقيس نظام اليقظة الإستراتيجية المنصب و هذا ما يبين مدا اهتمامها لإرساء خلية اليقظة الإستراتيجية .

وبناء على ما توصلنا إليه نقدم اقتراحات و توصيات لمحاولة تقليل من النقائص التي تمس سوق الجزائرية من جانب الوعي بأهمية اليقظة الإستراتيجية بتحقيق الميزة التنافسية لها و ذلك ب :

متابعة المعلومات دراستها من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

اعتماد المؤسسة نظام اليقظة الإستراتيجية ضروري لمواكبة التغيرات حاصلة في بيئة المؤسسة.

تشخيص اليقظة الإستراتيجية في كل المستويات في المؤسسة للخروج بنقاط القوة الضعف و تقييم در هذا النظام في تسيير المؤسسة .

10) دراسة بوبعة عبد الوهاب 2011 / 2012

دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة إتصالات الجزائر هاتف النقال - موبيليس
أهداف الدراسة :

إن لهذا الموضوع عدة أهداف وهي كما يلي :

إبراز دور ابتكار كخيار استراتيجي فعال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة في تنمية مزاياها التنافسية و كذا في نشر ثقافة الابتكار بين المؤسسات الاقتصادية .

✓ معرفة وضعية الابتكار في المؤسسة الاقتصادية موبيليس في ضل التغيرات التي تحدث في السوق الوطنية.

✓ محاولة إثبات أن الابتكار له دور فعال في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس .

✓ دعم المكتبات بمرجع إضافي لهذا الموضوع .

نتائج الدراسة :

إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات يمكن لأي مؤسسة أن تفر هذه المتطلبات إدى أرادة ذلك.

إن الابتكار في غالب لايتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الافكار الجديدة أو الغير المألوفة .

إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كفاءة الابتكار .

إن المنتج المبتكر (الجديد) ليس بضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي و إنما يكونوا منتجا بسيطا لكن ورائهم فكرة مبتكرة أو غير مألوفة .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة بالغة الأجنبية

1 (دراسة : الشريف بقة / فائزة محلب 2015

Envirommental impact analysis as a mechanism of buiness intelligencein building competitive advantage for econmic enterprise A field study of a group of national small and medium enterprises (bordj bou arreridjand sétif)

أهداف الدراسة :

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحليل البيئي في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و تطويرها وذلك من خلال دراسة واقع التحليل البيئي الداخلي و التحليل البيئي الخارجي لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في بناء مزاياها التنافسية

كذلك فإن الدراسة تسعى إلى :

تبيان العلاقة بين التحليل البيئية الداخلية و الميزة التنافسية للمؤسسات.

تبيان العلاقة بين التحليل البيئية الخارجية و الميزة التنافسية للمؤسسات.

تبيان موقف المسيرين في التحليل البيئي .

تبيان إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء و تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نتائج الدراسة :

و على ضوء ما تقدم من دراسة لهذا الموضوع فإنه يمكننا الخروج بالنتائج التالية :

تهتم المؤسسة ببيئتها الخارجية و الداخلية تتأثر بها بشكل كبير

تتأثر المؤسسة محل الدراسة بعامل المنافسين بدرجة كبيرة حيث يحاولون تعرف على منافسيهم و معرفة نقاط

قوة و نقاط ضعف المنافسين و استجابة لإستراتيجياتهم من اجل الحفاظ على مركزها التنافسي

تهتم المؤسسات المدروسة بعملائها وتحاول أن ترقى إلى توقعاتهم و تجازها و لديها ولاء الزبائن لعلامتها

للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة المدروسة علاقات إستراتيجية مع ومريديها و يمكنها تكامل معهم

2 (دراسة: ولد عابد عمر / علواطي لمين

Mechanisms of applying strategic vigilance in the algerian economic companies

Case study : applied study of cement company of chelf

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الورقة البحثية تحقيق الأهداف التالية :

التعرف على أساسيات اليقظة التنافسية مع تعرف على مكوناتها و طرقها ووسائلها .

إظهار أهمية تكيف التفاعل مع البيئة من أجل تطبيق مفهوم اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تقديم نموذج مقترح للتطبيق اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة الاسمنت بشلف و عرض جملة من التوصيات مما يساهم في تطبيق آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الأجنبية .

نتائج الدراسة:

نستنتج مما سبق أن مؤسسة الاسمنت و مشتقاته إمكانيات كبيرة تمكنها من تحقيق أهدافها بأكبر فعالية في محيطها الحالي و لكن في وقتنا هذا البيئة جد متغيرة فيمكن دخول منافسين أقوى في أي وقت و قد يهددون مصالح مؤسسة الإسمنت، هذا يجب على المؤسسة اتخاذ نظام لليقظة الإستراتيجية بمنهجية و تدعيمها بالإمكانيات المالية و المادية و العمل بجميع أنواع اليقظة الإستراتيجية لضمان رصد شامل للبيئة.

اليقظة الإستراتيجية ذات منهج مستمر و متكامل لجمع المعلومات بدءا بتحديد المواضيع و المتعاملين الذين يهتمونها.

(3)الدراسة: Nicoles Lescaمقدمة كذلك في اطار الحصول على درجة دكتوراه في علوم التسيير من م

رسة الدكتوراه بقرونوبل سنة 2020

Construction du sens ; le cas da la vieille stratégie et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce(Application aux entreprises tunisiennes)

حيث تطرقت هذه الدراسة إلى أدوات معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية كما تناولت مختلف النماذج التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لاستخراج المعنى من المعلومات، من لهما النموذج الجماعي لبناء المعنى.

و دراسات أخرى تناولت إدارة اليقظة الإستراتيجية، و من أهم الأدوات كثيرة التداول في هذه الدراسات هي الانترنت. من بينها دراسة الهدف منها هو البحث عن إمكانية يتم إدماج الانترنت كأداة من اليقظة في المؤسسات الدولية.

4) دراسة: Josée Audet 2001

La veille stratégique chez les PME de haut technologie : une «étude de cas
comparaison inter-site

أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد خصائص اليقظة الإستراتيجية المرجح توافقها مع أداء المؤسسات الصغيرة و المبسطة التي تستخدم التكنولوجيا العالية في نشاطها و لقد مكنت هذه الدراسة من تحديد خصائص نشاطات اليقظة الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة و الكبيرة ذات التكنولوجيا العالية الناجحة، و من بين خصائصها نجد قوة التوجه نحو الإبداع عند الفريق المُسير و التسيير الإستراتيجي لشبكات معلوماتهم، بالإضافة إلى أن اليقظة في هذه المؤسسات مكلفة بالبحث عن الفرص و تستهدف أساسا المدى البعيد.

نتائج الدراسة:

أثبتت النتائج أيضا وجود ارتباط بين نشاطات اليقظة و التعليم التنظيمي و الأداء، و النجاح الملاحظ في مثل هذه المؤسسات يُفسر من خلال عملية التعليم التنظيم العالي، و الذي يتدعم بفعل تطبيقات اليقظة.

المطلب الثالث : نتائج الدراسات السابقة

الابتكار يساهم اليقظة الاستراتيجية بحيث يساهم في اكتشاف مواقع النقص والقوة لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وهو وسيلة وأداة هامة يتم من خلالها مراقبة وتقييم نظام الرقابة.

خاتمة الفصل

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل فإن تطبيق اليقظة الإستراتيجية و الابتكار في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي أصبح ضرورة حتمية في ايطار ما تفرضه تغيرات البيئة المعاصرة، باعتبارها من الأدوات التي تحدد قدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها و توليد أفكار جديدة من خلال توافر وجهات نظر متباينة و تنسيق الأفعال الضرورية لتنفيذ هذه الأفكار و ترجمتها إلى ابتكارات.

و من أجل أن تكون اليقظة الإستراتيجية و الابتكار فعالة فيجب أن يعتمد على جمع المعلومات التي أصبحت اليوم تمثل مصدرا استراتيجيا هاما.

فاليقظة تتطلب مجموعة الأفراد ذوي الكفاءات و الخبرات إلى جانب توفر مختلف التقنيات و الأدوات العلمية و التكنولوجيا، و موارد المؤسسة المتاحة، و كذا توفر مجموعة من الشروط و ذلك من اجل ضمان فعالية نظام اليقظة.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الواقع العلمي فقد تم اختيار إحدى المؤسسات الخدمية الناشطة حديثا وهي مؤسسة موبيليس للاتصالات.

