



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان

## مركزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE -

تحت اشراف الأستاذ: عبد الله سايح

إعداد الطالب: عبد الحميد العابد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	محمد كسنة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عبد الله سايح
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	خيرة زقيب

السنة الجامعية: 2022/2023







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

بعنوان

## مركزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة

- دراسة حالة مؤسسة ALFAPIPE -

تحت إشراف الأستاذ: عبد الله سايح

إعداد الطالب: عبد الحميد العابد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/13

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	محمد كسنة
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	عبد الله سايح
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر ب	خيرة زقيب

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

# الرَّهَاءُ

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى

أهدي هذا العمل إلى:

والدي رحمه الله وغفر له وأسكنه فسيح جناته

والدتي الكريمة حفظها الله ورعاها

زوجتي الغالية أبنائي الأعمام

العائلة الكريمة.

عبد الحميد العابد

## شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، يا ربنا لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك  
نحمدك ونثني عليك الخير كله، ونصلي ونسلم على المبعوث رحمة للعالمين، سيد  
الخلق وإمام الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور ساهح عبد الله

على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات

وإلى الأساتذة الكرام الذين نرهننا من علمهم طوال مسارنا الدراسي

وإلى كل أساتذة كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل إطارات وعمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

ALFAPIPE

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

لإنجاز هذا البحث.

عبد الحميد العابد

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير مرتكزات اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في المؤسسة، حيث جاءت إشكالية البحث متمثلة في التساؤل الرئيسي التالي "ما هو تأثير توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؟" ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي في الدراسة النظرية وطريقة دراسة حالة في الدراسة الميدانية، وتم جمع ومعالجة وتحليل آراء 116 اطارا من الاطارات الإداريين في مؤسسة ALFPIPE ، عن طريق استمارة استبيان تم تصميمها كأداة لقياس نموذج الدراسة واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضياتها، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية لكن بمستوى غير كاف للتأثير بفعالية في تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE.

**الكلمات المفتاحية:** بيئة المؤسسة، يقظة، مخاطر، يقظة استراتيجية، إدارة المخاطر.

### **Abstract:**

This study aims to find out the extent of the impact of the pillars of strategic vigilance on risk management in the enterprise, where the research problem was represented by the following main question "What is the impact of the availability of strategic vigilance requirements on risk management in the ALFPIPE organization?" In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was adopted in the theoretical study and the method of a case study in the field study, and the opinions of 116 managers at the fabib Foundation were collected, processed and analyzed through a questionnaire form that was designed as a tool to measure the study model and the study used descriptive and inferential statistical methods to test its hypotheses, and many results were reached, the most important of which is that There is an interest in strategic vigilance, but at an insufficient level to effectively influence the implementation of risk management in the ALFPIPE.

**The keywords:** Enterprise Environment, Vigilance, risk, Vigilance Strategy, risk management .

# الفهرس

---



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
i	الاهداء
ii	الشكر
iii	الملخص
v	فهرس المحتويات
vi	فهرس الجداول
vii	فهرس الاشكال
viii	فهرس الملاحق
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر</b>
03	المطلب الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية
12	المطلب الثاني: مدخل عام لإدارة المخاطر
21	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر في المؤسسة
26	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>
26	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
33	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة لمرتكزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في مؤسسة</b>	
41	تمهيد
42	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة ALFAPIPE وإجراءات الدراسة</b>
42	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
47	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
52	<b>المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج</b>
53	المطلب الأول: تحليل إجابات وآراء المبحوثين
65	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة
78	خلاصة
80	خاتمة
86	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

## فهرس الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
.01	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	34
.02	مجتمع الدراسة	47
.03	محاور أداة الدراسة	48
.04	الاستبيانات الموزعة والمستردة	48
.05	سلم ليكارت الخماسي	49
.06	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	49
.07	المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها	49
.08	معاملات ثبات وصدق محاور الاستبيان	51
.09	معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان	52
.10	خصائص أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة الجنس	53
.11	خصائص أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة السن	54
.12	خصائص أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	55
.13	خصائص أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية	56
.14	خصائص أفراد العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي	57
.15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التكنولوجية"	58
.16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التجارية"	59
.17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التنافسية"	60
.18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة البيئية"	61
.19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور "إدارة المخاطر"	63
.20	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور اليقظة الاستراتيجية	65
.21	Khi-carré نتائج اختبار	66
.22	اختبار التوزيع الطبيعي لمحور إدارة المخاطر	66
.23	نتائج اختبار T test للعينة الواحدة	67
.24	اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة	68
.25	اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى	70
.26	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية	72
.27	اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة	74
.28	اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة	76



## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
و	نموزج الدراسة	.01
08	شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية	.02
11	أنواع اليقظة الاستراتيجية	.03
19	خطوات عملية إدارة المخاطر	.04
20	عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المخاطر	.05
37	اندماج فرعي ALFATUS و PIPEGAZ	.06
40	الهيكل التنظيمي لمديرية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"	.07
41	الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"	.08
48	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس	.09
49	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب السن	.10
50	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	.11
51	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	.12
52	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي	.13

## فهرس الملاحق

رقم	عنوان الملحق
.01	نموزج استمارة الاستبيان قبل التحكيم
.02	قائمة المحكمين
.03	نموزج استمارة الاستبيان بعد التحكيم
.04	الهيكل التنظيمي لمديرية مؤسسة ALFPIPE
.05	الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة ALFPIPE -المستوى الأول-
.06	الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة ALFPIPE -المستوى الثاني-
.07	جداول التحليل الإحصائية ببرنامج الحزم الإحصائية SPSS

# مَقَدِّمَةٌ



## أ- توطئة:

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم سمات العصر الحديث، مما فرضته من متغيرات متشعبة وتعقيدات متزايدة على بيئة الأعمال، حيث تمتاز بالديناميكية والتعقيد والتقلبات السريعة وذلك راجع للتطور التكنولوجي الرهيب وتبادل المعلومات المتسارع، انفتاح الأسواق ونموها، شدة المنافسة وتغير احتياجات ورغبات المستهلك.

في مثل هذه البيئة المتغيرة يمكن ان تتعرض المؤسسات لمخاطر كبيرة عند مزاوله مختلف أنشطتها، نجد منها التغيرات في الطلب على المنتجات أو الخدمات، التغيرات في الأسعار والتكاليف، التغير التكنولوجي في الصناعات والعمليات الإنتاجية، التغيرات التنظيمية والقانونية، ومنه كان لزاما على المؤسسات تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر انطلاقا من تحديدها وتحليل أسبابها وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها، وصولا الى تطوير إجراءات تجنبها و الحد منها وتقليل احتمالية حدوثها أو التخفيف من تأثيرها، لأن عدم إدارة المخاطر بكفاءة قد يؤدي إلى تهديد مباشر لاستمرارية نشاط المؤسسات ووجودها في السوق، وعليه فهي مطالبة بتتبع ومراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التكنولوجي التجاري، التنافسي و القانوني، وهذا ما يسمى باليقظة الاستراتيجية.

فاليقظة الاستراتيجية تعتبر أحد أهم آليات الإدارة الحديثة لتدعيم مصادر معلوماتها وتقريب المؤسسة من بيئتها الخارجية وجعلها أكثر اطلاع عليها، وذلك من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها، ثم نشرها واستخدامها بشكل دوري ومنتظم من أجل توظيفها لاتخاذ قرارات استراتيجية، بهدف استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة في طابع استباقي، لضمان نجاح المؤسسات واستمرارية نشاطها وبقائها في السوق.

والجزائر كباقي دول العالم تتأثر بالتغيرات التي تحدث في السوق العالمية وبرز ذلك خاصة بعد الأزمة الصحية العالمية COVID-19 حيث كان هناك تذبذب كبير في وارداتها من المنتجات والمواد الأولية وازدياد اسعارها مما أثر سلبًا على قدرة المؤسسات على الإيفاء بالتزاماتها المتعاقد عليها قبل الجائحة العالمية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة إثر دخول الاستثمار الأجنبي للسوق المحلي، والمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب "ALFPIPE" مثال على المؤسسات التي تأثرت بكل هذه التغيرات مما شكل خطرا على حصتها السوقية واستمرارية نشاطها وبقائها في السوق.

