

## أهمية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في التخطيط بالسيناريو لدى منظمات الأعمال دراسة تطبيقية على مؤسسة نفطال بشار

### The importance of establishing a strategic vigilance system in scenario planning for business organizations Applied study on Beshar Oil Corporation

قصابي بشير<sup>1</sup> ، كرومي سعيّد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي<sup>1</sup> مؤسسة جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)،

Guessabi.bachir@univ-bechar.dz

<sup>2</sup> مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي<sup>2</sup> مؤسسة جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)

kerroumi\_sa@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2023/01/31

تاريخ القبول: 2023/01/29

تاريخ الاستلام: 2022/09/10

#### Abstract :

This study aims to know the effect of establishing a strategic vigilance system in planning by the scenario in Al-Nafatal Corporation of Bechar in Algeria. A descriptive approach is used in this study and a questionnaire is given to a random sample of (50) partipants, which was filled out and received with the answers. The most important results of this study: there is statistically significant effect in the dimensions of establishing the strategic vigilance system which is (competitive, technological) by the scenario planning. The study recommended the need to move from the traditional planning to the new planning which is based on future extrapolation and we must deal with it flexibly. This can be done by the planning of the scenario. It is recommended also the need of assistance of experts when preparing to plan, increase the spending allocated to it, and involve the cadres of the institution.

**Keywords:** Scenario planning, effect, Scenario, strategic vigilance system, Naftal Corporation Bechar.

**JEL Classification Codes :** M10, C53

#### المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في تخطيط بالسيناريو في مؤسسة نفطال بشار الجزائر تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق الاستبيان على عينة عشوائية مقدارها (50) شخصاً تم ملؤها واستلامها مع الإجابة ومن أهم النتائج التي قدمتها الدراسة : أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بعديها (التنافسية، التكنولوجية) في التخطيط بالسيناريو. كما أوصت الدراسة بضرورة الانتقال من التخطيط التقليدي إلى التخطيط المبني على استقرار المستقبل والتعامل معه بمرونة، وهذا من خلال تخطيط بالسيناريو. والاستعانة بالخبراء عند تجهيز لتخطيط ، وزيادة الإنفاق المخصصة له ، وإشراك كوادر المؤسسة.

كلمات مفتاحية: تخطيط بالسيناريو، تأثير، سيناريو، نظام اليقظة الإستراتيجية، مؤسسة نفطال بشار.

تصنيفات JEL : M10, C53

## مقدمة :

يجب في ظل التغييرات المتلاحقة التي تفاقمت تجد منظمات الأعمال أن خططهم الإستراتيجية أصبحت ضعيفة الجدوى وغير متناسقة ذلك أن أغلب أساليب التخطيط المعتمدة في هاته المنظمات هي أساليب ذات توجه خطي تقوم على افتراض وجود مسار واحد للأحداث والمتغيرات. من هنا تظهر أهمية التخطيط بالسيناريو والذي يعني إعداد بدائل وخيارات متعددة للمستقبل المرغوب وهو ما يتطلب معلومات حول المؤثرات والقوى في سوق العمل. لذا فإن عملية رسم سيناريوهات مستقبلية متعددة للمستقبل البعيد مرهون بقدرة المنظمة على تحليل بيئتها الخارجية والذي بدوره يحتاج إلى نظام اليقظة الإستراتيجية والتي تعتبر أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المنظمة لمواجهة تحديات البيئة واقتناص الفرص السانحة وتدعيم عمليات الاستبصار والتوقع واستباق الأحداث، حيث تسمح اليقظة الإستراتيجية بتوسيع قدرات المنظمة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها والنظر من زوايا مختلفة للفرص المتاحة وزيادة سرعة الاستجابة في الوقت المطلوب.

من هنا تأتي إشكالية هذه الورقة البحثية والتي يمكن صياغتها في شكل السؤال الموالي:

**ما مدى تأثير نظام اليقظة الإستراتيجية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو لدى منظمات الأعمال ؟**

للإجابة عن إشكالية البحث يمكن الانطلاق من الفرضيات الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال - فرع ولاية بشار؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اليقظة التكنولوجية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال - فرع ولاية بشار؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اليقظة التنافسية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال - فرع ولاية بشار؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث اليقظة التجارية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال - فرع ولاية بشار؛

## أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن البيئة التي تمارس فيها منظمات الأعمال نشاطها لم يعد كما كان في السابق، فأهم ما يميز هذه البيئة أنها سريعة ومتغيرة وغير مؤكدة وهو ما يحتم على منظمات الأعمال التألق والتكيف معها، بل أكثر من ذلك التنبؤ والاستعداد لها من خلال قراءة إستباقية للمستقبل وتوقع الأحداث، الأمر الذي يساعد على إعداد بدائل إستراتيجية تمكن المنظمة من تلافي الأخطار الممكنة واقتناص الفرص التي يمكن أن تتاح. وهذا ما يمكن الحصول عليه بالاعتماد على منطقتي التخطيط بالسيناريو؛ وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى بشكل أكبر في محاولة الوصول إلى مدى تأثير نظام اليقظة الإستراتيجية في تحسين قدرة المنظمة على التخطيط بالسيناريو.

## - أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأهم أبعادها؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتخطيط السيناريو؛
- التعرف على مستوى إدراك عينة الدراسة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية؛
- تفسير طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (تخطيط السيناريو)؛
- تحديد طبيعة تأثير المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) على المتغير التابع (تخطيط السيناريو) في المؤسسة محل الدراسة.