سوف نحاول تطبيق المفاهيم النظرية على هذا الفصل في شكل دراسة حالة مؤسسة موبيليس، التي تقوم بجهود معتبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية، لذا فقد وقع اختيارنا عليها لاختبار تيقظها استراتيجيا و مدى استخدامها لأساليب الابتكار ، لكونها تنشط في قطاع يتميز بالمنافسة من طرف المتعاملين لهذا نجد أن كل متعامل يسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية، ومنه تزداد أهمية تطبيق اليقظة الإستراتيجية و تبني أساليب الابتكار لأجل تحقيق لأهدافها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية كالاتي:

المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة موبيليس.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة للدارسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدارسة التطبيقية.

المبحث الأول: نظرة عن مؤسسة موبيليس.

المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة و التزاماتها.

منذ انفتاح سوق الاتصالات الجزائرية، عرفت مؤسسة الاتصالات الجزائرية " موبيليس " العديد من التطورات سواء على مستوى تنظيمها أو على مستوى مهامها.

1. نشأة مؤسسة موبيليس :

أنشأت شركة موبيليس كفرع تابع للشركة الأم شركة إتصالات الجزائر لتعلن عن استقلاليتها كمتعامل لشبكة الهاتف النقال في الجزائر بتاريخ شهر أوت من سنة 2003. تعتبر الشركة الوحيدة في قطاع الاتصالات التابعة للقطاع العام (تابعة للدولة) . تقدم الشركة العديد من الخدمات المتعلقة بخدمات شرائح السيم للاتصال و الإبحار في الانترنت ، خدمات الجيل الثالث ، خدمات الجيل الرابع ، خدمات الستريم ، خدمات التجوال الدولية ... تستحوذ الشركة حاليا على عدد من المستخدمين لا يقل عن 10 مليون مستخدم لخدماتها السابق ذكرها. كما تحتوي صفحتها على الفايسبوك على أكثر من مليونين و مئتي ألف معجب. يتمثل شعار شركة موبيليس في عبارة " أينما كنتم "

2. تعريف مؤسسة موبيليس :

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003 كما أنها تتمتع باستقلالية تامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بها دون العودة الى الشركة الأم، كما تتمتع بهيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر منذ جانفي 2004، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 100 000 000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 لكل سهم، أما عن مقرها الاجتماعي فهو في باب الزوار بالجزائر العاصمة.

تعتبر موبيليس المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال في الجزائر، لكونها أول محول لهذه الخدمة ، وهي مملوكة بالكامل للجزائرية للاتصالات، إلى غاية أكتوبر 2005 دخلت المؤسسة في السوق المستندي و عمدت لفتح رأسمالها في 2006 للنتازل عن 30 من أصولها بهدف زيادة و توسيع استثماراتها. باشرت المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لاتصالات الجزائر، وورثت 150 ألف مشترك عن هذه الأخيرة، تعرض المؤسسة على زيائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وتغطية شاملة ذات جودة و ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف ، وما زاد ذلك شعارها " أينما كنتم"، هذا الشعار الذي يعتبر تعهدا بالإصغاء الدائم للزيائن، وحرصا على ذلك لجأت إلى إبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات العالمية في عالم الاتصالات من أجل جلب

التكنولوجيا الحديثة، وأهم هذه الشركات إريكسون السويدية "Ericsson"، هواوي "Huawei"، وزد تي إي "ZTE" وذلك بهدف الرقي بمستوى الشبكة وجعلها قادر على تحمل الذروة والتطورات الحاصلة في الطلب. وفي هذا الصدد نجد أن شبكة "موبيليس" تطورت بشكل سريع جدا بعد أن كانت تضم مركزين تحويليين MSC و 2000 محطة قاعدية في بداية 2005.²⁸

3. التزامات مؤسسة موبيليس :

منذ نشأة مؤسسة الجزائر للاتصالات "موبيليس" ومحاولة مواجهة رياح المنافسة في مجال الهاتف النقال، تعهدت بالالتزامات الآتية أثناء أدائها لمهامها²⁹:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجئات.
- التحسين المستمر للمنتجات، الخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر وهذا من خلال الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بالوعد.

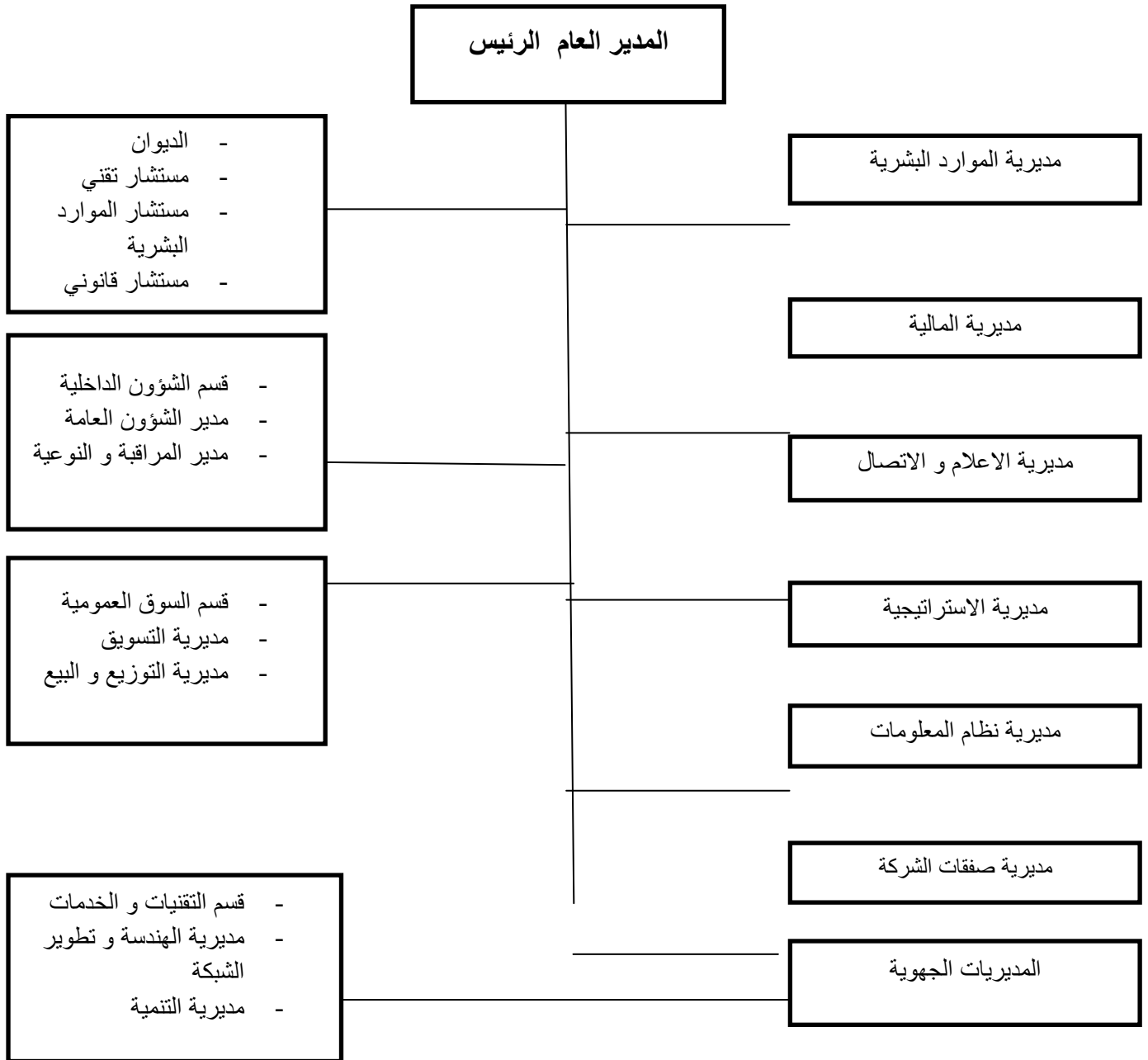
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وأهدافها

1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس:

يتمشى الهيكل التنظيمي لمؤسسة ويستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة مع مرور الزمن، ويفضل هذه المرونة تكتسب المؤسسة وتزيد من تنافسيتها، سيمكننا الشكل الموالي من معرفة ذلك بكل وضوح³⁰:

²⁸ خليل وليد، دور التسويق المباشر في تحقيق ولاء الزبون،- دراسة حالة مؤسسة موبيليس – رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس – سطيف-، 2016-2017، ص 116.
²⁹ <http://www.mobilis.dz/journal/journal-n1.pdf>, 2020/09/10 ص 07.
³⁰ برحال لكحل، مدى تأثير الإلكتروني على تنافسية المؤسسة-دراسة حالة موبيليس- مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم- 2015/2014 . ص 78.