## ب- الإشكالية:

لإبراز دور وفعالية اليقظة الاستراتيجية ومتطلباتها في التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسة ALFPIPE وتوقع شدتها ودرجة خطورتها، وسبل ادارتها المثلى بالعمل على تفاديها أو التقليل من آثارها تتمحور إشكالية دراستنا في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مدى الاهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFPIPE؟
- 2- ما هو واقع تطبيق إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؟
- 3- هل توجد علاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؟

## ت- فرضيات الدراسة:

## أولاً: الفرضيات الرئيسية

- 1- هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFPIPE؛
- 2- هناك تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؛
- 3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

## ثانياً: الفرضيات الفرعية

- 1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة 0.05؛
- 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة

0.05؛

3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى

الدلالة 0.05؛

4- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة البيئية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة

.0.05.

### ث - أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية وأهم ابعادها؛
- بيان بمفهوم إدارة المخاطر والأسس المعتمدة فيها؛
- تسليط الضوء على واقع تبني آلية اليقظة الاستراتيجية ومكانة إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؛
- تحديد مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE؛
- التعرف على البيئة الديناميكية التي تنشط فيها مؤسسة ALFPIPE وما تمتاز به من تحولات وتغيرات سريعة؛
- الكشف عن أهم المخاطر التي تواجهها مؤسسة ALFPIPE، ومن ثم تقديم مقترحات في ضوء الدراسة التطبيقية لتفاديها.

### ج- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق وتبني نظام اليقظة الاستراتيجية والتي تعد آلية أساسية للحفاظ على مكانة المؤسسة وتعزيز تنافسيتها من جهة، ومن جهة أخرى التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها وذلك من خلال رصد كل التغيرات التي تحيط بها وجمع مصفوفة البيانات والمعلومات بشكل استباقي وسريع، في ظل بيئة ديناميكية متسارعة على المستويين المحلي والعالمي ومن ثم تقديم حلول واقتراحات وبدائل للوقاية من المخاطر وسبل تعزيز الآليات المناسبة لتجنبها أو مواجهتها وتذليل اثارها على المؤسسة.

## ح- مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها يلي:

### 1- دوافع ذاتية:

- الميل الشخصي الى دراسة وتحليل ومعالجة المواضيع الخاصة باليقظة الاستراتيجية؛
- اطلاعي المسبق على بعض البحوث والأعمال في الموضوع أعطاني نظرة عامة حوله فكان هذا مشجعا لاختياره كموضوع لرسالة التخرج؛
- بحكم كوني إطار في مؤسسة ALFPIPE أملنا أن تساهم الدراسة في زيادة الوعي بضرورة تعزيز دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر.

### 2- دوافع موضوعية:

- المفاهيم الاقتصادية الحديثة التي دفعت بالمؤسسات الى اعتماد الية اليقظة الاستراتيجية وادارة المخاطر كرائز أساسية في الإدارة الحديثة؛
- اعتبار موضوع اليقظة الاستراتيجية وكذا إدارة المخاطر من المواضيع التي ما زل البحث فيها قائما، وبالتالي إمكانية الوصول إلى نتائج هامة تفيد الباحثين والمؤسسات معا؛
- التغيرات الكبيرة التي تعرفها الأسواق المحلية والعالمية مما فرض على المؤسسات ضرورة الحيطة والحذر وذلك بتبني يقظة استراتيجية فعالة بهدف التنبؤ بالمخاطر والتحكم بإدارتها.

### خ- حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: مؤسسة ALFPIPE على مستوى المديرية العامة بالعاصمة ووحديتي عنابة وغرداية.

2- الحدود الزمنية: الدراسة امتدت من شهر جانفي الى شهر ماي 2023.

## د - منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم الاعتماد على المنهج الوصفي في مختلف الجوانب النظرية للدراسة، وذلك لوصف مختلف عناصرها، وتدعيم مختلف جوانب البحث سيتم الاعتماد على المراجع المتاحة سواء كانت باللغة العربية أو باللغات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة المتمثلة في الكتب الرسائل الجامعية والمقالات العلمية.

