

تثمين الرأسمال الفكري كمدخل لترشيد صناعة القرار بالمؤسسة

قراءة في أدوار خلية اليقظة الإستراتيجية بمؤسسة نفطال

*Valuation of intellectual capital as an input (access) to rationalize decision-making in the enterprise**Reading in the roles of the strategic veille cellule of the Naftal Foundation enterprise*

خولة شادي

جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، khawla.chadi@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2022 / 09 / 30

تاريخ القبول: 2022 / 09 / 01

تاريخ الإستلام: 2022 / 05 / 08

ملخص:

موضوع اليقظة الإستراتيجية حديث العهد في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية، فآلية تطبيقه تستدعي ضرورة تواجد الكادر البشري المؤهل القادر على العمل بكل كفاءة ضمن هذا النظام المعلوماتي الجديد. وهو ما نهدف إلى توضيحه عبر إبراز دور تثمين الرأسمال لخلية اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال. وتندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث استخدمنا المنهج المسحي وأجريت الدراسة على عينة قوامها 360 مسؤول، والاعتماد على الاستبيان والأساليب الإحصائية. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن مساهمة مخرجات اليقظة في عملية صنع القرار بمؤسسة نفطال ساعد مسؤوليها على تفعيل وترشيد قراراتهم.

الكلمات المفتاحية: الرأسمال الفكري، المعلومة؛ بيئة المؤسسة، صنع القرار؛ اليقظة الإستراتيجية.

Abstract

The subject of strategic vigilance is new in our Algerian economic institutions , the mechanism of its application requires the presence of qualified human farme able of working efficiently within this new information system. Which we aim to clarify by highlighting the role of valuing the intellectual capital of the strategic vigilance cell at Naftal company.

This study falls within the descriptive studies, where we used the survey method and study was conducted on a sample of 360 responsible, and relied on the questionnaire and statistical methods. Among the most important findings, is that the contribution of vigilance outcomes to the decision-making process at Naftal company helped its officials to activate and rationalize their decisions.

Keywords: intellectual capital; information ; enterprise environment; decision-making; strategic veille

1. مقدمة

أثرت سرعة التغيرات في الاقتصاد العالمي على معظم المؤسسات وبدرجات متفاوتة، مما استدعى ضرورة فهم الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة والبحث عن تغيير القواعد التي تحدد علاقتها مع التغيرات الخارجية، فعندما تريد المؤسسة بناء إستراتيجيتها فهي تتساءل عن مستقبلها وعن الاختيارات التي سوف تستعملها عن القوى التي تمتلكها وعن مصيرها، فقد ازداد الوعي في الإدارة بضرورة وجود منهج مغاير يأخذ في حسابه ما تفرزه البيئة من تغيرات دائمة وهنا تدخل الإستراتيجية لتأخذ على عاتقها مهمة توجيه المؤسسة ورسم سياستها في الأمد الطويل إذ تحتاج المؤسسة من أجل صياغة إستراتيجيتها إلى قدرة فكرية وتحليلية كبيرة جدا ناهيك عن وضعها حيز التنفيذ والتطبيق. لأن المؤسسة تنشط في بيئة متنوعة ومعقدة سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وعليه فإن معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للإستراتيجيين من خلال جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، وتكوين ما يسمى بالأسهم الفكرية الذي يساعد فيما بعد في التصرف مع مختلف الفرص ومواجهة التحديات القائمة.

ويعتبر موضوع صنع القرار من أهم الوظائف في المؤسسة، حيث يعد القرار الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، لاسيما وأن القرار يعتمد أساسا على المستقبل وتوقعاته سواء على المدى البعيد أو المتوسط أو القصير، ويتحقق في محتواه على ما ينطوي عليه المستقبل من آفاق وتصورات مختلفة. في حين تعتمد فعالية القرار على السياق الذي يتخذ فيه، ذلك أن المؤسسة تتطلب اتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب لتكون بحاجة دائمة إلى فهم البيئة التي تزداد تعقيدا، نتج عنها زيادة قيمة المعلومة كونها عاملا إستراتيجيا لضمان مكانتها. ومن الاتجاهات التي ذهبت إلى تحليل صناعة القرار تلك التي جاء بها "هربرت سيمون" H.Simon الذي انتقد مفهوم الرشد والمعياري الاقتصادي (الرجل الاقتصادي) لكون متخذ القرار لا يمكن له إيجاد حلول مثلى للمشاكل التي تصادفه، لذلك قدم نموذجه الإداري المعروف (بالرجل الإداري)، لأنه رأى أن متخذ القرار يعمل في حدود عقلانية محدودة. وما يستطيع الوصول إليه ما هو إلا القرار الأفضل الموجود ولكن ليس هو أفضل قرار على الإطلاق.

أولا: إشكالية الدراسة

تتواجد المؤسسة ضمن محيط سريع التغير، يميزه التطور التكنولوجي وحدة المنافسة في بيئتها. وحتى تتمكن المؤسسة من التعايش مع هذا الوضع، عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات التي تشكل الأسهم الفكرية لها، واستعماله بالطريقة الذكية، عبر تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل التموّج والسبق الذي يجعلها مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص بواسطة نظام يقظة قادر على استيعاب وإدارة الأسهم الفكرية الخاص بها، لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي من خلالها تؤسس لنظام لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومة ومعالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي إلى تموقع أنسب في مجال نشاطها، وعليه تعمل المؤسسة على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهمونها أو ما يسمى استهداف اليقظة، ومن ثم تقوم برصد وتسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من بيئتها الداخلية والخارجية وكل ذلك ضمن عمل مسبق توقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا، فأبعاد هذا النظام لا تتوقف عند جعل المؤسسة على علم بما يحدث في بيئتها فقط وإنما تتعداها إلى إحداث التغير في المؤسسة لما يتوافق ومتطلبات البيئة من خلال مساهمة مخرجات عملية

اليقظة من معلومات تساعد صناع القرار في جميع مراحل اتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة في الوقت المناسب.

فعدم توفر المعلومات على مستوى مراكز صنع القرار بالمؤسسات يولد أزمة على مستوى سيروية صنع القرار، مما يتطلب وضع حيز التنفيذ لقواعد وإجراءات للتعامل مع المعلومات بشكل يضمن فعاليتها في القرار، وهذا ما يتطلب إرساء نظام يقظة ليكون مسؤولاً على رصد ومعالجة المعلومات حول بيئة المؤسسة، يستوجب توفر قدرات ومؤهلات ووسائل لازمة للعمل. وعليه وككل الدول، وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات وجب التصدي لها عن طريق تهيئة البيئة المناسبة لاستخدام مؤسساتها الأساليب الحديثة في تسيير شؤونها، لذا وجب عليها تحسين وتطوير ميكانيزمات وأساليب عملها، خاصة وأن المهام الملقة على عاتقها تتطلب معلومات دقيقة وصحيحة وبالسعة والتوقيت المناسبين حتى يتمكن المشرفون على تسييرها إصدار قرارات صائبة.