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: جريدة موبيليس، العدد 1 سنة 2006. ص7.

يعتبر الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة الإطار الذي يصور الوحدات والأقسام المكونة لهذه المؤسسة، وكذا المهام الموكلة لكل قسم، كما يبين أيضا طرق وقنوات الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة.

ويتم تسيير مؤسسة من طرف 100 مؤطر جزائري ممثل في مسيرين تحت إشراف الرئيس المدير العام، ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس من 7 مديريات رئيسية يكونون النواة الرئيسية.

(2) أهداف مؤسسة موبيليس:

تحاول مؤسسة موبيليس تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95 بالمائة من سكان الجزائر.
- زيادة عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق.
- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصدر قمة السوق.
- موبيليس المتعامل المتعدد الوسائط الحقيقي:
- بتوسيع نظام EDGE
- تعميم استعمال خدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- تحسين مستمر في نوعية الخدمة.
- الإبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية و إعداد سياسات اتصالية فعالة و ترقية الابتكار.
- تسعى مؤسسة موبيليس للحصول على شهادة ضمان الجودة ايزو 9000 في إطار بحثها عن الجودة و عن التحسين والتطوير في خدماتها حيث بدأ هذا المشروع رسميا في ديسمبر 2005.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اليقظة الاستراتيجية وابتكار في موبيليس

تعتبر البيئة التنافسية للمؤسسة شدة شرسة لوجود 3 متعاملين يقدمون نفس الخدمة ونفس المنتجات، ويتم تحديث التكنولوجيا بشكل يومي و بتغير مستمر نظرا للمجال التقني الذي يشهده تطور فائق السرعة خاصة بعد التحول إلى استعمال كل ما هو رقمي في كل مجالات ، وتعتمد المؤسسة على المعلومات عن طريق مديرية التسويق التي تقوم بدراسة السوق بالإضافة إلى كل عوامل مؤثر اقتصادية اجتماعية سياسية قانونية، للمؤسسة براءة اختراع خاصة بها ، ويتم جلب المعلومات على منافسين عن طريق اليقظة التنافسية ، و يعتبر الابتكار عنصر أساسي التي تعتمد عليه المؤسسة.

للمؤسسة تسجيلات خاصة بالزبائن الحاليين و زبائن محتملين التي تدخل في إطار دراسة سلوك المستهلك ورضى الزبون للاحتفاظ بالزبائن الحاليين و التحصل على زبائن جدد.

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة للدراسة الميدانية

بعد أن قمنا بإعطاء نظرة عن مؤسسة موبيليس وبيان هيكلها التنظيمي والتزاماتها وأهدافها ومبادئها عن طريق الاستبيان لبيان استخدامها لليقظة الاستراتيجية و الابتكار، وعلى هذا النحو نلجا إلى مجموعة من الخطوات الرئيسية نشرح فيها كيفية التحضير للدراسة الميدانية وما يتبعها من تحليل النتائج المحصلة.

المطلب الأول: حجم العينة في موبيليس

يتمثل عدد العمال في مؤسسة موبيليس من 12 عامل حيث قمنا بمسح شامل لوكالاتها في ولاية سعيدة حيث أنها تتلقى جميع الأوامر و المعلومات من الشركة الأم، وللوكالة استقلالية صغيرة النسبة في اتخاذ القرارات و التسيير الداخلي للوكالة حسب معايير المؤسسة

المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات والمعلومات

-أسلوب الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

-محتوى الاستبيان: تم استخدامه كأداة رئيسية في هذا البحث مما له من أهمية في اتخاذ القرار من خلال جمع البيانات من العينة المدروسة عن طريق صياغة مجموعة من العبارات و التي تجيب عليها العينة المدروسة بكل موضوعية، ويتم تحليل الإجابات المتحصل عليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بعدها استخلاص النتائج والوصول إلى إجابة عن إشكالية الدراسة، حيث يقسم الاستبيان إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يخص المعلومات الشخصية للعينة المدروسة (الجنس، السن، المستوى الدراسي).

المحور الثاني: يخص اسئلة حول اليقظة الاستراتيجية

المحور الثالث: يتمحور حول الابتكار

وقد تم اعداد الأسئلة على أساس مقياس "ليكارت " الخماسي و الذي يحتمل خمسة إجابات ، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لإجراء الاستبيان ، ويسهل بالتالي ترميز الإجابات كما هة مبين في الشكل الآتي :

الجدول رقم (3.2) : يبين درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق تماما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطلبة

ولتحديد طول فئات هذا المقياس المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=5-1) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي (0.8=4/5) بعد ذلك تم إضافة هذه إلى قيمة إلى أقل قيمة في المقياس ، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي :

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي أوافق تماما

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي أوافق

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي محايد

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي لا أوافق تماما

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي لا أوافق

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات.

✓ استخدام معامل ألفا كرو نباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان.

✓ التكرارات والنسب المئوية.

✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها.

✓ الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الاجابات.

✓ الارتباطات R. t

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد الانتهاء من الجانب النظري، تطرقنا إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالقيام بتوزيع استمارات على العينة المبحوثة (12) ثم قمنا بتحليلها واستخلاص نتائجها واختبار الفرضيات التي بني عليها البحث.

المطلب الاول: التحليل الإحصائي لاستمارة الاستبيان:

التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك صدق و إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

- ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Cronbach لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-08): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للاستمارة

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المعامل الكلي	30	0.739

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss

التعليق:

بالنظر الى النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتضح ان المعامل الكلي استقر عند قيمة 0,739 الستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، وبذلك تمّ التأكد من صدقها وثباتها، مما يدلّ على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

- اختبار التوزيع الطبيعي:

من أجل القيام باختبار الفرضيات الخاصة بأفراد عينة الدراسة ، تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov))، الذي يعتبر اختباراً ضرورياً لمعرفة ما إذا كانت البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي اختبارات معلمية أم غير معلمية، ومنه تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات المتاحة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha > 0.05$

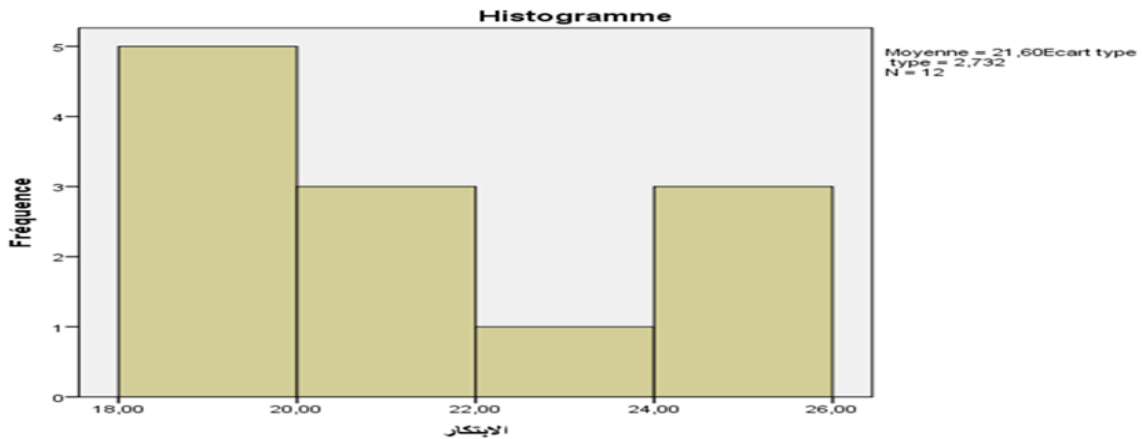
H1 : البيانات المتاحة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية $\alpha < 0.05$