في حين سيتم اعتماد منهج دراسة حالة في الدراسة التطبيقية، والذي يهدف إلى توضيح أهم النتائج التي أفرزتها عملية تحليل الاستبيانات، واستخدام أيضا مزيج من أدوات الإحصاء الرياضي والتطبيقي لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين بالاعتماد على برنامج SPSS.

## ذ - تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

خصصنا الفصل الأول والمعنون بالإطار النظري للدراسة، بالتطرق الى مبحثين رئيسيين، ففي المبحث الأول يتناول الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات باللغة العربية والأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون بالإطار التطبيقي للدراسة فقسمناه أيضا الى مبحثين، المبحث الأول يتناول التعريف بميدان الدراسة والطريقة والأدوات التي اعتمدت في الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني يتطرق الى النتائج والمناقشة وذلك بتلخيص واختبار الفرضيات التي طرحت في مقدمة البحث وعرض النتائج، وأخيرا قمنا بتقديم اقتراحات وتوصيات بناء على النتائج المتوصل إليها.

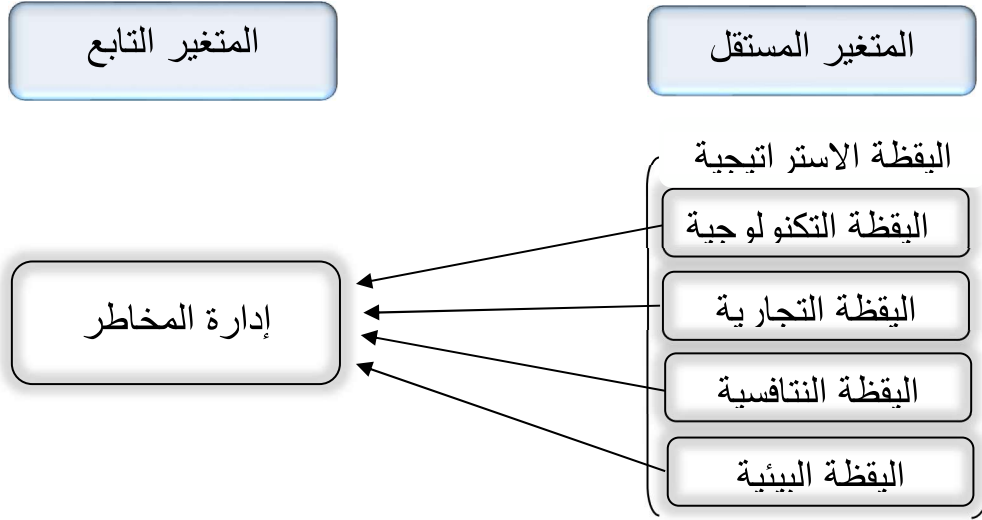


ر - أمودج الدراسة:

المتغير المستقل: اليقظة الاستراتيجية

المتغير التابع: إدارة المخاطر

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ز - صعوبات الدراسة:

خلال انجازنا لهذا البحث الأكاديمي اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

- قلة الكتب فيما يخص اليقظة الاستراتيجية وخاصة باللغة العربية؛
- الصعوبة في توزيع الاستبيانات واسترجاعها للتباعد الجغرافي بين وحدات المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول



## تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الوطنية والعالمية تغيرا ديناميكيا متسارعا يفرز مجموعة من التهديدات والفرص والتحديات التي من الممكن أن تعصف بالمؤسسات من حيث تنافسيتها ونموها وحتى استمرارية نشاطها، ولتكون المؤسسة أكثر استعدادا لهذه التغيرات كان لزاما عليها تبني يقظة استراتيجية فعالة تمكنها من التنبؤ بكل التغيرات واستباق حلول لها وذلك بتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها واحتمالية حدوثها بغرض تجنبها أو التقليل من آثارها، وهذا بالاعتماد على فعالية إدارة المخاطر بوضع استراتيجية التعامل مع المخاطر المحتملة، وللتطرق بالتفصيل لمتغيري الدراسة، اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الماهية الأساسية لكل من اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، حيث سيتم تقسيمه إلى مطلبين، الأول مدخل عام لليقظة الاستراتيجية يتناول مفهوم اليقظة الاستراتيجية وتطورها التاريخي وأهم التعاريف أهميتها وشروط فعاليتها، وكذلك أنواعها، بينما الثاني يحدد المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر ويشمل المفهوم والنشأة والتعريف، الدور والاهداف، وصولاً إلى أهم خطوات وعناصر إدارة المخاطر.