وفي ظل المحيط الصعب الذي تعيش فيه المؤسسات حاليا في الجزائر، بدأت هذه الأخيرة في تطبيق نظام اليقظة، وذلك لأن هذا المفهوم يفرض نفسه خصوصا أن الجزائر ليست في معزل عن هذه التغيرات السريعة التي يشهدها العالم ككل، والمؤسسات الجزائرية الاقتصادية خاصة في قطاع المحروقات مطالبة بإرساء نظام اليقظة من أجل مواجهة التغيرات لمساعدتها في اتخاذ قرارات مناسبة، حيث بدأ هذا المفهوم في الفترة الأخيرة يلقي بعض الاهتمام في الجزائر ويتردد صدها في المؤتمرات والملتقيات وأصبح التغيير في البيئة الاقتصادية للمؤسسات الجزائرية يستدعي تطبيق هذا المفهوم. لذا نحاول توضيح كيفية عمل ومساهمة نظام اليقظة الإستراتيجية في الشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية "نفطال"، كوسيلة ضرورية من أجل حسن إدارة الرأسمال الفكري من أجل صناعة قراراتها وترشيدها في جميع مراحلها. ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: كيف تعمل اليقظة الإستراتيجية وكيف تساهم عبر إدارة الرأسمال الفكري في ترشيد القرارات من منظور إطارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نفطال"؟

- **الفرض العام:** لا تساهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية في تغذية عملية صنع القرار بمؤسسة "نفطال"؟
- **الفرض البديل العام (الكلية):** تساهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية في تغذية عملية صنع القرار بمؤسسة "نفطال"؟

حيث أن هذا الفرض يتفرع عنه أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الأولى:

- **الفرض الصفري:** لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء).
- **الفرض البديل 1:** تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء).

الفرضية الثانية:

- الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينها (التصميم)
 - الفرض البديل 2: تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينها (التصميم).
- الفرضية الثالثة:
- الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار).
 - الفرض البديل 3: تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار).
- الفرضية الرابعة:

- الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم).
 - الفرض البديل 4 : تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم).
- تستمد هذه الدراسة أهميتها، وأهدافها من حيث أن الرأسمال الفكري يحظى بأهمية بالغة من طرف المؤسسات، فهو أساس وجودها، وتطورها وبقائها، هذا ما يجعلها تسعى دوما للوصول إلى المعلومات المختلفة، وجمعها، ومعالجتها ونشرها. فبقدر ما تتوفر المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب تتحقق درجة فعالية اتخاذ القرار، ما استلزم على هذه المؤسسات البحث عن أدوات تساعد في ذلك، نظرا للحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة ويساهم في تصويب قراراتها، وباعتبارها فتيحة في هذا المجال لوحظ ضرورة الوقوف على عمل هذه الأداة في المؤسسة محل البحث ومدى نضجها، أهميتها وأهم مساهماتها في عملية صنع القرارات بها.

ثانيا: المحددات النظرية للدراسة

1. مصطلحات الدراسة

- 1.1 تعتبر المؤسسة كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي واستقلال في صنع القرار، وتنتج سلع أو خدمات، حيث تعبر عن واقع اقتصادي وبشري واجتماعي. (Jean Longatte, 2004, p. 1)
- 1.1.1 كما تعرف البيئة على أنها: كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العاملين وكفاءة تشغيل عناصر الإنتاج من مواد خام وآلات ومجهود العاملين، ومنها ما يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة وعادات وتقاليد ومعتقدات أفراد المجتمع. (Jacque Castelnau, 2001, p. 51)

العلاقة الثنائية (المؤسسة- البيئة): إن تواجد المؤسسة داخل حيز يجعل منها عنصرا يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به ويتفاعل مع مكوناته، وذلك عن طريق ما تطرحه المؤسسة لهذا المجتمع من خدمات وسلع. (Luc Boyer, 2006, p. 55)

2.1.1 فيما تتمثل البيئة الداخلية بمجموع العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويرى "سارتو Certo" أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسة يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة. (إدريس، 2007، صفحة 283)

3.1.1 وتمثل البيئة الخارجية الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة، وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها. وتشمل العملاء ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها، والمنافسين، وجماعات التأثير، أو الضغط. (بكر، 2004، صفحة 203)

2.1 القرارات بالمؤسسة

1.2.1 يعرف القرار على أنه: "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بدلين أو أكثر، ويكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضوع القرار (Lhuillier, 2004, p. 62)

2.2.1 كما عرف "مورتن Morten صنع القرار على أنه: "عملية فنية ذهنية في آن واحد إذ أنه يحتاج إلى الإلمام الكافي بالجوانب الفنية والمعلومات الدقيقة المتصلة بالموضوع، كما أنه يحتاج إلى مهارات عالية في التنظيم والتحليل والمفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب (العزیز، 2015، صفحة 81)

3.2.1 تعد مراحل عملية صنع القرار كغيرها من الأمور الإدارية الأخرى التي كانت ولا تزال موضع جدل ونقاش واختلاف لدى معظم الباحثين والمهتمين باتخاذ القرار من حيث عدد المراحل أو من حيث مضمون كل مرحلة، وهذا يعود إلى اختلاف الظروف البيئية التي يتخذ فيها القرار، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، ورغم ذلك فإن هناك شبه اتفاق حول طبيعة النشاطات والمهام التي تلزم عملية اتخاذ القرارات من حيث العموم، حيث اعتمدنا على المراحل التي وضعها سيمون في نموذج كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد وتحليل المشكلة- الذكاء (البحث والاستطلاع): وهي البحث عن ظروف تستدعي اتخاذ القرارات، حيث وضع "سيمون Simon في هذه المرحلة خطة عمل أو جدول أعمال خطوته الأولى هي البحث عن المشكلات عن طريق فحص الحقائق ويتم تحديد المشكلة وتعريفها عن طريق تجميع البيانات والمعلومات الملائمة الكيفية (النوعية) منها والكمية. ويشمل الذكاء مسحاً للبيئة وتنفيذاً لجملة من الأنشطة التي تستهدف تحديد المشكلة وتعيين أسبابها وتصنيف المشكلة. (علالوش، 2017/2016، صفحة 145)

المرحلة الثانية: مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينهما (النمذجة)- التصميم: تشمل مرحلة تصميم وإنتاج وتطوير الحلول الممكنة، وذلك من خلال مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى بناء نموذج للنظام وتحديد بدائل حل المشكلة، وكذا وضع نموذج الحل وتحديد معايير اختيار البديل المناسب بالتنبؤ بكل سبل كيفية قياسها (المغربي، 2011، صفحة 177)

المرحلة الثالثة: مرحلة اختيار أفضل بديل الاختيار: وهي اختيار أفضل بديل الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة من البدائل. وقد أطلق عليها مرحلة الاختيار والانتقاء، حيث يتم فحص مختلف البدائل واستبعاد ما يمكن استبعاده، أو ما يطلق عليها عملية التصفية بغرض تقليص مساحة الحلول. (بلعجوز، 2008، صفحة 49)