## المنهج وأسلوب الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والأسلوب التحليلي، الذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها اليقظة الإستراتيجية والتخطيط بالسيناريو، والتدعيم مختلف جوانب البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، التي تناولت موضوع البحث المتمثلة في الكتب الرسائل الجامعية، المجالات وغيرها بغية إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر

## الدراسة السابقة:

- دراسة الدكتور حازم خالد شحادة ديسمبر 2020 بعنوان: "أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات" هدفت الدراسة إلى فحص أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، ويقظة التسويق) حول إدارة الأزمات وأبعادها (كشف إشارات التحذير، التأهب والوقاية، احتواء الضرر أو الحد منه، التعافي والتعلم). لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض تم استخدام عينة شاملة. وزع الباحث (118) استبانة على جميع العاملين داخل فروع محافظة الزرقا. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. أظهرت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة وجود علاقة وتأثير إيجابي قوي بين اليقظة الإستراتيجية من حيث أبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها هو إعطاء مزيداً من الاهتمام في إدارة الأزمات من خلال إعداد الإستراتيجية وتحديث خطط الأزمة باستمرار.

- دراسة نبوح 2020 بعنوان: "اليقظة الإستراتيجية كآلية لدعم تنافسية المؤسسات الصناعية الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية الذي يوفر معلومات وحقائق لإدارة المؤسسات الصناعية للاستفادة منها والتعرف على دور المهارات القيادية في استخدام واستثمار المعلومات المتاحة

للمؤسسات الصناعية الجزائرية. اقتصرَت هذه الدراسة على عينة من 45 العاملين بالمنشأة الصناعية للتواصل سايتول بتلمسان. أوصت الدراسة (أن تهتم المؤسسات باليقظة الإستراتيجية وجعلها من أهم أولوياتها ووضع ميزانيتها الخاصة لتسهيل عملية البحث وتوفير الجهود اللازمة لإشراك جميع العاملين والعاملين في المؤسسات الاقتصادية.

#### • دراسة ناجي محمود وأрсان صبغة الله 2021 بعنوان: "صياغة سيناريو استراتيجي لإدارة الأمن الصحي"

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تعريف المنظمات الصحية بالدور الذي يؤديه صياغة السيناريو الاستراتيجي في تعزيز الأمن الصحي، وتحقيق مستوى عالي في مواجهة الأزمات. تم اختيار مكان الدراسة في دائرة صحة كركوك، وكان المجتمع المبحوث الكادر الطبي والصحي المكلف بالتعامل مع وباء كورونا في دائرة صحة كركوك، فقد تم توزيع ( 225 ) استمارة استبيان على العينة المبحوثة. النتيجة كانت أنه كلما زاد الاعتماد على استخدام السيناريو الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة أدى إلى زيادة تحقيق الأمن الصحي، ومن خلال تلك الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فقد تم عرض عدد من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد دائرة صحة كركوك على وضع السيناريوهات الإستراتيجية التي تتناسب مع حجم التحديات والأزمات والتي تواجهها المنظمة.

#### المحور الأول : التخطيط بالسيناريو

#### الفرع الأول: مفهوم التخطيط بالسيناريو

Herman Kahn ان أول من قام عمل بتخطيط بالسيناريو ذلك من خلال عمله في الجيش الأمريكي في الخمسينات في مؤسسة RAND حيث طور أسلوبا لوصف المستقبل في القصص كما لو كان مكتوبا بواسطة أشخاص في المستقبل تبنى مصطلح سيناريوهات لوصف هذه القصص. في عام 1961 أسس معهد هرسون حيث قام بتوسيع عمل السيناريو الخاص به للتنبؤ الاجتماعي والسياسة العامة .كان احد أكثر استخداماته أثارة للجدل للسيناريوهات هو اقتراح إمكانية الانتصار في حرب نووية على رغم من أن كان كثيرا مايس تشهد به باعتباره والد تخطيط بالسيناريو (Paul, Schoemaker ، 1993 ، p 193)

تمثل السيناريوهات أداة ضرورية لتوجيه القرارات الإستراتيجية وتنشيط التفكير الاستراتيجي في المنظمات باتجاه إدراك متغيرات البيئة والتفاعل معها صوب المستقبل. ويمكن تعريف التخطيط بالسيناريو كما يلي:

- هو الاحتمالات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل، أو الحالات التي يمكن أن تحدث لكنها لم تحدث. كما ينظر إليه على أنه مجموعة من الإجراءات المحتملة والبدائل الممكنة من أجل مواجهة موقف طارئ، أي هو أداة للتفكير التخيلي لمواجهة الأزمات المتوقعة مع التغلب على عنصر المفاجأة .(يوسف احمد ايو فارة، 2009 ص 181).
- كما ينظر للتخطيط بالسيناريو على أنه عبارة عن أداة فعالة لترتيب وتنظيم مدارك المنظمة بطريقة منهجية حول البيئة المستقبلية كبديل يمكن اعتمادها في اتخاذ قرارات وتنفيذ القرار المختار بأفضل الصيغ.