الجدول رقم(03-08) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسة

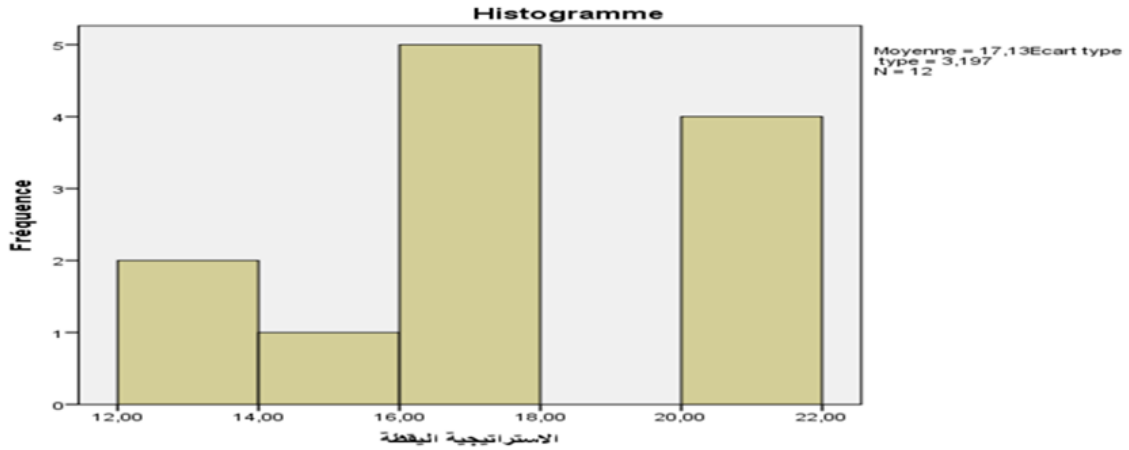
Tests de normalité			
Kolmogorov-Smirnova			
	Statistique	ddl	Signification
اليقظة الاستراتيجية	163,	12	* 200,
الابتكار	199,	12	* 200,
* Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle .			
a. Correction de signification de Lilliefors			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(03-13): يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول والثاني



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق :

من خلال الجدول والشكلين البيانيين السابقين نلاحظ أن مستوى المعنوية للمحورين الاول و الثاني كانت أكبر من 0.05 ، و يتضح ان مستوى الدلالة لمحوري الدراسة معا كانتا اكبر من 0.05 كذلك، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، التي تؤكد على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي،

أساليب التحليل الإحصائي:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات الاستبيانات الصحيحة والتي قدرت ب 12 استبيان، وذلك بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية المناسبة.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان.

1- التحليل الإحصائي الوصفي للمحور الأول (البيانات الشخصية) :

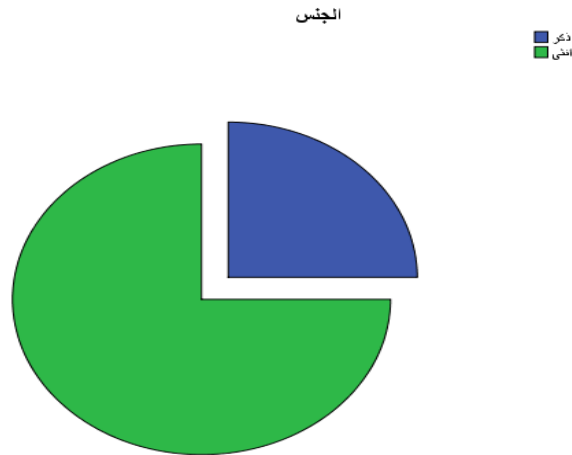
- الجنس

جدول رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
% 25	03	ذكر
% 75	09	أنثى
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

شكل رقم (01) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة أي بنسبة 75 % هم إناث في حين نسبة 25% من العينة هم الذكور ، وهذا راجع لما تحتله المرأة من مكانة في مجتمعنا وقدرتها على تقبل والرضا وتحسين الاداء .

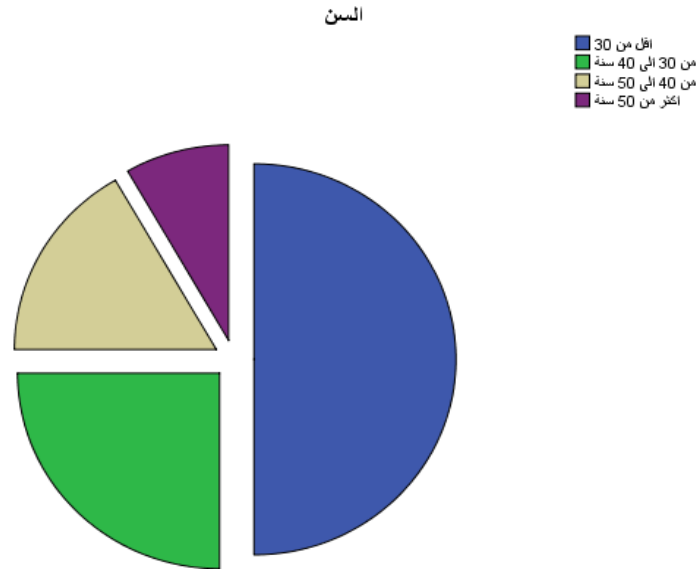
- السن :

جدول رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن

التكرار	النسبة	
3	25 %	اقل من 30 سنة
6	50 %	من 30 إلى 40 سنة
2	16,7 %	من 40 إلى 50 سنة
1	8,3 %	اكبر من 50
12	100 %	المجموع

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

شكل رقم (02) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول أن نسبة 25 % قد مثلت فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم اقل من 30 سنة تليها نسبة 50 % من فئة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة واكثر فئة ،ثم نسبة 16.7% من فئة الأفراد التي أعمارهم 40 و 50 سنة، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة للمنظمة من شأنه أن يعزز الابتكار وتنمية في المؤسسة واليقظة الاستراتيجية ، فالفئة الأخيرة نسبة 8.3% التي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة وهي الفئة المقبلة على التقاعد.

- المستوى لدراسي:

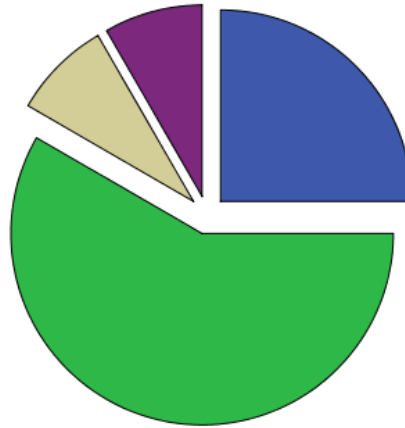
جدول رقم (05) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي:

النسبة	التكرار	
25 %	3	تقني سامي
58.4 %	7	ليسانس
8,3 %	1	ماستر
8,3 %	1	دراسات عليا
100 %	12	المجموع

- المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

- شكل رقم (03) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المستوى لدراسي



المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول أن نسبة أظهرت نسبة 58.4% هم أكثرية أفراد العينة المستهدفة يملكون ليسانس تليها نسبة من العمال يملكون شهادة تقني سامي بنسبة 25% وفي الأخير جاءت فئتين من العمال بمستوى تعليمي " ماستر " و "درسات عليا" بنسبة 8.3% على التوالي من مجموع أفراد العينة المستهدفة. وهذا يدل على ضرورة امتلاك كفاءة حتى يتسنى لهم التوظيف في المؤسسة من اجل الابتكار واليقضة في ظل المنافسة الشديدة .