المرحلة الرابعة: مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه - التنفيذ: يقصد بها وضع برنامج لتنفيذ البديل المختار ومتابعته، والقيام بعمليات الإشراف والرقابة اللازمة لذلك. فالتنفيذ هو الامتداد الطبيعي للقرار فلا ينتقل إلى صعيد الواقع ولا يتجسد إلا بالتنفيذ. تتضمن عملية تقييم فعالية القرار مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقا كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج للمشكلة محل الاهتمام. (حسين، 2008، صفحة 236)

3.1 المعلومات واليقظة الإستراتيجية:

1.3.1 المعلومات والبيانات: تعتبر البيانات هي العنصر الخام التي لم يتم معالجتها أي التي لم يتم وضعها في السياق، والبيانات في حد ذاتها سهلة في التعامل معها وتخزينها على أجهزة الكمبيوتر والخوادم (CarlierAlphonse, 2012, p. 10) وقد ورد تعريف المعلومة في القاموس الإنجليزي Webster's New World على عدة أوجه فقد تكون المعلومة "الإخبار عن شيء ما، أو تكون المُخْبَر عنه، أو يمكن أن تكون شيئاً مُتَعَلِّم، ويمكن أن تكون أخبار أو ذكاء) وتعني تجسس أو تحري في اللغة الإنجليزية)، كما يمكن أن تكون حقائق، معطيات معرفة مكتسبة عن طريق الخبرة أو التمدرس". ((Herzog, 2005, p. 153). كما تعرف على أنها البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو استعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات، كما تعرف على أنها البيانات التي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها، بحيث يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية. (جاسم، 2010، صفحة 60)

إن المعرفة في نظر "أوشان" هي ما تحدثه المعلومات من تأثير في السلوك والأداء، وهي تمثل ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشاريع الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن، وهذا ما يمثل الرصيد المعرفي القابل للاستخدام من أجل تحسين الوضع القائم والانتقال إلى أفضل الحالات (Philéppe, 2008, p. 29)

2.3.1 اليقظة الإستراتيجية: إن استخدام مصطلح اليقظة باللغة الفرنسية هو ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما، ويقصد بالمراقبة في التسيير ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيرا سريعا على نموها. (Humbert, 2003, p. 3) حيث عرف "Ribault" اليقظة: على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية. (Hermel, 2007, p. 2) وتعريف اليقظة الإستراتيجية يؤكد على التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، والتي لها علاقة بالمستقبل، أي أسلوب يهدف

لتوفير المعلومات التي تخص المستقبل. حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية وتقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي. وبالتالي هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة. (lesca, 1997, pp. 2,3)

الرأسمال الفكري لليقظة: يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو الشخص الذي يجيد الاستماع لما يحدث خارج المؤسسة التي ينتمي إليها، وتتجلى مهمته الرئيسية في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. وهو ينتمي إلى مجموعة من المشاركين لأن هذا الأخير لا يستطيع العمل بمفرده في هذه العملية. ووفقاً لمهنة مكاتب الإشارة جمعوية متخصصة في المعلومات والتوثيق "ADBS"، المتيقظ هو الذي: "يغذي صناع القرار بالمعلومات المحددة والمعالجة لتنبئهم إلى التغيرات في البيئة (التكنولوجية، التنافسية، الاقتصادية، القانونية... الخ) للمؤسسة وتساعد في صنع القرار" (Victor & Amos, 2012, p. 187)

3.3.1 مراحل اليقظة الإستراتيجية نجد المؤلف والباحث "هيمبرت لاسكا Humbert Lesca" قدم نموذجاً يضم أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية، ورغم أن هناك اختلاف بسيط مع نماذج أخرى قدمها مجموعة من الباحثين، إلا أنها تتفق معه في شكلها العام.

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات والبحث عن المعلومات تحديد الاحتياجات من المعلومات هو تحديد وتوضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار تحقيقها من خلال تطبيق نظام اليقظة، لذا يعتبر تحديد الأهداف هو أول خطوة يقوم بها أصحاب القرار، وبعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن المعلومات الضرورية من أجل تحقيق الأهداف التي تم تسطيرها. (balmisse, 2002, p. 209)

المرحلة الثانية: جمع وتحليل المعلومات يتم البحث عن المعلومات المناسبة للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، بعد تحديد حاجة المؤسسة لهذه المعلومات. ولكي تكون هذه المرحلة منظمة وفعالة، وجب أولاً وضع خطة للعمل وذلك بجمع المعلومات ومعالجتها (Cigref, 2003, p. 42)

المرحلة الثالثة: نشر المعلومات بعدما تم جمع وتحليل معلومات اليقظة، تأتي مرحلة توزيع المعلومات داخل المؤسسة لكي تساهم في خلق القيمة المضافة. لأن المراحل السابقة لا يكون لها أي فائدة وقيمة إذ لم يتم نشر هذه المعلومات إلى أصحاب القرار في الوقت المناسب وفي الشكل الملائم. (Burno & Yves Michel, 1997, p. 77)

4.1 اليقظة الإستراتيجية وصنع القرار: بحكم أن اليقظة ذلك الرادار الذي يجعل المؤسسة في حالة يقظة مستمرة ولما يدور حولها في المحيط المتغير والمضطرب وغير المؤكد فإنها تتمكن من رصد معظم المعلومات التي تساعد على تفعيل وتصويب القرارات الإستراتيجية خاصة، ولما كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف إشارات الإنذار المبكر، فإن هذا يجعلها تتخذ قراراتها بروية وتأني ووضع كافة الخيارات المناسبة. بسبب هامش المناورة الذي ينتج عن استشعار علامات الإنذار المبكرة، فضلاً عن توفير المعلومات الحديثة في الوقت المناسب فهذا يسهل عملية اتخاذ القرارات. (Domino, 2001, p. 27) وبالإشارة إلى نموذج "سيمون" تقع اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار، ضمن مرحلة ذكاء الأعمال أي المرحلة الأولى intelligence لبيئة المؤسسة. وبالتالي فمن مرحلة البحث عن المعلومات وتفسيرها من خلال: "بناء رؤية" حول البيئة ينطوي ذكاء البيئة على عدة جهات فاعلة. أما بالنسبة للنظرة النهائية يمكن أن تكون رؤية للاستخدام الفردي للقائد، كما يمكن أن تكون نظرة جماعية (Lesca & caron, s d, p. 9)

١١. الإجراءات المنهجية والأدوات

1. المنهج المستخدم: انطلاقا من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على عمل نظام اليقظة الإستراتيجية ومساهمتها في توفير المعلومات اللازمة والضرورية في عملية صنع القرار بالمؤسسة الجزائرية "نفطال". يندرج بحثنا هذا ضمن الدراسات الوصفية، فطبيعة البحث هي التي تحدد المنهج الذي يجب أن يتبعه الباحث، ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لبحثنا هو المنهج المسحي. (بن مرسل، 2005، صفحة 286)

2. مجتمع البحث: تم تحديد مجتمع البحث بالمؤسسة محل البحث، وذلك باختيار ومسح شامل لكل الإطارات العاملة بهذه المؤسسة التي لها صلاحية اتخاذ القرار، والتي قدر عددها بـ 360 عاملا، (موريس، 2004، صفحة 311)

الجدول 1: يوضح العدد الإجمالي للإطارات المعنيين بالدراسة

Effectif Siège NAFTAL	الإطارات
42	الإطارات المسيرة
174	الإطارات السامية
149	الإطارات
365	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

3. أداة الدراسة: وللوصول إلى معلومات تخدم بحثنا اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة (عامر، 2008، صفحة 174)

الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)

أولا: صدق الأداة: اعتمدنا في الحصول على الصدق بطريقتين هما:

✓ **صدق المحكمين:** لأغراض التأكد من صدق الأداة وملائمة عباراتها لقياس متغيرات البحث، تم مناقشة الاستمارة مع الأستاذ المشرف، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الأساتذة الخبراء من ذوي الدرجات العلمية العليا.