### المطلب الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم الآليات التي تمكن المؤسسة من تدعيم واثراء بنكها المعلوماتي، عن طريق جمع المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها على مستوى مختلف هياكلها، كما تعد اليقظة الاستراتيجية ضرورية من حيث اعتمادها لضمان تزود سريع ودائم وآني بالمعلومات الاستباقية عن بيئتها الخارجية.

### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

#### أولاً: التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية

يرجع ظهور اليقظة باعتبارها نشاطاً أو ممارسة داخل المؤسسة إلى سنوات الستينيات، تم تطورت مع التغيرات التي شهدتها البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسات على مراحل أساسية ثلاث، مرحلة الظهور بين 1967-1979 مرحلة النضج بين 1980-1990، ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991<sup>1</sup>.

#### 1- 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<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013، ص 7.

<sup>2</sup> François Brouard, *Pertinence d'un Outil Diagnostique Des Pratiques De Veille Stratégique pour Aider Les P.M.E*, 6 Ème Congrès International Francophone sur la P.M.E ,HEC Montréal, Canada, October 2002,p 4.

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.

## 2- مرحلة النضج:

مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "Porter"، حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة محيط المؤسسة واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط، حيث 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<sup>1</sup>.

## 3- مرحلة التدعيم:

هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فبعد أن انتهت المؤسسات من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، بدأت بتطوير مفهوم جديد لليقظة الاستراتيجية، وظهر ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة فقط، بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرف بأنه: عملية رسمية من بحث، جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

## ثانياً: أهم تعاريف اليقظة الاستراتيجية:

قبل التطرق إلى التعاريف، نفتح قوساً لتوضيح معنى اليقظة في حد ذاتها، نعلم أن كل شخص عادي يكون إما في حالة نوم أو في حالة حلم أو في حالة يقظة أو تيقظ *Etat de Veille* أو *Vigilance* وهذه الأخيرة تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم، فنقول نحن في حالة يقظة بمعنى متيقظين، وفي اللغة نقول يقظ، يقظاً ونقول كذلك اليقظ أو المتيقظ وهو الشخص الذي يكون في حالة اليقظة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> زواو ضياء الدين، المرجع السابق، ص 8.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 8.

<sup>3</sup> بوريش أحمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019، ص 37.

وعُرفت على أنها: "العملية الإعلامية (Informationnel) تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين، مثل ماهي أيضا عملية استعلامية ونشاط تجسسي أو استخباراتي تقوم به المؤسسة أثناء مسحها لمحيطها التنافسي وفي رقابتها لمنافسيها، لتحل في عملها محل عمل الرادار في رصد أية إشارة ضعيفة وفي الكشف عن أية علامة تنبيهية، للاستدلال عن إمكانية وجود أي خطر أو فرصة لسبق المنافسين"<sup>1</sup>.

وعرفت بأنها "عملية جماعية مستمرة واستباقية بمرور الوقت من خلال البحث عن معلومات مفيدة لصنع القرار، إن تنفيذ يقظة استراتيجية حقيقية سيشجع ويشجع جميع الموظفين على مراقبة وتتبع البيئة التكنولوجية والتجارية والسياسية والتنافسية... لتوقع التطورات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية، وبالتالي محاولة تقليل المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية نشاطها"<sup>2</sup>.

وعرفت بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي وانسيابي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين"<sup>3</sup>.

كما "قامت الجمعية الفرنسية للتقييس (AFNOR) Association française de normalisation في أبريل 1998 بوضع المعيار XP X 50-053 والمتعلق باليقظة باعتبارها نظام أقرب ما يكون لنظام المعلومات الاستراتيجية، وشديد الارتباط بالذكاء الاقتصادي وعنصراً هاماً منه، يتضمن هذا النظام عمليات ديناميكية من أجل

---

<sup>1</sup>فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 48.