- كما يمكن تعريفه على أنه طريقة نظامية ومرتبنة لتصور الوقائع المستقبلية الممكنة، والتي يمكن للمنظمة أن تتخذ قرارات في إطارها بشكل أفضل. والسيناريو الجيد هو الذي يعتمد على درجة عالية من الإدراك وسعة الخيال وعمق الخبرات والإحاطة بجميع العناصر والعوامل والتفاصيل التي يتوقع وجودها.
- كما يعرف السيناريو على أنه مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعة (زيد منير عيوي، 2021ص25).

- أهمية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية في التخطيط بالسيناريو لدى منظمات الأعمال

### الفرع الثاني: أهمية تخطيط بالسيناريو

تكمن أهمية التخطيط بالسيناريو في ما يلي:

- قدرة المنظمة على تحقيق سرعة الاستجابة في بيئة الأعمال الشديدة الاضطراب؛
- يعتبر تخطيط بالسيناريو كأساس لاتخاذ القرار في بعض المنظمات في مجال البحث والتطوير؛
- كما أن السيناريو عمل توجيهي و إرشادي لاتخاذ القرار ما هو ممكن وما هو محتمل؛
- تحقيق مرونة إستراتيجية عالية في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية؛
- اكتساب المزيد من المعرفة والتعلم من خلال البحث في احتمالات المستقبل وموجهتها

### الفرع الثالث: أنواع تخطيط بالسيناريو:

يوجد ثلاثة أنواع رئيسة لتخطيط السيناريو على اختلاف وجهات النظر في تحديد هذه الأنواع (العيوي محمد حسين منهل، 15ص2012): وتتمثل هذه الأنواع الثلاثة في:

**أولاً : السيناريو الاستطلاعي أي الاستكشافي:** وصف الوضع المستقبلي المحتمل نقصد به سيناريو يعني جمع معطيات والبيانات لمعرفة ما يحدث في المستقبل دون التزام مسبق بأهداف محددة يراد تحقيقها، ويسمى سيناريو متوجه. (ahmed, daud, sundaram, 2011)

**ثانياً: السيناريو المستهدف:** أيوضع مسارات مستقبلية، يقصد به وضع جدول زمني مزعوم مترتب على أساس ظاهرة معينة، والتي تبدأ من وضع مستقبلي فعلي أو مفترض أو مرغوب فيه إلى الحاضر. يسمى كذلك سيناريو راجع للخلف.

**ثلاثاً: السيناريو المعياري:** يمثل هذا النوع من السيناريو الاستراتيجي في الإجابة عن السؤال تحقيق ما هو مرغوب فيه من خلال التكيف مع المواقف الحالي (zanoli, raffaele, gambelli, 2012)

### الفرع الأربع: خطوات التخطيط بالسيناريو:

تعددت الرؤى حول تحديد خطوات بناء السيناريو حسب كل باحث في المجال، إلا أن أغلبها يصب في إطار واحد (Mackey, 2010 , p25). يمكن الإشارة إلى إهمال خطوات التي تتبعها عملية تخطيط السيناريو كما يلي:

✓ تحديد مجال التخطيط وإطاره الزمني؛

- ✓ تطوير فهم واضح للموقف الحالي وهذا سيخدم بوصفه نقطة الانطلاق لكل سيناريو؛
  - ✓ تشخيص العناصر المؤكدة الحدوث والتي تمثل لقوى الدافعة؛
  - ✓ تحديد مصادر عدم التأكد الأساسية ضمن البيئة؛
  - ✓ تحديد القوى الدافعة الأكثر أهمية، والأسلوب المتبع هو تخصيص تقديرين لكل متغير بيئي؛
  - ✓ الاهتمام بالقيم المحتملة ذات الاحتمالات المتباينة واستبعاد المتغيرات غير ممكنة الحدوث؛
  - ✓ تحليل التفاعل بين المتغيرات من خلال التطوير مصفوفة السيناريوهات باستخدام المتغيرين الأكثر أهمية من خلال قيمهما المحتملة ؛
- حساب أثر كل سيناريو على المنظمة وصياغة الاستراتيجيات المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار تقدير احتمال حدوث كل السيناريو. (Note ,guidance, 2009)

### المحور الثاني : مفهوم اليقظة الإستراتيجية

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية من المفاهيم التي أخذت اهتمام واسعاً في مجال التخطيط والإدارة الإستراتيجية، وذلك لما لها من أهمية في القدرة على التعامل مع بيئة منظمات الأعمال والتي تتميز بالاضطراب.

### الفرع الأول : تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تعددت تعريفات اليقظة الإستراتيجية بتعدد الباحثين في هذا المجال، ومن بين أهم التعاريف يمكن ذكر

مايلي:

- عملية مستمرة من بحث وترصد للمعلومات حول التغييرات التي تحدث في محيط المؤسسة، ثم معالجة هذه المعلومات والقيام بنشرها بهدف خلق الفرص وتخفيض حالات عدم التأكد للمؤسسة. (فالتة،

2014ص4)

هي جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة (نورالدين، قوجيل، 2012ص-45-43).

وهي أيضاً: الرصد الشامل والذكي لمحيط المؤسسة للاطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل (حديد رتيبة، 2005، صفحة 2)

- وهي: نشاط مستمر ومتكرر في جزء كبير منه، تهدف إلى الرصد النشاط للمحيط التكنولوجي، التنافسي، لأجل التنبؤ بالتطورات المختلفة (Cohen، 2004، 46p-58p).