✓ **الاتساق الداخلي:** من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة بطريقتين كالتالي:

الطريقة الأولى: بطريقة حساب معامل الارتباط بين عبارات كل محور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه. أما الطريقة الثانية: ارتباط المحاور الأربعة مع الدرجة الكلية للمقياس. حيث تراوحت معاملات الارتباط لمحاور المقياس والدرجة الكلية للمقياس كلها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها على التوالي (0,83) و(0,84)، (0,81) و(0,67)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمقياس كمؤشر للصدق.

ثانيا: ثبات الأداة: تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي Alpha Cronbachs: حيث اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور مقياس " جاءت مرتفعة حيث بلغت على

التوالي (0,74 / 0,73 / 0,76 / 0,73)، في حين بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل (0,80) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات المقياس، وهذا يعني أن الأداة تتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للاستخدام في الدراسة الأساسية.

4. الأساليب الإحصائية: بعد جمع الاستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار (ت) (T- test)، ومعامل ارتباط بارسون، ومعادلة الثبات كرومباخ ألفا، والتحليل العاملي، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS). ونظرا للدور الذي يؤديه التحليل العاملي تكمن أهميته لأنه يتيح ويسمح بتخفيض وتقليص المتغيرات في عدد أقل من العوامل الرئيسية التي يمكن أن تفسر الظاهرة، إضافة إلى أنه يبرز مجموعة العناصر الكامنة التي يصعب الكشف عنها والتي يمكن أن يكون لها دور في تفسير العلاقات بين عدد كبير من المتغيرات. يمكن من الحصول على مجموعة جديدة من المتغيرات وبعدها أقل لتحل جزئيا أو كلياً محل المجموعة الأصلية من المتغيرات، ويسمح بالتعرف على المتغيرات التي لها دلالة إحصائية هامة والتي تستدعي المزيد من عمليات التحليل. (صالح، 2015، صفحة 318)

III. نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة الفرضيات

_ مناقشة الفرضية الأولى:

الفرض البديل 1: تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء).

الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء). ولاختبار الفرض الصفري تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2: مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة البحث والاستطلاع الذكاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	القرار	درجة الموافقة	الترتيب
8	بيانات ومعلومات ذات الصلة بالمشكلة	4,08	0,766	23,08	0,000	دال	عالية	2
9	مسح بيئة المؤسسة (الخارجية والداخلية)	3,99	0,821	19,67	0,000	دال	عالية	7
10	بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة	3,9019	0,762	19,25	0,000	دال	عالية	16
11	بيانات ومعلومات دقيقة	3,85	0,842	16,48	0,000	دال	عالية	18
12	بيانات ومعلومات حديثة	3,98	0,827	19,29	0,000	دال	عالية	8
13	بيانات ومعلومات صحيحة	4,05	0,904	19,00	0,000	دال	عالية	3
14	بيانات ومعلومات تصل في الوقت المناسب	3,93	0,845	17,94	0,000	دال	عالية	14
15	اكتشاف انحراف المشكلة	3,90	0,847	17,45	0,000	دال	عالية	17
16	توفير قاعدة بيانات لاكتشاف فرص الحل	4,15	0,873	21,59	0,000	دال	عالية	1
17	فهم وتحديد خصائص المشكلة	4,04	0,805	21,11	0,000	دال	عالية	4
18	تحديد الأسباب الأساسية للمشكلة	3,96	0,856	18,42	0,000	دال	عالية	11
19	تحديد أبعاد المشكلة وعناصرها	3,92	0,886	16,91	0,000	دال	عالية	15
20	تتيح معرفة المشكلات ذات الصلة بالمشكلة	3,96	0,808	19,44	0,000	دال	عالية	10

21	تتيح معرفة درجة خطورة المشكلة	3,96	0,799	19,67	0,000	دال	عالية	9
22	تتيح معرفة ما ينتج عن عدم حل المشكلة	3,94	0,805	19,14	0,000	دال	عالية	13
23	توفر معلومات ضرورية لعملية تشخيص	4,00	0,790	20,66	0,000	دال	عالية	6
24	تجزئة المشكلة إلى أجزاءها لفهمها	3,96	0,956	16,49	0,000	دال	عالية	12
25	التعبير عن المشكلة في حالة التأكد	4,03	0,889	18,93	0,000	دال	عالية	5
26	التعبير عن المشكلة في حالة عدم التأكد	3,70	0,932	12,25	0,000	دال	عالية	20
27	التعبير عن المشكلة في حالة المخاطرة	3,83	0,934	14,52	0,000	دال	عالية	19

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول البحث والاستطلاع ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في المحور الأول (مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء). بلغ (79,2302) درجة وبانحراف معياري قدره (12,14292) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (60) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (19,23019) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (25,780) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وفق ما يبينه الجدول أدناه .

الجدول 3: نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمحور الأول

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
المحور الأول	79,23	12,14	60	19,23	25,78	0,00	264	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

- مناقشة الفرضية الثانية:

الفرض البديل 2 : تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينها (التصميم).

الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينها (التصميم)، ولاختبار الفرض الصفري تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة التصميم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	القرار	درجة الموافقة	الترتيب
28	القدرة على ابتكار البدائل	3,96	0,813	19,33	0,000	دال	عالية	4
29	تحديد كافة البدائل المتاحة بدقة	3,87	0,832	17,12	0,000	دال	عالية	10
30	تحديد كافة البدائل المتاحة الصحيحة	3,72	0,892	13,27	0,000	دال	عالية	12
31	السرعة في وضع البدائل	3,84	0,907	15,09	0,000	دال	عالية	11
32	دراسة كل بديل على حدة وفق معايير لتسهيل عملية المفاضلة	3,89	0,806	17,97	0,000	دال	عالية	9
33	تحليل الحلول البديلة الممكنة	3,93	0,766	19,96	0,000	دال	عالية	5
34	تحديد البدائل وفق أبعاد المشكلة	3,90	0,834	17,74	0,000	دال	عالية	7
35	تحديد كافة البدائل حسب أهميتها (الأولوية)	3,97	0,856	18,56	0,000	دال	عالية	3
36	تحديد كافة البدائل لقدرتها على تحقيق الأهداف	4,02	0,802	20,75	0,000	دال	عالية	2
37	تحديد البدائل بالاعتماد على أساليب وأنظمة خبيرة	3,90	0,874	16,93	0,000	دال	عالية	8
38	التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل	3,91	0,844	17,68	0,000	دال	عالية	6
39	تحديد البدائل وفق الإمكانيات المادية والبشرية	4,28	0,844	24,81	0,000	دال	عالية	1

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني وضع البدائل والمفاضلة بينهم ومقارنته بالمتوسط النظري للمحور الثاني تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في المحور الثاني بلغ (47,2642) درجة وبانحراف معياري قدره (7,50795) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (36) درجة حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (11,26415) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والفرضي لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (24,423) وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، بحسب نتائج جدول الاختبار التائي للمحور الثاني.