<sup>2</sup> René Colas, "Comment par l'Écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise ? La règle des 4 E" Société des Écrivains, Paris, France, 2013, p80.

<sup>3</sup> Mohamed Jouad El Qasmi "Le management par processus et la veille stratégique", article publiée sur : [https://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24\\_elqasmi.pdf](https://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf), p2.

مراقبة المحيط، وتنطوي على العديد من المراحل، تشكل فيما بينها نشاط مستمر تتكفل به خلايا اليقظة قد تشمل المؤسسة ككل أو أحد أنظمتها الفرعية"<sup>1</sup>.

"اليقظة هي أحد المكونات الاستراتيجية لإدارة المعلومات للمنظمة، لا يمكن أن تكون فعالة تماما إلا إذا كانت جزءا من منظور استراتيجي لإدارة المعلومات التنظيمية، مؤهلة كبيئة معلوماتية، ويجب على المنظمة أن تضع الآليات اللازمة لزيادة توافر المعلومات إلى أقصى حد وتعزيز استخدامها من أجل أن تصبح منظمة ذكية"<sup>2</sup>.

ومنه نخلص الى كون اليقظة الاستراتيجية ماهي عملية طوعية أو نظامية فردية تكون او جماعية يتم من خلالها جمع كل معلومة ما من شأنها تكوين فرص او تهديدات تحدث حاليا أو مستقبلا في ظل البيئة التي تشهد تغيرات وتطورات تزداد تعقيدا يوما بعد يوم.

### الفرع الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية وشروط فعاليتها

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية.

#### أولا: أهمية اليقظة الاستراتيجية

تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في كونها آلية رصد ومتابعة وتحليل بيئة المؤسسة وما قد تحدثه تغيراتها من آثار اقتصادية حالية ومستقبلية بهدف تحديد الفرص والتهديدات الممكنة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي<sup>3</sup>:

■ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من

الخصائص التقنية للمنتج جودته، والتخفيض من كلفته؛

<sup>1</sup> فالنته اليمين، المرجع السابق، ص 50.

<sup>2</sup> Pierrette Bergeron, «VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien», Bibliothèque nationale du Québec, Canada, 2000, p4.

<sup>3</sup> باية وقتوني، ناديه عبد الكريم، "واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية، مقالة علمية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 1، 2020، ص 37.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق؛
- تعتبر أداة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب أو يمكن أن تتكيف معها المؤسسة؛
- تسمح للمنظمة. برد فعل سريع والاستعداد في الوقت المناسب؛
- تعتبر وسيلة لتكوين استراتيجية المنظمة أو إعادة توجيهها؛
- تسمح بالاقتران في الموارد، لأن التأخر يؤدي إلى ارتفاع التكلفة؛
- تمثل وسيلة لاستباق التغيرات وربح الوقت، وتساهم في اتخاذ القرارات الهامة؛
- تساعد في إدارة الأخطار والرفع من درجة الأمن؛
- تساهم في البحث عن استراتيجيات جديدة؛
- تؤدي إلى تحسين القدرة الإبداعية في المؤسسة والتميز في السوق الحالي؛
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من أجل تحسين أداء المؤسسة وسط المحيط التنافسي.