- تعرف انها: عملية رصد وتقييم المعلومات الواردة من المحيط الخارجي وتوزيعها على الأشخاص الرئيسيين في المؤسسة (Lesca، 2001، p.1).

ومن التعاريف سابقة يمكن القول أنها: العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئتها الخارجية والداخلية وذلك بهدف اقتناص الفرص المناسب في وقتها وتفادي الأخطار المحتملة، وذلك من خلال جمع وتحليل ونشر المعلومات خاصة من نوع علامات الإنذار المبكر

### الفرع الثاني : مجالات اليقظة الإستراتيجية:

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية مفهوما شاملا للعديد من المجالات التي تهتم المنظمة، ومن بين أهم هذه المجالات يمكن الإشارة إلى:

#### أولا: اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية ، لاستنتاج التهديدات و فرص التنمية . و تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها (Jakobiak,p55, 1992) أساسا من :

- هيئات البحث العلمي و الجامعات، من خلال الاتصالات المستمرة و المشاركة في الملتقيات؛
- المعاهد و مؤسسات البحث التطبيقي و الهندسة ؛
- الدراسة الدورية للبراءات التي لها علاقة بالنشاط ؛
- بنوك المعلومات ؛
- المشاركة في ملتقيات و دراسة المنشورات ذات الطابع المهني ؛
- التحليل الدقيق لمنتجات المنافسة .

#### ثانيا: اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل الصناعة، وتحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف ) ثم تحليلها واستخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.(ولد عبد عمرود .علواطي، 2017ص5)

#### ثالثا: اليقظة التجارية:

تسعى إلى تتبع وترقب كل التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والمرتبطة عادة بتغير أذواق المستهلكين، تطور رغباتهم واحتياجاتهم، تطور السوق والطلب والموزعين، إلى جانب الاهتمام المستمر بشكاوى الزبائن.(Hassen, p60,2014)

وتعطي اليقظة التجارية أهمية كبيرة لمختلف الضمانات (أجال التسليم، واستمرارية العلاقة مع العملاء، والموردين، وجودة المنتجات والخدمات.)، ويعتبرها العديد من الكتاب مصدرا للميزة التنافسية، ويطلقون عليها أيضا يقظة الموردين والزبائن، فهي تهدف لضمان تنافسية دائمة. (مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمم، جوان 2019 ص 29 .).

### الفرع الثالث: أهمية اليقظة الإستراتيجية:

يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تمنح المؤسسة عديد من المزايا والتي يمكن ذكر أهمها كما يلي:

تسمح بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها وما تتيحه من فرص وتقرزه من أخطار ( Krimlin, p7, 2010 ).

تحقيق نواتج مالية لأن المعلومات التي تيم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته،...؛(نورالدين, قوجيل، 2012ص-45-43)

تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة وتساعد على مرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة؛تساعد على التحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.( العيسوي ,محمد حسين منهل ، 2012 ص15)

تعتبر وسيلة مهمة للتعلم والرفع من مستوى وعي المؤسسة، وهو ما يساعد على عملية الإبداع؛اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق؛الزيادة من أثر التآزر والتعاقد في المؤسسة؛الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.(Natalie Costa، 2008، p61)

### المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

حاولت الدراسة معرفة مدى وجود أثر لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة ( اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية) على التخطيط بالسيناريو المؤسسة نפטال فرع ولاية بشار. - كنموذج للدراسة الميدانية، حيث أعدت استبانة لغرض الدراسة ثم توزيعها على أفراد عينة الدراسة التي بلغت 50 فرد وتحديدًا ستجاباتهم إزاء العبارات المختلفة المتضمنة محاور الدراسة. تم تفرغ وتحليل الاستبانة ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. وقد تضمنت الإستبانة عدد من العبارات من شأنها المساهمة في تحديد المتغير المستقل " اليقظة الإستراتيجية " بأبعاده المتمثلة في: (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية)، وكذا المتغير التابع والمتمثل في: " التخطيط بالسيناريو " .

صنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي.ثم تم تعديله إلى آخر فنوي ثلاثي حيث حدد طول كل فئة من خلال القانون التالي:(الحد الأعلى- الحد الأدنى)/ عدد الفئات. أي:  $1,33=3/(1-5)$  ليصبح مقياس التحليل

وفق ما يوضحه الجدول التالي:



جدول رقم (01): مقياس التحليل المصحح

الفئة	قيم المتوسط الحسابي	مستوى الاتجاه
الأولى	من 1 إلى أقل من 1,80	منخفض جدا
الثانية	1,80 إلى أقل من 2,60	منخفض
الثالثة	2,60 إلى أقل من 3,40	معتدل
الرابعة	3,40 إلى أقل من 4,20	مرتفع
خامسة	4,20 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج spss 2022

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها استنادا إلى معامل "ألفا كرونباخ" الذي بلغ (0.946) أي بنسبة 95.6%. بعد ذلك تم وصف خصائص عينة الدراسة باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على طبيعة اتجاهات الموظفين عينة الدراسة نحو كل بعد من أبعاد الدراسة.