الجدول 5: نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمحور الثاني

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
المحور الثاني	47,2642	7,507	36	11,264	24,423	0,00	264	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

مناقشة الفرضية الثالثة:

الفرض البديل 3: تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار).

الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار). ولاختبار الفرض الصفري تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 6: مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في مرحلة الاختيار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	القرار	درجة الموافقة	الترتيب
40	فحص مختلف البدائل واستبعاد ما يمكن استبعاده	3,98	0,814	19,770	0,000	دال	عالية	6
41	تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل	4,09	0,86	20,566	0,000	دال	عالية	1
42	قياس الأهداف المرجو تحقيقها من البديل المختار	4,00	0,79	20,669	0,000	دال	عالية	4
43	النتائج المتوقعة لكل بديل	3,89	0,83	17,501	0,000	دال	عالية	12
44	مقارنة نتائج تقييم البدائل	3,92	0,75	19,929	0,000	دال	عالية	11
45	تحقيق البديل للفوائد والمكاسب	4,05	0,82	20,684	0,000	دال	عالية	2
46	تقييم مخاطر كل بديل	3,99	0,82	19,567	0,000	دال	عالية	5
47	السرعة في اختيار البديل	3,93	0,90	16,744	0,000	دال	عالية	10
48	ملائمة البديل المناسب للإمكانيات المتاحة	3,96	0,85	18,312	0,000	دال	عالية	9
49	التأكد من صحة البديل	3,97	0,86	18,471	0,000	دال	عالية	7
50	كفاءة البديل المناسب	3,97	0,87	18,172	0,000	دال	عالية	8
51	الوقت المناسب في اختيار البديل	4,03	0,82	20,459	0,000	دال	عالية	3

المصدر: من إعداد الباحثة

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد مجتمع البحث على المحور الثالث اختيار أفضل بديل (الاختيار) ومقارنتها بالمتوسط الفرضي للمحور الثالث تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في المحور الثالث مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في تغذية عملية صنع القرارات في مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار) بلغ (47,8377) درجة وانحراف معياري قدره (7,79812) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (36) درجة حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (11,83774) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (24,712) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. وعليه نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري. وفق نتائج الجدول أدناه

الجدول 7: نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمحور الثالث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
المحور الثالث	47,8377	7,7981	36	11,837	24,712	0,00	264	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

_ مناقشة الفرضية الرابعة:

الفرض البديل 4: تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم).

الفرض الصفري: لا تساهم مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم). ولاختبار الفرض الصفري تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 8: مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة التنفيذ والتقييم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة	القرار	درجة الموافقة	الترتيب
52	وضع خطة وآليات لتنفيذ القرار	4,01	0,807	20,47	0,000	دال	عالية	11
53	إعداد نظام دقيق للمتابعة	4,02	0,856	19,42	0,000	دال	عالية	10
54	مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ لتحديد الانحراف	3,97	0,885	17,90	0,000	دال	عالية	13
55	التقيد بكافة التعليمات التي تضمن التنفيذ	4,06	0,850	20,29	0,000	دال	عالية	8
56	معرفة وإلمام بكافة الخطوات اللازمة للتنفيذ	4,06	0,790	22,00	0,000	دال	عالية	7
57	اكتشاف مواقع القصور في اتخاذ القرار	4,03	0,815	20,71	0,000	دال	عالية	9
58	تقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة	4,12	0,796	23,05	0,000	دال	عالية	4
59	التنبؤ بالنتائج المتوقعة عن تنفيذ القرار	3,99	0,837	19,37	0,000	دال	عالية	12
60	مقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة	4,15	0,851	22,15	0,000	دال	عالية	3
61	تكيف النتائج المتوقعة مع الظروف المحيطة	4,07	0,842	20,85	0,000	دال	عالية	6
62	إتاحة بدائل جديدة أثناء عملية التقييم	4,11	0,770	23,52	0,000	دال	عالية	5
63	الرقابة على تنفيذ مدى جودة القرار	4,21	0,807	24,41	0,000	دال	عالية	2
64	متابعة نتائج القرار المتخذ بعد تنفيذه من خلال التغذية	4,44	0,762	30,92	0,000	دال	عالية	1

المصدر: من إعداد الباحثة

وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الرابع في مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم). ومقارنتها بالمتوسط النظري للمحور الرابع تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في المحور الرابع بلغ (53,3132) درجة وبانحراف معياري قدره (8,39034) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (39) درجة حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (14,31321) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (27,770) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]، وهو ما يعني قبول الفرض البحثي ورفض الفرض الصفري بحسب ما يدل عليه الجدول أسفله.

الجدول 9: نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمحور الرابع

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
المحور الرابع	53,3132	8,39034	39	14,313	27,770	0,00	264	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

- مناقشة الفرضية العامة:

الفرض العام: لا تساهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية في تغذية عملية صنع القرار بمؤسسة "نفطال"؟

الفرض البديل العام (الكلي): تساهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية في تغذية عملية صنع القرار بمؤسسة "نفطال"؟

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومقارنتها بالمتوسط النظري للمقياس تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في المقياس بلغ (227,6453) درجة وانحراف معياري قدره (33,66393) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (171) درجة حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (56,64528) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (ف) التي بلغت (27,392) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] ما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل. وفق نتائج الجدول أسفله :

الجدول 10: نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري للمقياس ككل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
المقياس ككل	227,64	33,66	171	56,64	27,39	0.00	264	دال عند 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

يعني أن مخرجات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية تساهم في تغذية عملية صنع القرار لإطارات مؤسسة "نفطال" بدرجة أعلى من المتوسط النظري للمقياس ككل وفقا لأداة البحث التي تم تطبيقها عليهم بمعنى أن المخرجات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية تساهم بدرجة عالية في ترشيد عملية صنع قرارات إطارات مؤسسة "نفطال".