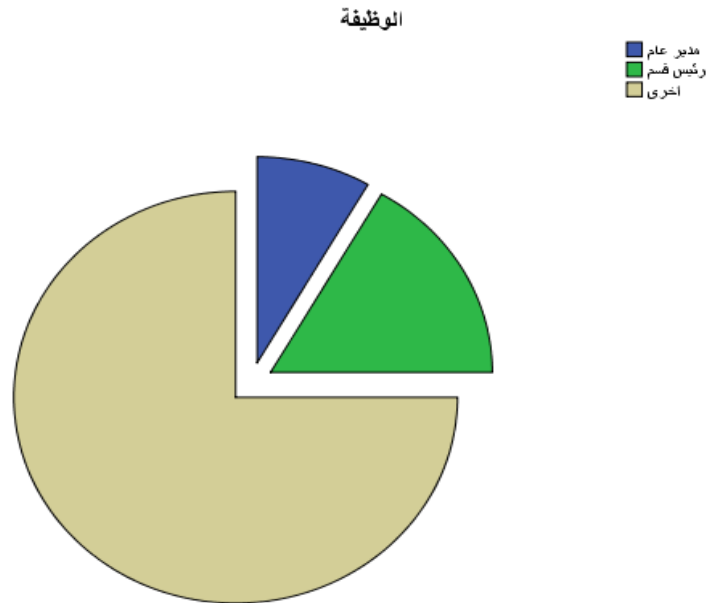
-الوظيفة

جدول رقم (06) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

النسبة	التكرار	
% 8,3	1	مدير عام
% 16,7	2	رئيس قسم
% 75	9	اخرى
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

شكل رقم (04) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول أن نسبة 75 % هم أكثرية أفراد العينة المستهدفة يمارسون نشاطات مختلفة في المؤسسة ويساهمون في خلق الابتكار واليقظة الاستراتيجية ثم تلتها نسبة 16,7 % رئيس قسم وفي الأخير مدير عام واحد بنسبة 8.3 % .

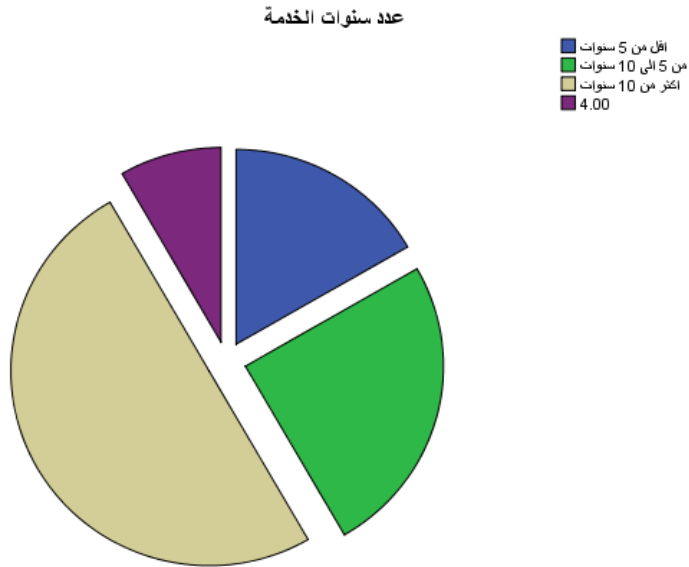
- سنوات الخبرة

جدول رقم (07) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	
% 16.7	2	اقل من 5
% 58.3	7	من 5 الى 10
% 25	3	اكثر من 10
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

شكل رقم (05) يوضح توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة المستهدفة كانت لفئة " من 05 إلى 10 سنوات" بنسبة 58.3 % ثم تلتها الفئة العمرية أكثر من 10 سنوات بنسبة 25 % من العينة ثم تلتها في الأخير الفئة اقل من 05 سنوات بنسبة 16.7 % من مجموع أفراد العينة المستهدفة .

2- التحليل الوصفي للمحور الأول الخاص بالابتكار :

جدول رقم (08) : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول " المؤشرات الخاصة بالابتكار الاداري

الاتجاه العام متوسط الانحراف المعياري اتجاه عام

البيان	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
هناك علاقة تفاعلية بينكم لانجاز المهام واهداف العمل	1.5833	.51493	اوافق تماما
ابتكار طرق لتنفيذ القواعد و اجراءات التي تعمل بالاتصال بينكم بين بيئة المحيطة بينكم في المؤسسة	1.5833	.51493	اوافق تمام
تقوم وكالة سعيدة إعادة تصميم أعمال عمليات مؤسسة واستراتيجيات ونظم رقابة الجديدة مما يناسبها	1.8333	.93744	موافق
يوجد تغيير ديناميكي ومرن لهيكل المؤسسة	1.7500	.86603	اوافق تماما
تجاوز الطريقة الواحدة الى طرق متعددة لتحقيق الفعالية الادارية وتبيان عدة طرق لتحقيق اهداف إدارية بكفاءة عالية	1.5000	.90453	اوافق تماما
تجاوز الوكالة لوظائفها الاساسية	1.6667	.77850	اوافق تماما
المتوسط المرجح	1.6527	0.7527	اوافق تماما

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الأول وسمي المؤشر الأول "الابتكار الاداري والذي يجمع جميع متغيرات هذا المؤشر والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (09) :

الجدول رقم (09) حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار الاداري

tatistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر الأول " الابتكار الاداري "	12	1.6527	0.7527
N valide (liste)	12		

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

تحليل نتائج الجدولين (08) و (09) :

باستقراء الجدولين يتضح ما يلي :

- المتغير م5_محور 1 " ت تحاوز الطريقة الواحدة الى طرق متعددة لتحقيق الفعالية الادارية وتبيان عدة طرق للتحقيق اهداف إدارية بكفاءة عالية " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الأول بأعلى متوسط حسابي بقيمة 1.50 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أن مؤسستهم تهتم بضرورة الابتكار في الإدارة.
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الأول بقيمة 1.6527 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على فقرات مؤشر بداية بتأكيدهم أن هناك ابتكار اداري وتوجددينامكية في التغيير و يمكن تجاوز الوكالة لوظائفها الأساسية.
- 0.7527 هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر .

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول " المؤشرات الخاصة بالابتكار التقني

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يساهم العاملون في ايجاد او توصيل الى طرق جديدة لتطوير اداء المؤسسة	1.7500	.86603	اوافق تماما
تطبيق افكار الجديدة على عمليات لدراسة وجمع البيانات	1.8333	.93744	اوافق
تقوم وكالة باستخدام روتيني في استراتيجية جمع المعلومات ونظم الرقابة عليها	1.9167	.90034	اوافق
يقدم العاملون افكار جديدة بطرق وادوات على شكل تقنيات حديثة	1.4167	.51493	اوافق تماما
اجرت الشركة تغييرات جذرية لاستعمال الانظمة الكومبيوتر في عملياتها الادارية	1.9167	.90034	اوافق
تطوير برامج تسويقية لمساعدة الزبائن بتقديم خدمة فريدة	1.8333	.83485	اوافق
الابتكار لطرق جديدة تمكن المؤسسة من مايتها من خطر يقظة المنافس	1.8333	1.11464	اوافق
المتوسط المرجح	1.7857	0.8669	اوافق تماما

المصدر: من إعداد المترجمين اعتمادا على نتائج spss

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثاني وسمي " الابتكار التقني " والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (11) :

الجدول رقم (11) حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار التقني

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المؤشر_الثاني " الابتكار التقني "	12	1.7857	0.8669
N valide (liste)	12		

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

تحليل نتائج الجدولين (10) و (11) :

بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م_4_محور 1: " يقدم العاملين افكار جديدة بطرق وادوات على شكل تقنيات حديثة " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 1.41 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة وبشدة ان الابتكار الفني ضرورة حتمية لعاملين وتقديم افكار جديدة .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في جميع متغيرات هذا المؤشر .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 1.7857 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على أن هناك ابتكار فني في المؤسسة.
- هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المؤشر 0.8669 .

جدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية للمتغيرات (فقرات) المحور الأول المؤشرات الخاصة "الابتكار الإضافي"

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
تقوم المؤسسة باجراءات وتغييرات بما يناسب البيئة المحيطة	2.083	1.083	وافق
تقوم ابتكار طرق و عمليات مرنة لتسهيل تعامل مع بيئة	2.000	0.953	وافق
الابتكار لطرق جديدة تمكن المؤسسة من حمايتها من خطر يقظة المنافسين	2.000	0.738	وافق
استعمال ابتكارات وطرق جديدة لاحداث تغييرات في اهداف المهام	1.667	0.887	وافق تماما
استخدام الشركة سياسات و اجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي	1.585	0.668	وافق تماما
المتوسط المرجح	1.867	0.8658	وافق

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

وبنفس الطريقة قد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المؤشر الثالث وسمي المؤشر_ الثالث " الابتكار الإضافي، والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (13) :

الجدول رقم (13) حساب المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الخاص بالابتكار الاضافي

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
المؤشر_الثالث " الابتكار الإضافي "	12	1.867	0.8658
N valide (liste)	12		

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

تحليل نتائج الجدولين (12) و (13) : بإستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م_4 محور 1: " استخدام الشركة سياسات و اجراءات لتطوير خدماتها ومركزها التسويقي " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المؤشر الثالث بأعلى متوسط حسابي بقيمة 1.58 بحيث أكد العمال وبإتجاه الموافقة على أن مؤسسة تهتم بتطوير خدماتها و مركزها التسويقية .
- عبرت العينة المستهدفة على إتجاه الموافقة في أغلب متغيرات هذا المؤشر .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثالث بقيمة 1.867 وهي قيمة معبرة على درجة (إتجاه) الموافقة بحيث أكدت الفئة المستهدفة على وجود آليات جديدة في الابتكار والتطوير .
- 0,86 هي قيمة الإنحراف المعياري لهذا المؤشر

جدول رقم (14) : المتوسطات الحسابية للمتغيرات المحور الثاني : " اليقظة الاستراتيجية " :

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
مفهوم اليقظة الاستراتيجية متداول في مؤسستكم	1.667	0.7784	وافق تماما
اليقظة الاستراتيجية عملية يشارك فيها جميع افراد عاملين في مؤسستكم	1.5	0.5222	وافق تماما
هناك خبراء يقومون بدراسة وتحليل معلومات المجمع من اليقظة الاستراتيجية	1.5	0.6741	وافق تماما
هناك عدة مصادر معلومات متطورة وجديدة تلجا اليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية	1.75	1.2154	وافق تماما
تستخدم المؤسسة الشبكة العنكبوتية العالمية للبحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين وأسواق	1.58	0.6685	وافق تماما
تمكنكم اليقظة من فهم الجيدة لخطة المنافسين	1.75	0.9653	وافق تماما
تمكن اليقظة من التوقع المسبق لتحركات المنافسين	1.58	0.668	وافق تماما
اليقظة الاستراتيجية تحقق اسبقيات ومرونة الاستراتيجية للبيئة	1.49	0.6741	وافق تماما
تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل افضل من المنافسين	1.5	0.904	وافق تماما
تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على ايجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل	1.333	0.651	وافق تماما
تدعم اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد اي تقليد	1.333	0.6513	وافق تماما
تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على كسب الثقة العملاء	1.5	0.904	وافق تماما
المتوسط المرجح	1.55	0.78	وافق تماما

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

وبنفس الطريقة السابقة قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد لمتغيرات المحور الثاني والذي يجمع جميع متغيرات والذي يساعدنا في حساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور الثاني وجاءت النتائج في الجدول (15)

الجدول (15) حساب المتوسط الحسابي المرجح لمحور اليقظة الاستراتيجية

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
	N	Moyenne	Ecart type
	عدد العينة	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المحور_الثاني " القِيظة الاستراتيجية "	12	1.55	0.78
N valide (liste)	12		

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

تحليل نتائج الجدولين (13) و (14) :

باستقراء الجدولين يتضح مايلي :

- المتغير م09 و م10_محور 2: "تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل افضل من المنافسين" و "تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على ايجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل " جاء في الترتيب الأول من بين متغيرات المحور الثاني بأعلى متوسط حسابي بقيمة 1.33 بحيث أكد العمال وبدرجة الموافقة على أهمية اليقظة الاستراتيجية في تنمية والابتكار داخل المؤسسة .
- عبرت العينة المستهدفة على اتجاه الموافقة في كل متغيرات (فقرات) المحور الثاني .
- جاء المتوسط الحسابي المرجح للمؤشر الثاني بقيمة 1.55 وهي قيمة معبرة على درجة (اتجاه) الموافقة بحيث يرى العمال أن :

- اليقظة الاستراتيجية تساهم في الابتكار وتنمية المؤسسة عن طريق تلبية احتياجات وجمع المعلومات والرقبة وتقيم الاوضاع من خلال التعرف على نقاط ضعفه وزيادة الرقابة على الأجهزة والبرامج والذي يؤدي إلى اقتراح الحلول البديلة من اجل زيادة فعالية تحسين الإنتاج .
- 0,78 هي قيمة الانحراف المعياري لهذا المحور الثاني .

3- اختبار فرضيات الدراسة :

- إختبار الفرضية:

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية ام لا عند مستوى دلالة المعنوية $\alpha < 0,05$ للابتكار على اليقظة الاستراتيجية

H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على اليقظة الاستراتيجية

H_1 يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للابتكار على اليقظة الاستراتيجية

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة إرتباط بين المتغير المستقل (الابتكار) والمتغير التابع (اليقظة الاستراتيجية) ثم انتقلنا إلى تحليل الإنحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول التالي

الجدول (16): تحليل الارتباط

الدالة sig	قيمة F	معامل الارتباط R بيرسون	المتغير المستقل	المتغير التابع
0,042	5.432	0,593	اليقظة الاستراتيجية	الابتكار

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

الإشارة * تدل على أن الارتباط متوسطة عند مستوى الدلالة الإحصائية 0,042 (4.2%) بينت نتائج الجدول (16) صحة هذه الفرضية بوجود علاقة قوية ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية الابتكار على اليقظة الاستراتيجية، وأظهرت نتائج الإرتباط الثنائي بيرسون وجود علاقة ارتباط قوية وطرديّة بين المتغيرين المستقل والتابع بمعامل إرتباط بقيمة 0,593 وأثبتت نتائج الإنحدار الخطي البسيط أن نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 5.432 بدلالة إحصائية 0,000 أصغر من مستوى المعنوية (0,01) أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغير المستقل (المتنبأ).

- جدول رقم 17 يبين نتائج معامل الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية :

المتغير التابع	المتغير المستقل				
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة sig	معادلة الإنحدار	
				a	b
	0.593	0.352	0.042	12.913	0.507
a. Valeurs prédites : (constantes), dimention1					
b. Valeurs prédites : (constantes), dimention1					

المصدر: من إعداد المتربصين اعتمادا على نتائج spss

-تعليق :

بالنظر الجدول أعلاه نلاحظ انه معامل الارتباط هو 59.3% وهو ارتباط قوي في حين ان معامل التحديد 35.2% هو 35.2% من اليقظة الاستراتيجية راجع للابتكار و باقي راجع لعوامل أخرى في حين أن مستوى دلالة معنوية هو 0.042 و هو أقل من مستوى دلالة المعتمدة وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الفطرية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الابتكار و اليقظة الاستراتيجية ومنه يمكن استنتاج معادلة انحدار الخطي البسيط التالية :

$$Y=b+ax$$

خلاصة الفصل:

أبرزت النتائج الإحصائية أن الابتكار يساهم في اليقظة الاستراتيجية بحيث يساهم في اكتشاف مواقع النقص والقوة لأنظمة الرقابة الداخلية المطبقة بما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وهو وسيلة وأداة هامة يتم من خلالها مراقبة وتقييم نظام الرقابة.

ومن خلال مناقشة الفرضيات السابقة الذكر يمكن الإجابة عن الإشكالية الرئيسية بالقول أن الابتكار له دور مهم ورئيسي في اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية .

الختامة

الخاتمة :

تعتبر كل من اليقظة الاستراتيجية و الابتكار وسيلتين مهمتين تسعى من خلالهما المؤسسات في البحث و رصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها و ذلك بجمع معلومات متكاملة و المطلوبة عن بيئتها وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتقاديبها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها كما أن الابتكار له دور مهم حيث يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية من الجزء النظري تطرقنا في الفصل الأول بشكل مفصل إلى اليقظة الإستراتيجية كمبحث أول والابتكار كمبحث ثاني و قمنا بتسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية و ابتكار

وفي الجانب التطبيقي حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية الخاصة عن مؤسسة موبيليس حيث استهلينا دراستنا بتقديم شامل للمؤسسة محل دراسة من خلال توضيح تعريفها و نشأتها و هيكلهافي مرحلة الثانية حاولنا تشخيص طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية الابتكار .

حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج فيما يتعلق بمدى تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية دوره في تحقيق الابتكار و التي نعرضها فيما يلي :

نتائج الدراسة :

1 - نتائج الدراسة النظرية :

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات و آثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة، واستراتيجياتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.
- التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين .
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- تطوير و تنمية قدرات الأفراد داخل المؤسسة كالتأثير على اتجاهاتهم و سلوكياتهم .
- يساعد الفرد في تجاوز المعوقات الشخصية التي تحول دون قدرته على التعبير عن إمكانياته الإبداعية
- يدفع الأفراد ويحفزهم لتطوير قدراتهم الفكرية والعملية للدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين .

- يساعد الأفراد في إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل وبالتالي قدرتهم على الظهور بصورة إبداعية متجددة و مستمرة.

2 نتائج الدراسة التطبيقية :

قمنا بدراسة الفرضية:

قمنا باختبار الفرضية

فيما يخص الفرضية التي تأكد على صحة الفرضية الرئيسية بوجود علاقة متوسطة ذات أثر معنوي لها تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير مؤشرات الابتكار (الإداري، الفني ، الإضافي) مجتمعة التي تأثر على اليقظة الاستراتيجية ، حيث يوجد علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير والتابع ، وأثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد أن نموذج الإنحدار معنوي أي نستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال الاعتماد على المتغيرات المستقلة (المتنبأة)، وتفسر النتائج أن الابتكار الإداري و الابتكار الفني والابتكار الإضافي مجتمعة يؤثر من التباين الحاصل في اليقظة الاستراتيجية .

من هنا يمكننا القول أن يمكننا القول أن الابتكار يؤدي إلى تأثير على اليقظة الاستراتيجية.

التوصيات :

بناء على ما تم عرضه في هذه الدراسة نقدم بجملة من التوصيات التي من الممكن أن تعيد المسؤولين بالمؤسسة محل دراسة نذكر منها ما يلي :

- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة خاصة بعد انفتاح الأسواق الجزائرية أمام المنافسة الدولية
- استحداث مصلحة خاصة على مستوى المؤسسة تختص بجمع المعلومات في مختلف العناصر البيئية ، بمعنى إيجاد خلية لليقظة الإستراتيجية يتم من خلالها تنظيم و تدعيم جهود الافراد في البحث عن المعلومات الهامة
- ضرورة إستعانة بالخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية فالخبير حده يستطيع فهم و تحليل الاشارات الضعيفة في هذا المجال
- يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين العمال المؤسسة تكون مهمتهم في تطبيق و تنفيذ مهام اليقظة الاستراتيجية

آفاق الدراسة :

تم من خلال الدراسة الحالية التركيز على جزء من أبعاد الموضوع وفقا للمحددات الدراسة ، و يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور لبحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة تضيء مختلف زوايا البحث نذكر منها

- دور تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الابتكار
- أثر الابتكار على تميز المؤسسات الاقتصادية
- دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز .
- أهمية اليقظة الإستراتيجية في ترشيد اتخاذ القرارات و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب:

- (1) حسين ابراهيم بلوط "الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة" دار النهضة العربية بيروت لبنان 2005
- (2) عدنان يوسف و الجراح عبد الناصر ذياب "تنمية مهارات الفكر" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان الأردن 2009
- (3) محمد الصيرفي "الإدارة الرائدة" دار الصفا للنشر و التوزيع عمان 2003
- (4) م.سعد أوكيل "إقتصاد و تسيير الإبداع التكنولوجي" ديوان المطبوعات الجامعية 1994

المذكرات:

- (1) بارك نعيمة لرانيس عبد القادر "متطلبات الابداع و الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية" الملتقى الدولي حول المعرفة و الإبتكار و دورهما في تعزيز المزايا التنافسية للمؤسسة ،جامعة الجزائر ،الجزائر
- (2) بوشويشة رقية-بن عمارة منصور مداخلة بعنوان "أهمية الإبداع للإبتكار في التعليم العالي" الملتقى الوطني حول الإبتكار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية رفع القدرة التنافسية،المرطز الجامعي سوق أهراس يومي 01/02/ديسمبر 2010
- (3) تيقاوي العربي مداخلة في الملتقى الوطني حول "دور التغير في تطوير الإبتكار في المؤسسات الحديثة" جامعة البليدة 15ماي 2011
- (4) حمو مريم أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية"مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي جامعة أم البواقي الجزائر 2013/2014
- (5) زوا ضياء الدين "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة فرحات عباس سطيف 2012-2013
- (6) سفيان مصباحي-الزين عمراني"دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبتكار في المؤسسة الاقتصادية"مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي جامعة العربي تبسي،تبسة 2015/2016
- (7) سهام درقاوي،نسيمة عياشية "دور اليقظة لإستراتيجية في تفعيل جودة مشروع" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر جامعة 8ماي 1945 كاملة الجزائر 2015-2016
- (8) علاوي نصيرة"اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"مجلة الباحث الإقتصادي العدد 02/2014جامعة بشار

(9) فارس طرد" الإبداع في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة"رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بومرداس 2007

(10) قويدر كشرودة "دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الميزة الإبتكارية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة"مذكرة لإستكمال ماستر أكاديمي جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2012

(11) محاط أميرة "أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة" مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة دمج خيضر بسكرة الزائر 2013/2012

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي طاهر -سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثانية ماستر : تخصص إدارة الإنتاج و التمويل

قسم: علوم التسيير

استبيان حول:

اليقظة الإستراتيجية و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية

قصد تحضير مذكرة نهاية السنة الدراسية من أجل الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة الإنتاج و التمويل قمنا بإعداد استبيان يتعلق بموضوع الدراسة و المتمثل في " اليقظة الإستراتيجية و الابتكار في المؤسسة الاقتصادية" ومن اجل المساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع نضع تحت أيديكم هذه الإستمارة لإثراء الموضوع بأجوبتكم الصادقة مع تشكراتنا المسبقة.

❖ ضع العلامة X في المكان المناسب:

1. المعلومات الشخصية :

الجنس:

ذكر انثى

العمر:

من 30 الى 40 سنة

اقل من 30 سنة

اكثر من 50 سنة

من 40 الى 50 سنة

المستوى الدراسي :

ات عليا

ستير

ليسانس

الوظيفة :

قسم

مدير عام

مدير عام

عدد سنوات الخدمة:

من 10 سنوات

الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

1- الابتكار في شركة موبيليس

الابتكار هو عملية تطوير و تجديد في السلع و الخدمات او حتى في طرق التصنيع و البيع . في رأيك هل ينطبق هذا على مؤسسة موبيليس

أولاً: الابتكار الإداري

رقم	أسئلة	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	هنالك علاقة تفاعلية بينكم لإنجاز المهام و أهداف العمل					
02	ابتكار طرق جديدة لتنفيذ القواعد إجراءات التي تعمل بالاتصال بينكم بين بيئة المحيطة بينكم في مؤسسة					
03	تقوم وكالة سعيدة إعادة تصميم أعمال عمليات مؤسسة و إستراتيجيات و نظم رقابة الجديدة مما يناسبها					
04	يوجد تغير ديناميكي و مرن لهيكل المؤسسة					
05	تجاوز الطريقة الواحدة إلى طرق متعددة لتحقيق الفعالية الإدارية وتبيان عدة طرق لتحقيق أهداف إدارية بكفاءة عالية					
06	تجاوز الوكالة للوظائفها الأساسية					

ثانياً: الابتكار التقني

رقم	اسئلة	موافق	موافق تماماً	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	يساهم العاملین في إيجاد أو توصل إلى طرق جديدة لتطوير أداء المؤسسة					
02	تطبيق أفكار الجديدة على عمليات لدراسة و جمع البيانات					
03	تقوم كالة باستحداث روتيني في إستراتيجية جمع المعلومة و نظم الرقابة عليها					
04	يقدم العاملین أفكار جديدة بطرق و أدوات على شكل تقنيات حديثة					

					أجرت الشركة تغييرات جذرية لاستعمال الأنظمة الكمبيوتر في عملياتها الإدارية	05
					تطوير برامج تسويقية لمساعدة الزبائن في ولك بتقديم خدمة فريدة	06
					الابتكار لطرق جديدة تمكن المؤسسة من حمايتها من خطر يقظة المنافس	07