الفرع الأول: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة:

توضح الجداول الموالية قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على المتغير

المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية بأبعاده الأربعة وكذا المتغير التابع وهو التخطيط بالسيناريو:

أولا: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على أبعاد المتغير المستقل " اليقظة الإستراتيجية "

جدول رقم (02): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اليقظة التكنولوجية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات	
			5	4	3	2	1		
مرتفع	0.712	3.90	1	26	19	0	4	تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيا الجديدة؟	
مرتفع	1.020	3.83	15	15	11	8	1	تتابع مؤسستكم البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد؟	
معتدل	1.008	3.13	6	10	19	14	1	تتابع مؤسستكم الأساليب الجديدة في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات؟	
معتدل	1.196	2.87	4	8	26	18	4	مؤسستكم على اطلاع بالتكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين؟	
معتدل	1.230	3.07	9	11	7	20	3	تراقب مؤسستكم الأساليب الحديثة والمستجدة في مجال البحث والتطور وتعمل على اكتسابها؟	
معتدل	1.311	3.27	15	5	14	11	5	تعتمد مؤسستكم على التقنيات والبرامج الحديثة	
معتدل	1.0795	3.345							اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج spss2022

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لمعظم الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.87 - 3.90)، وهذا ما تجلى في المتوسط العام الخاص ببعد اليقظة التكنولوجية والذي كان معتدل، حيث بلغ قيمة قدرها (3.345)، وهذا يعني توفر متوسط أو معتدل لبعد الرؤية المشتركة على مستوى المجمع؛ وهذا رغم ملاحظة وجود اليقظة التكنولوجية على مستوى مؤسسة، وتجلي ذلك من خلال المتوسط الحسابي المرتفع الذي بلغ على التوالي (3.90، 3.83) للعبارتين " متابعة شركة البحوث الأساسية التي تقوم بها الجامعات والمعاهد " وكذا " يتم تعمل شركة على متابعة التكنولوجية الجديدة "، إلا أن عدم وجود إطار عملي لتحقيق ذلك يحول دون الوصول إلى المستوى المطلوب وهذا يظهر من خلال الضعف الملاحظ حول تحسين عملية اليقظة التكنولوجية جماعية. كما يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.712 - 1.311) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد اليقظة التكنولوجية ، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري الكلي للبعد الذي بلغ (1.0795).

**جدول رقم (03): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير اليقظة التنافسية**

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات
			1	8	11	16	14	
مرتفع	1.124	3.67	1	8	11	16	14	تتابع مؤسساتكم إستراتيجيات المنافسين باستمرار؟
مرتفع	1.124	3.67	1	6	18	9	16	تتابع مؤسساتكم التطورات الحاصلة في حصتها السوقية باستمرار؟
مرتفع	0.973	3.87	2	11	9	12	16	مؤسساتكم على الاطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؟
معتدل	1.048	3.07	4	9	22	9	6	تتابع مؤسساتكم منتجات وخدمات المنافسين الحالية والمرتبقة؟
معتدل	1.217	3.03	8	7	16	13	6	تتابع مؤسساتكم السياسات التسعيرية الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين؟
معتدل	1.363	2.93	3	10	12	15	10	تقوم مؤسساتكم ببحث معمق عن الاسواق والمنافسة
معتدل	1.1415	3.37						اليقظة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج spss 2022

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الأوساط الحسابية لمعظم فقرات بعد اليقظة التنافسية كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.93-3.87)، كما يمكن ملاحظة أن المتوسط العام لبعد اليقظة التنافسية والذي بلغ قيمة قدرها (3.37) كان أيضا معتدل، أي أن درجة توفر بعد اليقظة التنافسية في الشركة كانت متوسطة؛ وهذا رغم اعتماد الشركة متابعة إستراتيجيات المنافسين كافة المجالات وتعامل مع الاطلاع بمجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين ، إلا أن هناك ضعف تتبع شركة السياسات التسعيرية الحالية والمستقبلية الخاصة بالمنافسين محل الدراسة. كما يمكن ملاحظة أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.973 - 1.363) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد التعلم الجماعي، وهذا ما يوضحه أيضا الانحراف المعياري الكلي للبعد الذي بلغ (1.1415).

جدول رقم (04) : قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اليقظة التجارية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارات
			10	11	16	9	4	
معتدل	1.066	3.37	10	11	16	9	4	تتابع مؤسستكم الحاجات والرغبات الحالية والمستجدة للزيائن باستمرار؟
معتدل	1.112	3.27	8	13	17	9	3	تتابع مؤسستكم الموردين الحاليين والمستقبليين وأهم التطورات الحاصلة والتي ستحصل على مستواهم؟
معتدل	1.368	2.70	9	4	9	19	9	تراقب مؤسستكم عن كثب التغيرات في سلوكيات واتجاهات زيائنها؟
معتدل	1.258	2.93	7	9	14	13	7	تتحري مؤسستكم عن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المنافسين في التعامل مع الموردين
معتدل	1.413	2.73	8	7	11	14	13	تعمل مؤسستكم على تتبع مصادر الموردين
معتدل	1.202	2.73	5	6	20	9	10	تسعى المؤسسة لاقتناص الفرص غير المشبعة لعملائها
معتدل	1.2365	2.955						اليقظة التجارية

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لمخرجات برنامج spss2022

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (2.70- 3.37)، وهذا يعني أن درجة بعد اليقظة التجارية كان متوسط، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الخاص ببعد اليقظة التجارية والذي بلغ قيمة قدرها (2.955) وهي قيمة متوسطة، في حين نرى أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (1.066 - 1.413) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات بعد اليقظة التجارية ، وهذا ما يوضحه الانحراف

المعياري الكلي الذي بلغ (1.2365). وما يمكن ملاحظته من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك ضعف اليقظة التجارية كنظرة إستراتيجية بعيدة المدى.