ثانيا: نتائج التحليل العاملي

تم استخدام أسلوب التحليل العاملي للكشف عن أهم العوامل التي تفسر مستوى مساهمة الرأسمال الفكري و معلومات اليقظة في ترشيد عملية صنع القرارات بالمؤسسة. واستخلاص وتفسير أهم العوامل. بالنظر إلى تشعب البنود على العوامل كما جاء في الجداول التالية يمكننا ملاحظة ما يلي:

الجدول 11: يبين البنود المتشعبة على العامل الأول : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في ترشيد عملية صنع قرارات إطارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة البحث والاستطلاع (الذكاء)

البند	اسم البند المتشعب على العامل الثاني	درجة التشعب
البند 10	بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة	0,579
البند 12	بيانات ومعلومات حديثة	0,678
البند 13	بيانات ومعلومات صحيحة	0,515
البند 14	بيانات ومعلومات تصل في الوقت المناسب	0,565
البند 15	اكتشاف انحراف المشكلة	0,644
البند 16	توفير قاعدة بيانات لاكتشاف فرص الحل	0,547
البند 17	فهم وتحديد خصائص المشكلة	0,647
البند 18	تحديد الأسباب الأساسية للمشكلة	0,666
البند 19	تحديد أبعاد المشكلة وعناصرها	0,660
البند 20	تتيح معرفة المشكلات ذات الصلة بالمشكلة	0,674
البند 21	تتيح معرفة درجة خطورة المشكلة	0,667
البند 22	تتيح معرفة ما ينتج عن عدم حل المشكلة	0,667
البند 23	توفر معلومات ضرورية لعملية تشخيص المشكلة	0,648
البند 24	تجزئة المشكلة إلى أجزاءها لفهمها	0,558

المصدر: من إعداد الباحثة

وعليه فإن وجود أربعة عشر (14) بند متشعب على العامل الأول (مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في ترشيد عملية صنع قرارات إطار مؤسسية "نفطال" في مرحلة البحث والاستطلاع (الذكاء). وهي كلها البنود التي جاءت في النموذج النظري لتعبر عن مرحلة البحث والاستطلاع وهو ما يعني أن المعلومات الميدانية جاءت لتوافق النموذج النظري حيث تشعبت نفس البنود بنفس العامل المستخلص مما يسمح لنا بالقول أن العامل الأول هو مرحلة البحث والاستطلاع.

الجدول 12: يبين البنود المتشعبة على العامل الثاني : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التنفيذ والتقييم

البند	اسم البند المتشعب على العامل الثاني	درجة التشعب
البند 53	إعداد نظام دقيق للمتابعة	0,540
البند 55	التقيد بكافة التعليمات التي تضمن التنفيذ	0,598
البند 56	معرفة وإلمام بكافة الخطوات اللازمة للتنفيذ	0,622
البند 57	اكتشاف مواقع القصور في اتخاذ القرار	0,630
البند 58	تقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة	0,606
البند 59	التنبؤ بالنتائج المتوقعة عن تنفيذ القرار	0,695
البند 60	مقارنة النتائج مع الأهداف المسطرة	0,699
البند 61	تكيف النتائج المتوقعة مع الظروف المحيطة	0,717
البند 62	إتاحة بدائل جديدة أثناء عملية التقييم	0,732

البند 63	الرقابة على تنفيذ مدى جودة القرار	0,747
البند 64	متابعة نتائج القرار المتخذ بعد تنفيذه من خلال التغذية العكسية	0,667

المصدر: من إعداد الباحثة

- وجود إحدى عشر (11) بند متشبع على العامل الثاني (مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التنفيذ والتقييم). وهي كلها البنود التي جاءت في النموذج النظري لتعبر عن مرحلة التنفيذ والتقييم وهو ما يعني أن المعلومات الميدانية جاءت لتوافق النموذج النظري حيث تشبعت نفس البنود بنفس العامل المستخلص مما يسمح لنا بالقول أن العامل الثاني هو مرحلة التنفيذ والتقييم.

الجدول 13: يبين البنود المتشعبة على العامل الثالث : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة الاختيار

البنود	اسم البند المتشبع على العامل الثاني	درجة التشبع
البند 44	مقارنة نتائج تقييم البدائل	0,686
البند 45	تحقيق البديل للفوائد والمكاسب	0,622
البند 46	تقييم مخاطر كل بديل	0,527
البند 48	ملائمة البديل المناسب للإمكانيات المتاحة	0,625
البند 49	التأكد من صحة البديل	0,663
البند 50	كفاءة البديل المناسب	0,661
البند 51	الوقت المناسب في اختيار البديل	0,489

المصدر: من إعداد الباحثة

- وجود سبعة (07) بنود متشعبة على العامل الثالث (مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة الاختيار). وهي كلها البنود التي جاءت في النموذج النظري لتعبر عن مرحلة الاختيار وهو ما يعني أن المعلومات الميدانية جاءت لتوافق النموذج النظري حيث تشبعت نفس البنود بنفس العامل المستخلص مما يسمح لنا بالقول أن العامل الثالث هو مرحلة الاختيار.

الجدول 14: يبين البنود المتشعبة على العامل الرابع : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التصميم

البنود	اسم البند المتشبع على العامل الثاني	درجة التشبع
البند 28	القدرة على ابتكار البدائل	0,410
البند 29	تحديد كافة البدائل المتاحة بدقة	0,691
البند 30	تحديد كافة البدائل المتاحة الصحيحة	0,629
البند 31	السرعة في وضع البدائل	0,670
البند 37	تحديد البدائل بالاعتماد على أساليب وأنظمة خيرة	0,436

المصدر: من إعداد الباحثة

- وجود خمسة (05) بنود متشعبة على العامل الرابع (مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التصميم). وهي كلها البنود التي جاءت في النموذج النظري لتعبر عن مرحلة التصميم وهو ما يعني أن المعلومات الميدانية جاءت لتوافق النموذج النظري حيث تشبعت نفس البنود بنفس العامل المستخلص مما يسمح لنا بالقول أن العامل الرابع هو مرحلة التصميم. تمكننا هذه القراءات من إعطاء التفسيرات التالية:

- إن البنود الأربعة عشر المرتبطة والتي تكتلت بالعامل الأول، هي البنود المعبرة عن مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة تحديد وتحليل المشكلة (البحث والاستطلاع الذكاء).

- إن البنود الإحدى عشر والتي تكتلت والمرتبطة بالعامل الثاني، هي البنود المعبرة عن مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه وتقييمه (التنفيذ والتقييم).

- إن البنود السبعة المرتبطة بالعامل الثالث، هي البنود المعبرة عن مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة اختيار أفضل بديل (الاختيار).

- إن البنود الخمسة المرتبطة بالعامل الثاني، هي البنود المعبرة عن مساهمة مخرجات اليقظة من معلومات في تغذية مرحلة وضع البدائل والمفاضلة بينها (التصميم).

تشير نتائج التحليل العملي بشأن مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في ترشيد قرارات إطارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "نفطال" إلى أن البنود الداخلة في التحليل قد تجمعت وفقا لأربعة عوامل رئيسية حيث جمع العامل الأول كل البنود المعبرة عن مساهمة اليقظة في مرحلة البحث والاستطلاع، وجمع العامل الثاني البنود المعبرة عن مساهمة اليقظة في مرحلة التنفيذ والتقييم، وجمع العامل الثالث البنود المعبرة عن مساهمة اليقظة في مرحلة الاختيار، وجمع العامل الرابع البنود المعبرة عن مساهمة اليقظة في مرحلة التصميم، وهو ما يشير إلى ذلك التوافق مع النموذج النظري المحدد نموذج سيمون H, Simon، وبين العوامل التي تم استنتاجها وتفسيرها انطلاقا من الواقع.