ثالثا: الابتكار الإضافي

رقم	أسئلة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم المؤسسة بإجراءات و تغييرات بما يناسب البيئة المحيطة بها					
02	تقوم ابتكار طرق و عمليات مرنة لتسهيل تعامل مع بيئة					
03	الابتكار لطرق جديدة تمكن المؤسسة من حمايتها من خطر يقظة المنافس					
04	إستعمال إبتكارات وطرق جديدة لإحداث تغييرات في أهداف المهام					
05	اتخذت الشركة سياسات و إجراءات لتطوير خدماتها و مركزها التسويقي					

2 : اليقظة الإستراتيجية

رقم	أسئلة	موافق	موافق تماما	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	مفهوم اليقظة الإستراتيجية متداول في مؤسستكم					
02	اليقظة الإستراتيجية عملية يشارك فيها جميع أفراد عاملين في مؤسستكم					
03	هناك خبراء يقومون بدراسة وتحليل معلومات المجموعة من اليقظة الإستراتيجية					
04	هناك عدة مصادر معلومات متطورة و جديدة تلجأ إليها مؤسستكم للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية					
05	تستخدم المؤسسة الشبكة العنكبوتية العالمية للبحث عن المعلومات المتعلقة بالمنافسين و أسواق					
06	تمكنكم اليقظة من فهم الجيد لخطة المنافسين					
07	تمكن اليقظة من التوقع المسبق لتحركات المنافسين					
08	اليقظة الإستراتيجية تحقق أسبقيات ومرونة الإستراتيجية للبيئة					
09	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين					
10	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها و مصلحة العميل					
11	تدعم اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد					
12	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على كسب الثقة العملاء					

شكرا على مساعدتكم

sav [Ensemble_de_données1] - PASW Statistics Editeur de données. البقصة

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

الجنس: 1 1.00 Visible: 40 variables sur 40

	الجنس	السن	المستوى	الوظيفة	الخبرة	س1	س2	س3	س4	س5	س6
1	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
3	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
4	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
5	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
6	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00
7	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00
8	2.00	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
9	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	3.00
10	2.00	1.00	1.00	4.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00
11	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00
12	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:19 2020-10-09

sav [Ensemble_de_données1] - PASW Statistics Editeur de données. البقصة

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

الجنس: 1 1.00 Visible: 40 variables sur 40

	الجنس	السن	المستوى	الوظيفة	الخبرة	س1	س2	س3	س4	س5	س6
1	1.00	4.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
2	1.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
3	2.00	1.00	2.00	4.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00
4	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	1.00
5	2.00	2.00	2.00	4.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	2.00	1.00
6	2.00	3.00	2.00	4.00	3.00	1.00	2.00	2.00	3.00	1.00	2.00
7	2.00	1.00	2.00	4.00	1.00	2.00	1.00	1.00	3.00	4.00	3.00
8	2.00	2.00	1.00	4.00	3.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00
9	2.00	1.00	3.00	3.00	3.00	1.00	1.00	4.00	1.00	1.00	3.00
10	2.00	1.00	1.00	4.00	2.00	2.00	1.00	3.00	3.00	1.00	2.00
11	2.00	1.00	2.00	3.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	1.00	2.00
12	1.00	3.00	4.00	1.00	4.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:19 2020-10-09

Résultats10.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer*

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Statistiques de fiabilité

Log
Log
Log
Effectifs
Titre
Remarques
Ensemble de données
Statistiques
Tableau de fréquences
Titre
الجنس
السن
المستوى الدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Diagramme en secteurs
Titre
الجنس
السن
المستوى الدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Log
Descriptives
Titre
Remarques
Ensemble de données
Statistiques descriptives
Log
Descriptives
Titre
Remarques

Récapitulatif de traitement des observations

Observations	Valide	N	%
	12		100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	12	100.0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.692	30

RELIABILITY
 /VARIABLES=12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8
 /SCALE ('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

COMPUTE 6 / 6_ص + 5_ص + 4_ص + 3_ص + 2_ص + 1_ص = الاداري.
 VARIABLE LABELS الاداري 'الابتكار الاداري'.
 EXECUTE.
 COMPUTE 7 / 13_ص+12_ص + 11_ص + 10_ص + 9_ص + 8_ص + 7_ص = التقني.
 VARIABLE LABELS التقني 'الابتكار التقني'.
 EXECUTE.
 COMPUTE 5/ 17_ص + 16_ص + 15_ص + 14_ص = الاضافي.
 VARIABLE LABELS الاضافي 'الابتكار الاضافي'.
 EXECUTE.
 COMPUTE 12 / 12_ص + 11_ص + 10_ص + 9_ص + 8_ص + 7_ص + 6_ص + 5_ص + 4_ص + 3_ص + 2_ص + 1_ص = الاداري.

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:13
2020-10-09

Résultats10.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer*

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Statistiques de fiabilité

Log
Log
Log
Effectifs
Titre
Remarques
Ensemble de données
Statistiques
Tableau de fréquences
Titre
الجنس
السن
المستوى الدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Diagramme en secteurs
Titre
الجنس
السن
المستوى الدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Log
Descriptives
Titre
Remarques
Ensemble de données
Statistiques descriptives
Log
Descriptives
Titre
Remarques

Régression

[Ensemble_de_données0] D:\البيقة.sav

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الابتكار	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.
 b. Variable dépendante : البيقة الاسرائيلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.593 ^a	.352	.287	2.69871

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار

ANOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	39.565	1	39.565	5.433	.042 ^a
	Résidu	72.830	10	7.283		
	Total	112.396	11			

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار
 b. Variable dépendante : البيقة الاسرائيلية

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:16
2020-10-09

Résultats10.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer*

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Statistiques de fiabilité

Log
Log
Log
Effectifs
Titre
Remarques
Ensemble de données a
Statistiques
Tableau de fréquences
Titre
الجنس
السن
المستوى لدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Diagramme en secteurs
Titre
الجنس
السن
المستوى لدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Log
Descriptives
Titre
Remarques
Ensemble de données a
Statistiques descriptives
Log
Descriptives
Titre
Remarques

Variabiles introduites/supprimées^b

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	الابتكار الإضافي, الابتكار الإداري, الابتكار التقني	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.
b. Variable dépendante : البيعة الأسترانجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.664 ^a	.441	.231	2.80343

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار الإضافي, الابتكار الإداري, الابتكار التقني
b. Variable dépendante : البيعة الأسترانجية

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	49.522	3	16.507	2.100	.179 ^a
	Résidu	62.874	8	7.859		
	Total	112.396	11			

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار الإضافي, الابتكار الإداري, الابتكار التقني
b. Variable dépendante : البيعة الأسترانجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:16
2020-10-09

Résultats10.spv [Document1] - PASW Statistics Viewer*

Fichier Edition Affichage Données Transformer Insérer Format Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

Statistiques de fiabilité

Log
Log
Log
Effectifs
Titre
Remarques
Ensemble de données a
Statistiques
Tableau de fréquences
Titre
الجنس
السن
المستوى لدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Diagramme en secteurs
Titre
الجنس
السن
المستوى لدراسي
الوظيفة
عدد سنوات الخدمة
Log
Descriptives
Titre
Remarques
Ensemble de données a
Statistiques descriptives
Log
Descriptives
Titre
Remarques

Descriptives

[Ensemble_de_données0] D:\البيعة.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
هناك علاقة تفاعلية بينكم لإنجاز المهام وأهداف العمل	12	1.00	2.00	1.5833	.51493
ابتكار طرق تنفيذ القواعد وإجراءات التي تعمل بالانسجام بينكم بين بيئة المحيطة ببيئكم في المؤسسة	12	1.00	2.00	1.5833	.51493
تقوم وكالة سعيدة إعادة تصميم أعمال عمليات مؤسسة وإستراتيجيات ونظم رقابة الجودة مما يناسبها	12	1.00	4.00	1.8333	.93744
يوجد تغيير ديناميكي ومرن لهيكل المؤسسة	12	1.00	3.00	1.7500	.86603
تجاوز الطريقة الواحدة الي طرق متعددة لتعطي المعالجة الإدارية وتبدل عدة طرق للتحقق اهداف إدارية بتكلفة عالية	12	1.00	4.00	1.5000	.90453
تجاوز الوكالة لوظائفها الأساسية	12	1.00	3.00	1.6667	.77850
N valide (listwise)	12				

DESCRIPTIVES VARIABLES=13 من 12 من 11 من 10 من 9 من 8 من 7 من
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données0] D:\البيعة.sav

Le processeur PASW Statistics est prêt

12:15
2020-10-09