ثانياً- قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات على المتغير التابع " التخطيط بالسيناريو  
الجدول 05: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط بالسيناريو

الملاحظة	الانحراف المعياري	متوسط الحسابي	التكرارات					العبارات	
			3	8	17	10	12		
متوسط	1.20	3.40	12	10	17	8	3	لمؤسستكم رسالة مكتوبة وواضحة تعكس فلسفتها وغايتها؟	
متوسط	1.30	3.30	13	8	14	11	4	تقوم مؤسستكم بإعداد خطة إستراتيجية طويلة الأجل تغطي فكرة زمنية مستقبلية؟	
متوسط	1.23	3.10	10	6	18	12	4	تضع مؤسستكم الخطط والاستراتيجيات وفق معلومات وبيانات دقيقة؟	
مرتفع	1.30	3.65	18	10	12	6	4	تقوم مؤسستكم بتحليل عميق التغييرات البيئية الداخلية وكذا البيئة الخارجية؟	
مرتفع	0.19	3.45	16	10	16	4	4	تهتم الإدارة بمؤسستكم بوضع الاحتمالات للأحداث المستقبلية؟	
مرتفع	1.25	3.60	19	10	10	5	6	تهتم الإدارة بتحديد التحديات المستقبلية المحتملة؟	
مرتفع	1.40	3.62	18	12	10	4	6	تراعي مؤسستكم مبدأ التفكير بالسيناريو عند وضع الخطة إستراتيجية؟	
متوسط	0.60	3.39	14	4	20	9	3	تتوفر لدى القائمين بإعمال التخطيط للمؤسسة المعرفة الكافية بمفهوم التخطيط بالسيناريو؟	
متوسط	1.22	3.35	18	11	6	9	6	تقوم مؤسستكم بتطوير خططها وفقاً للسيناريوهات المحتملة؟	
مرتفع	1.45	3.52	14	4	20	9	3	تستخدم مؤسستكم إستراتيجية التفكير التي تساعد في اتخاذ القرار الإستراتيجي؟	
مرتفع	1.32	3.44	18	11	6	9	6	تمتلك مؤسستكم أدوات كمية ( مثل: شجرة القرارات الاحتمالات) لبناء سيناريوهات المستقبلية؟	
متوسط	0.95	3.22	9	12	17	7	5	تسعى مؤسستكم باعتماد منظومة تفكير إستراتيجي تواكب الحداثة والتغيير؟	
متوسط	1.20	3.12	7	11	18	8	6	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية كفوءة قادرة على رسم السيناريوهات للأوضاع المستقبلية؟	
متوسط	1.16	3.39							لمتغير التخطيط بالسيناريو

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات الـ SPSS.2022

يُظهر الجدول أعلاه أن الأوساط الحسابية لغالبية الفقرات كانت معتدلة حيث تراوحت قيمتها بين (3.10-3.65)، وهو ما أدى إلى أن يكون الوسط الحسابي العام للمتغير التابع " التخطيط بالسيناريو" معتدل

حيث بلغ قيمة قدرها (3.39)، وهذا يعني أنه يتم التخطيط بالسيناريو على مستوى الشركة بفعالية متوسطة، وهذا رغم أن القرارات الإستراتيجية على مستوى المجمع لها ارتباط وثيق بالرؤية والرسالة، ووجود تشارك في المعلومات المحصل عليها من طرف العاملين في المجمع، وكذا قدرة القرار الإستراتيجي على ترتيب أولويات العمل، وهي العبارات التي تحصلت على مستوى مرتفع لمتوسطها الحسابي مقارنة مع بقية العبارات التي تخص المتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية"، كما أن الانحراف المعياري لكل الفقرات قد تراوح بين (0.19 - 1.45) وهي قيم موجبة كلها، وهذا يدل على اتفاق أفراد العينة المدروسة حول الإجابات المتعلقة بفقرات المتغير التابع "فعالية القرارات الإستراتيجية"، وهذا ما يوضحه الانحراف المعياري الكلي الذي بلغ (1.151).

**الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:** باستخدام تحليل الانحدار المتعدد يتم اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ممثلة في الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. وبعد أن تم التأكد من توفر شروط تطبيق تحليل الانحدار، يمكن اختبار فرضيات الدراسة كالتالي:

**أولاً: الفرضية الرئيسية: H1:** "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال فرع ولاية بشار عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ )".

جدول رقم (06): نتائج الارتباط الخطي المتعدد لمتغيرات الدراسة

Modèle	R- deux ajusté	R	R- deux	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig	Erreur standard de l'estimation
régression	0.774	0.898	0.806	13.233	4	3.308	25.886	0.000	0.35750
Résidu				3.195	25	0.128			
Total				16.429	19				

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.000) وهي قيمة أقل من (0.05)، وهو ما يعني أن النموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وعليه نرفض الفرضية التي تقول: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال فرع

ولاية بشار، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نفضال فرع ولاية بشار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ )".