مما يعني: صدق المقياس المعتمد في البحث؛ وصدق النموذج النظري و هو ما يؤكد الفرضية الكلية أن هناك مساهمة لليقظة الإستراتيجية في تغذية عملية صنع القرار من خلال مراحلها الأربعة. إذ تساهم مخرجات اليقظة الإستراتيجية في توفير المعلومات الضرورية في ترشيد قرارات إطارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة البحث والاستطلاع وكذا في مرحلة التصميم وفي مرحلة الاختيار ومرحلة التنفيذ والتقييم.

بعد إجراء التحليل العملي يمكن إعطاء التفسيرات التالية:

- يسهم العامل الأول : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في ترشيد عملية صنع قرارات إطارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة البحث والاستطلاع (الذكاء) بنسبة 20% من التباين معنى ذلك أن اليقظة تساهم بنسبة 20% في تفسير التغير الحاصل في صنع القرار. أي عامل تغذية مرحلة الاستطلاع والبحث بالمعلومات يفسر 20% من التغير في صناعة القرار على مستوى مؤسسة "نفطال". وهو ما يحقق الفرضية الأولى البديلة. أي أن مساهمة مخرجات اليقظة تفسر 20% من التغير في صناعة القرار لدى إطارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة الاستطلاع والبحث.

- يسهم العامل الثاني : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التنفيذ والتقييم بنسبة 19,09% من التباين معنى ذلك أن اليقظة تساهم بنسبة 19,09 % في تفسير التغير الحاصل في صنع القرار. أي عامل تغذية مرحلة التنفيذ والتقييم بالمعلومات يفسر 19,09 % من التغير في صناعة القرار على مستوى مؤسسة "نفطال". وهو ما يحقق الفرضية الرابعة البديلة. أي أن مساهمة مخرجات اليقظة تفسر 19,09 % من التغير في صناعة القرار لدى إدارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة التنفيذ والتقييم.
- يسهم العامل الثالث: مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة الاختيار بنسبة 13,74% من التباين معنى ذلك أن اليقظة تساهم بنسبة 13,74 % في تفسير التغير الحاصل في صنع القرار. أي عامل تغذية مرحلة التصميم بالمعلومات يفسر 13,74 % من التغير في صناعة القرار على مستوى مؤسسة "نفطال". وهو ما يحقق الفرضية الثالثة البديلة. أي أن مساهمة مخرجات اليقظة تفسر 13,74 % من التغير في صناعة القرار لدى إدارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة الاختيار.
- يسهم العامل الرابع : مساهمة المعلومات الناجمة عن اليقظة في صنع القرارات في مرحلة التصميم بنسبة 10,16% من التباين معنى ذلك أن اليقظة تساهم بنسبة 10,16 % في تفسير التغير الحاصل في صنع القرار. أي عامل تغذية مرحلة التصميم بالمعلومات يفسر 10,16 % من التغير في صناعة القرار على مستوى مؤسسة "نفطال". وهو ما يحقق الفرضية الثانية البديلة. أي أن مساهمة مخرجات اليقظة تفسر 10,16 % من التغير في صناعة القرار لدى إدارات مؤسسة "نفطال" في مرحلة التصميم.

IV. خاتمة:

في ظل التغيرات الحاصلة والمستجدات أدركت المؤسسات الاقتصادية أنه لم يعد من الممكن انتظار ما سيحدث في محيطها لتقوم بردة الفعل، وإنما يجب تغيير أسلوب عملها وفي نمط تفكير متخذي القرارات فيها، والتوجه نحو التعامل السريع مع الأحداث، والبحث عن أفكار وآليات عمل جديدة تحقق السبق في معرفة الأحداث. من هذا المنطلق سارعت مؤسسة "نفطال" نحو إنشاء وحدات وخلايا يقظة لمراقبة البيئة ومتابعة الأحداث ورصد الإشارات الضعيفة فيها، والتي من شأنها أن تؤثر على مستقبل نشاطها وتمكن متخذي القرارات من ترشيد قراراتهم وذلك بالاعتماد على مخرجات نظام اليقظة في عملية اتخاذ قراراتهم المناسبة في الوقت المناسب.

وقد توصلنا من خلال اعتمادنا على جملة من التحليلات الإحصائية والتي كان أبرزها التحليل العاملي إلى إبراز جملة المتغيرات والعوامل الأساسية التي ترتبط بمخرجات اليقظة الإستراتيجية وترشيد عملية صنع القرارات والتي تطابقت إلى حد كبير مع ما تم تناوله وتحديده نظرياً كنموذج "سيمون" H,Simon لاتخاذ القرارات الإدارية. إن النتائج المتوصل إليها في هذا الشأن تدفعنا إلى القول بأن مستوى مساهمة مخرجات اليقظة في عملية صنع القرارات بمؤسسة "نفطال" محل البحث، يساعد إدارات وصانعي القرارات على تفعيل وترشيد قراراتهم. من خلال أبرز النتائج التالية:

✓ نجد أن مؤسسة "نفطال" سباقة في تبنيها لنظام حديث في عملية الاعتماد على الأسهم الفكرية من خلال تسييرها للمعلومات، لاعتبار أن نظام اليقظة الإستراتيجية من أهم الأساليب العلمية والحديثة

في عملية تبادل وجمع المعلومات الضرورية لصناعة القرار من أجل الارتقاء بتحسين مكانة المؤسسة والوصول بها لمصاف المؤسسات العالمية خصوصا في المجال الذي تنشط فيه، لاعتبار قطاع المحروقات من بين القطاعات الحيوية في البلاد.

✓ عملت مؤسسة "نفطال" على توفير كل من الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي من شأنها أن تسهم بشكل كبير في تحسين أداء خلية اليقظة الإستراتيجية للتحكم في عملية تبادل المعلومات وتوفيرها لمراكز صنع القرار.

✓ تعكس النتائج المتوصل إليها مدى الاهتمام الذي يوليه إطارات ومتخذي القرارات بمؤسسة "نفطال" لمعلومات اليقظة لمساهمتها في تفعيل القرارات، حيث تساعدهم على حل المشكلات وذلك بتوفير قواعد بيانات لما توفره من معلومات دقيقة وصحيحة وحديثة، تصلهم في الوقت المناسب. خاصة أنها تساعد مسؤوليها على ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية سيما في مرحلة تحديد وتحليل المشكلة.

✓ سجلنا من خلال ما أسفرت عليه الدراسة الميدانية مساهمة معلومات اليقظة ودورها في تعزيز كفاءة وفعالية القرارات من خلال معرفة تركيبة البيئة، وفي تحديد المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة واكتشاف الفرص المحتملة التي تقلل من حدة الغموض أثناء تعامل متخذي القرار بمؤسسة "نفطال" مع الظروف والمواقف المعقدة.

✓ يعتقد أغلبية متخذي القرارات بمؤسسة "نفطال" أنه يمكن الاعتماد بدرجة كبيرة على معلومات اليقظة من أجل إعادة النظر في صياغتهم وتحديد أهداف الاستراتيجية لمؤسستهم، وفق ما يتماشى وإمكانيات المادية والبشرية التي تمتلكها هذه الأخيرة، خاصة في تحديدها للبدائل. في ظل التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيات الحديثة والبرمجيات، فامتلاكها لنظام ترصد يضمن لها الاستغلال الأمثل لمعلوماتها.

✓ أظهرت النتائج كذلك مساهمة معلومات اليقظة في توفير معلومات تساعد صناع القرار بمؤسسة "نفطال" في القدرة على ابتكار بدائل أخرى من شأنها إيجاد حلول بديلة لتفعيل القرارات المتخذة وترشيدها.

✓ كما أظهرت نتائج الدراسة كذلك استخدام متخذي القرارات بمؤسسة "نفطال" لنظام اليقظة، لأنه يسهم في عملية نقل وتبادل المعلومات بالشكل الذي يساعدهم في تحديد مجموعة من البدائل. ذلك لأن نظام اليقظة يعتبر من بين الأساليب والأنظمة الخيرة الذي من شأنه توفير معلومات مناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.

✓ يمنح نظام اليقظة لغالبية الإطارات ومتخذي القرارات بمؤسسة "نفطال" معلومات تمكنهم من اختيار البديل الذي يحقق الفوائد والمكاسب المنتظرة منه، والتي من خلالها يتم قياس الأهداف المرجو تحقيقها من البديل المختار وفق ما يتماشى وإمكانيات المؤسسة المتاحة والوصول إلى اتخاذ قرارات رشيدة بهذه الأخيرة.

✓ استخدام صانعو القرارات بمؤسسة "نفطال" لنظام اليقظة لأنه يمكن من إمدادهم بمعلومات تساعدهم على ترشيد اتخاذ قراراتهم. وذلك من خلال متابعتهم المستمرة للنتائج المترتبة عن القرار المتخذ حتى بعد تنفيذه وذلك عن طريق بما يعرف بالتغذية العكسية. لما لهذه الأخيرة من أهمية في نجاح صنع القرار.

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة كذلك اعتماد متخذي القرارات بمؤسسة "نفطال" على مساهمة معلومات اليقظة في عملية مراقبة تنفيذ القرار المتخذ، ومدى جودة وصلاحيته للوصول إلى قرارات رشيدة تخدم المؤسسة بتحقيق الأهداف التي تم تسطيرها من قبل مسيرها.
- ✓ تتيح مخرجات نظام اليقظة لصانعي القرارات بمؤسسة "نفطال" معلومات تساعد في عملية تقييم النتائج المترتبة عن القرار المتخذ بصفة مستمرة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة، ومعرفة مدى تكيف النتائج المتوقعة مع الظروف المحيطة لاتخاذ قرارات فعالة.
- ✓ أبرزت نتائج التحليل العاملي للمعطيات المتعلقة بمتغيرات البحث تكتل وتجمع العبارات وفقا لأربعة (4) عوامل رئيسية، كل عامل منهم تجمعت فيه مجموعة من البنود والعوامل تم استخلاصها من مجموع العوامل المشكلة لكل محور مع المحافظة على أهم العبارات، والتي مثلت مساهمة المعلومات الناتجة عن عملية اليقظة في ترشيد قرارات إدارات مؤسسة "نفطال" في كل مراحل عملية صنع القرار.

الإحالات والمراجع

1. Jean Longatte, Jacque Muller. Economie d'entreprise . Dunod(paris, 2004), p, 1;
2. Jacque Castelnau, Loic Daniel, Bruno Mettling , le pilotage stratégique comment mobiliser l'énergie collective, éditions d'organisation 2eme éd (Paris,2001),p,51 ;
3. Luc Boyer, Marielle Guille , L'environnement. Comprendre et gérer, Edition EMS (Paris,2006),p,55 ;
4. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع (الأردن، 2007)، ص، 283 ؛
5. مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية (الإسكندرية، 2004)، ص، 203؛
6. Jean-Noël Lhuillier, Le management de l'information , Lavoisier (paris, 2004),p,62 ;
- 5- ماجد أحمد عبد العزيز بشر، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (القاهرة، 2015)، ص، 81؛
- 6- نجمة علاوش، دور نظم دعم القرار في ترشيد القرارات الإدارية داخل قطاع التربية: دراسة ميدانية بمديريات التربية بالشرق الجزائري. أطروحة دكتوراه (غير منشورة) عبد الحميد مهري (جامعة قسنطينة 2 ، 2016/2017) ، ص، 145؛
- 7- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، نظم المعلومات الإدارية، الشركة العربية المتحدة (القاهرة ، 2011)، ص، 177؛
- 8- حسين بلعجوز، نظرية القرار: مدخل إداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة (الإسكندرية، 2008)، ص، 49؛
- 9- فايز حسين، عناصر صنع القرار: سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة (عمان ، 2008)، ص، 246؛
12. Alphonse Carlier, intelligence économique et knowledge management,. Édition Afnor(France,2012),p,10 ;
13. Herzog D.A, Webster's New World : Essential Vocabulary, (Canada, 2005),p,153;
14. جاسم جعفر حسن، حرب المعلومات بين إرث الماضي وديناميكية المستقبل، دار البداية ناشرون وموزعون (عمان ، 2010)، ص، 60؛
15. Philéppe Paquet .Information, communication et management dans l'entreprise :quel enjeux ? , L'harmattan (Paris,2008),p,29;
16. Humbert Lesca , veille stratégique : la méthode L.E.Scanning, édition EMS.(France, 2003),p,3;
17. Laurent Hermel, Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique, 2eme édition Editions afnor (France, 2007),p,2;
18. Humbert lesca, (1997) ,veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, In : <http://campus.hesge.ch/jveille/ressources/docs/veille-lesca.pdf>. p,p 2,3
19. Victor Odumuyina, Amos David, Modèle de recherche collaborative d'information. Lavoisier , les cahiers du numérique, vol 8, 2012, article disponible en ligne à l'adresse : <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numeriques-2012-1-page-187>. (consulté le: 07/08/2018 à 22 :15)
20. Gilles balmissse, gestion des connaissances, outils et applications du knowledge management. Vuibert (paris , 2002),p,209.
21. Cigref, L'intelligence économique et stratégique : club d'information des grands entreprises française, rapport, mars, (France, 2003) ,p, 42.

22. Burno martinet, Yves Michel marti Burno martinet, L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise. les éditions d'organisation (paris, 1997),p,77 ;
23. Domino philipe, de la veille technologique à l'intelligence économique. Revue d'intelligence économique,(AFDINE), N°232(février, 2001),p,27;
24. Lesca humbert, caron marie-laurence, veille stratégique créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, article RFG 950511 ;
25. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية (الجزائر، 2005)، ص، 286؛
26. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر والتوزيع (الجزائر، 2004)، ص، 311؛
27. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية(الجزائر ، 2008)، ص، 176؛
28. النجار نبيل جمعة صالح، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع (عمان ، 2015)، ص، 318.