كما يمكن ملاحظة من خلال الجدول رقم (06) أن هناك علاقة ارتباط قوي بين المتغير المستقل " اليقظة الإستراتيجية " والمتغير التابع " التخطيط بالسيناريو "، حيث بلغ معامل الارتباط الثنائي بين المتغيرين قيمة قدرها 0.898 أي بنسبة 89.8%، كما بلغ معامل التحديد المعدل 0.806 أي أن 80.6 % تكمن في أهمية إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية بأبعادها تعود إلى تبني عملية التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نفضال فرع ولاية بشار.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: اليقظة التجارية

جدول رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Model Summary				
Model	R	معامل الارتباط	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 <sup>a</sup>	R Squa	.849	مقدار الخطأ
		.254		.133

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		T	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	16.776	.962		.000
	اليقظة التجارية	.886	.053	.222	1.626

a. Predictors: (Constant): اليقظة التجارية

a. Dépendent Variable : تخطيط بالسيناريو المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات spss 2022

يبين الجدول (07) أن مستوى الدلالة sig لبعد لليقظة التجارية قد بلغ 0.107 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة  $H_{1.1}$  ونقبل الفرضية المدومة  $H_{0.1}$  التي تقول: أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد لليقظة التجارية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في شركة نفضال فرع ولاية بشار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 5\%$ ).

- ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: اليقظة التكنولوجية

جدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary				
Model	R	R Squa	Adjusted R	Std. Error of
	المعامل	المعامل الارتباط	Square	the Estimate
	التحديد			مقدار الخطأ
1	.346 <sup>a</sup>	.119	.849	.0158

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	دالة	دلالة
					الاختبار	
1	(Constant)	16.776	.962			.000
	التكنولوجية	.886	.108	.4020	1.626	1.60
	اليقظة					

a. Predictors: (Constant) اليقظة التكنولوجية

a. Dépendent Variable: تخطيط السيناريو

المصدر: من إعداد الباحث وفقاً لمخرجات برنامج spss

يبين الجدول (08) أن مستوى الدلالة sig لبعد اليقظة التكنولوجية قد بلغ 0.004 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة  $H_{0.1}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{1.1}$  التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد لليقظة التكنولوجية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في شركة نפטال فرع ولاية بشار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 5\%$  ).

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: اليقظة التنافسية

جدول رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

Model Summary				
Model	R	R Squa	Adjusted R	Std. Error of
	المعامل	المعامل الارتباط	Square <td>the Estimate</td>	the Estimate
	الارتباط			
1	.346 <sup>a</sup>	.119	.849	.0158

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T دالة الاختبار	Sig. مستوى المعنوية
	B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta		
1 (Constant)	16.776	.962			.000
اليقظة تنافسية	.886	.1140	.3290	2.116	.107

a. Predictors: (Constant): التنافسية اليقظة

a. Dependent Variable: تخطيط بالسيناريو

المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج spss 2022

يبين الجدول (09) أن مستوى الدلالة sig لبعد اليقظة التنافسية قد بلغ 0.006 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية المعدومة  $H_{0.1}$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_{1.1}$  التي تقول: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد اليقظة التنافسية على تحسين عملية التخطيط بالسيناريو في شركة نפטال فرع ولاية بشار عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 5\%$  ).

### خاتمة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لمعرفة أثر تبني منظمات الأعمال إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لتفعيل التخطيط بالسيناريو وذلك لأهمية هذه الأخيرة على البقاء والاستمرار في ظل بيئة سريعة ومتغيرة وغير مؤكدة. ومن خلال اختيار " شركة نפטال فرع ولاية بشار " كنموذج للدراسة خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن أن نوردتها كما يلي:

تعد اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة وهي أشمل الأنواع:

إن إتباع نظم المعلومات ضروري في كل مؤسسة تعد من أهم العوامل المساهمة في التخطيط بالسيناريو.

-اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في التخطيط بالسيناريو من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص.

-اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم الشركة (استهداف اليقظة الإستراتيجية) ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمع للمعالجة والتحليل، ذلك لان معلومات اليقظة خارجية تتميز بأنها توقعية.

-تتبنى مؤسسة نפטال مفهوم اليقظة إذ تقوم بتتبع ومراقبة رصد كل تغيرات بيئتها الخارجية اي هناك الخلية المسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية.



### - نتائج الدراسة الميدانية:

- تتبنى مؤسسة نפטال فرع بشار اليقظة الإستراتيجية، إذ تقوم بتتبع تغيرات البيئة الخارجية. تعتمد مؤسسة نפטال في تحليل ومعالجة البيانات المجمع من نظام اليقظة على لجان مختصين (فريق اليقظة الإستراتيجية) تتوفر فيهم صفات خاصة.

- تعمل مؤسسة نפטال بنظام اليقظة الإستراتيجية ضمن متطلبات هذه الأخيرة.

- تعتمد مؤسسة نפטال على إجراء بحوث التسويق عند الاحتياج لذلك.

- هناك علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية و التخطيط بالسيناريو في مؤسسة نפטال فرع ولاية بشار

- أظهرت لنتائج المتعلقة بوجهة نظر العامل ينفي " شركة نפטال فرع ولاية بشار " أن اتجاهها تعينة الدراسة إيجابية نحو معظم أبعاد اليقظة الإستراتيجية ،حيث بلغا لمتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل" اليقظة الإستراتيجية " 3.20 بمستوى معتدل وهو ما دل على تبني شركة لمفهوم اليقظة الإستراتيجية بدرجة متوسطة وهذا باتفاق جل إجابات عينة الدراسة والتي أظهرها الانحراف المعياري العام الذي بلغ 1.158، في حين أن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع "فعالية التخطيط بالسيناريو "قد بلغ قيمة 3.10 بمستوى معتدل وبانحراف معياري قيمته 1.15 وهو ما يدل على وجود فعالية متوسطة في التخطيط بالسيناريو المتخذة على مستوى الشركة.

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن هناك علاقة ارتباط قوي بين تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية وفعالية التخطيط بالسيناريو المتخذة على مستوى المجمع بنسبة 89.8% وهي علاقة طردية.

- كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية) تحسين عملية التخطيط بالسيناريو على مستوى " شركة نפטال فرع ولاية بشار " عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 5\%$ )، إلا أن هذا الأثر يعزى فقط إلى بعدين من أبعاد مفهوم اليقظة الإستراتيجية وهما بعد اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية.

وقد نفسر هذه النتائج إلى ما يلي:

- ارتباط عملية التخطيط بالسيناريو على مستوى " مؤسسة نפטال فرع ولاية بشار " بالقيادة العليا كان له أثر في اليقظة الإستراتيجية لبعدها التجاري كبعد من أبعاد على فعالية القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

- تشجيع مؤسسة على تبني طرق ومداخل جديدة والإحساس بالمجموعة والثقة وكذا بذل جهود إضافية لإيجاد البدائل المتعددة لحل المشكلات، ساهم فيه أبعاد اليقظة الإستراتيجية التي كان لها انعكاس على فعالية القرارات الإستراتيجية في مؤسسة؛

- الضعف في تحسين عملية التخطيط بالسيناريو على مستوى " مؤسسة نפטال فرع ولاية بشار " ونظرة العاملين إلى الأحداث المستقبلية على أنها تحدي وفرصة للتعلم، شكل قصور في تأسيس لرؤية جماعية مشتركة ومتينة يكون لها الأثر في اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة؛

- ضعف في انتشار وتبادل المعلومات بين العاملين وكذا وصولها في الوقت والمكان المناسبين، وضعف وجود ثقافة التشارك المعرفي في مؤسسة محل الدراسة.

### التوصيات

وعلى ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات المقترحة:

- إرساء نظام اليقظة بين الأفراد في مؤسسة كأحد مكونات ثقافة مؤسسة.
- المشاركة الجماعية في المعرفة والتعلم من خلال تكوين فرق العمل تحسين عملية التخطيط بالسيناريو.
- إعداد برامج تدريب وتعليم بناء على نقائص ومتطلبات مؤسسة.
- الرفع من مستوى التعلم لدى إدارة مؤسسة ، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل تفاعلي.

### الإحالات والمراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات : مدخل متكامل، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن سنة 2009(ص-181)
- زيد منير عبوي، أساليب الاستفاة من تكنولوجيا المعلومات والرقمية الحديثة ، المعتر للنشر والتوزيع (2021 ص 25)
- العيسوي ،محمد حسين منهل ، الادارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة،الاردن :مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان(2012) ص15.
- نورالدين، قوجيل، اثنظام المعلومات لتفعيل اليقظة الاستراتيجية،دراسة حالة مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة -أم البواقي - جامعة ام البواقي 2012ص-45-43
- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة " حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر ، 2004/2003، ص65-66 (اعمال غير منشورة).
- ولدعابد عمرود علواطي عمر، آليات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد، العدد، 17 ، 2017، ص5 جامعة الشلف .
- مصباح عائشة وعبد الفتاح بوخمم، دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية،مجلة دراسات إقتصادية ، المجلد 6 ، العدد1، جوان 2019 ، 338ص.
- نورالدين، قوجيل مذكرة ماجستير دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، جامعة عنابة كلية الاعلام والاتصال(2012ص-45-43).

- اليمين فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014 ص 4.

#### المراجع باللغة الاجنبية

- Paul, Schoemaker , Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Mackey, B , the case of scenario planning, Elsevier, Michelgodet, ( 2012) , p111.
- ahmed,daud,sundaram. (2011). scenario driven decision systeme:concepts and mplementation. coyright , ananth.
- Note ,guidance. (2009). scenario planning foresight horizon scanning centre. government Office for science alun rhydderch .
- zanoli,raffaele,gambelli. (2012). scenario of theorganic food market in Europe. foot polic y p 37 , 41.
- Mackey, B , the case of scenario planning, Elsevier, Michelgodet, ( 2012) , p111.
- corinne cohen , veille et intelligence strategique , hermes lavoisier, paris, 2004, p46-58.
- Lesca, H.. Veille Stratégique Concepts et Démarch de mise en place dans l'entreprise guides pour la pratique de l'information scientifique et technique, Paris, France: Ministère de l'Education National de laRecherche et de la Technologie( 2001, p.1.).
- F.Jakobiak, Exemples commentés de veille technologique, Paris: les éditions d'Organisation( p55.1992).
- Krimlin , la veille strategique:les yeus et les Oreilles de Votre Entreprise 3IE: c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire 94276 Kremlin-Bicêtre Cedex 0202 p7.
- bekaddour hassan, veille stratégique & intelligence économique cas des entreprises algeriennes .tlemcan 'faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion 'mémoire de magister en science de gestion : université abou bekr belkaid, 2014,p60.