### ثانيا: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

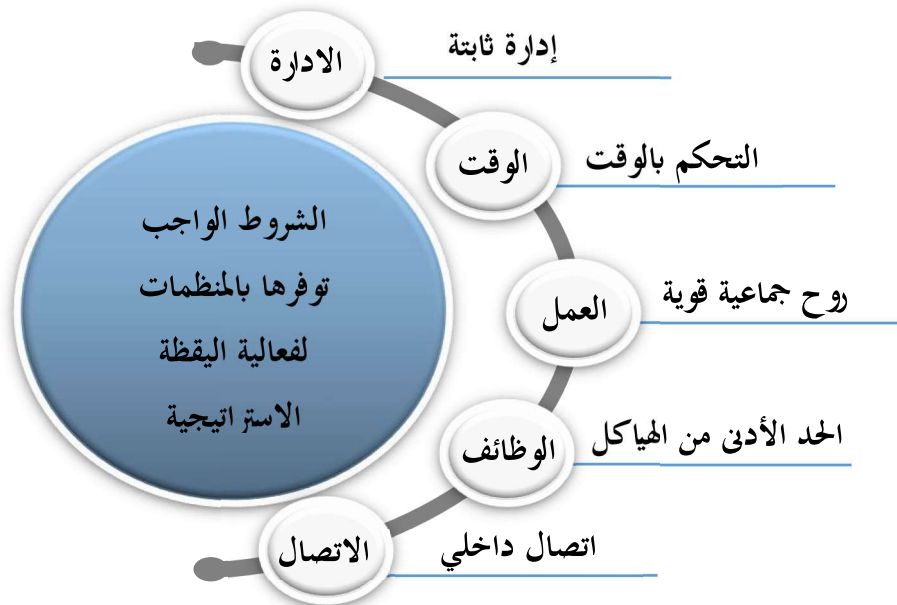
هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> بن السعدي جمال وآخرون، "اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء"، مداخلة في ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12-13 نوفمبر، 2017، ص.8.



- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصياً؛
  - اتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
  - التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
  - الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة؛
  - روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.
- وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي حيث أنه عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعمليها لتؤخذ بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات.

### الشكل رقم 02: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: أنيس رزوق وجبة إبداع وابتكار (54)، اليقظة الاستراتيجية(4)

<https://ummah-futures.net>

## الفرع الثالث: أنواع اليقظة الاستراتيجية

يمكن تصنيف اليقظة الاستراتيجية إلى أنواع مختلفة، كل جزء أو نوع منها مختص في مجال معين من نشاط

المؤسسة، وحسب التصنيفات الأكثر تداولاً وانتشاراً نذكر:

### أولاً: اليقظة التنافسية والتجارية:

#### 1. اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين

والمحتملين وهي تهتم أيضاً بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها

من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة نقاط القوة والضعف، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

ومن بين النقاط التي تركز عليها في اليقظة التنافسية نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- التعرف على موردي المنافسين، منتجاتهم، الموارد والكفاءات؛
- معرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين؛
- قنوات التوزيع التي يستعملها المنافس، المنتجات الجديدة للمنافسين؛
- نوعية ودرجة التهديدات التي يفرضها المنافسون؛
- استراتيجية المنافسين، سياستهم التسعيرية، نتائجهم المالية.

#### 2. اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة "موردين-زبائن" وكذا المهارات الجديدة في

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 110.

<sup>2</sup> بوخرينة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، 2014-2015، ص48.

السوق، معدل نمو السوق، فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية، حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة، وبالتالي فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء وكذا وضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية، وعليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية<sup>1</sup>.

ثانيا: اليقظة التكنولوجية والبيئية:

### 1. اليقظة التكنولوجية:

واليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي يسمح باستخدام تقنيات مشروعة لمراقبة ورصد ما يحدث في البيئة العلمية التقنية والتكنولوجية، وحسب Jakobiak فإن اليقظة التكنولوجية عبارة عن عمليتي ملاحظة وتحليل للبيئة متبوعة بنشر المعلومات التي تم انتقاؤها ومعالجتها حتى تكون مفيدة في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أنها نشاط أو عملية تمر بعدة مراحل، متابعة ورصد ما يجري في محيط المؤسسة من أحداث وتحليل المعطيات المحصل عليها من إشارات ومعلومات وانتقائها ومعالجتها ومن ثم نشرها وإيصالها للجهات المختصة، لاستخدامها في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

"وقد تلجأ المؤسسات والشركات إلى تكليف أشخاص معينين من ضمن المستخدمين لمتابعة كل التطورات الحاصلة على الميدان، وحتى خارج البلد الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى ما أصبح يطلق عليه بالجوسسة الاقتصادية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة، المرجع السابق، ص 112.

<sup>2</sup> قادري محمد طيبي سعيدة، "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مقالة علمية، مجلة اقتصاديات التجارة والاعمال، العدد الثالث، أوت 2017، ص 5.

<sup>3</sup> إيمان عبد الرؤوف سليمان، "الإعلام الآلي والأداء التنظيمي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 41.

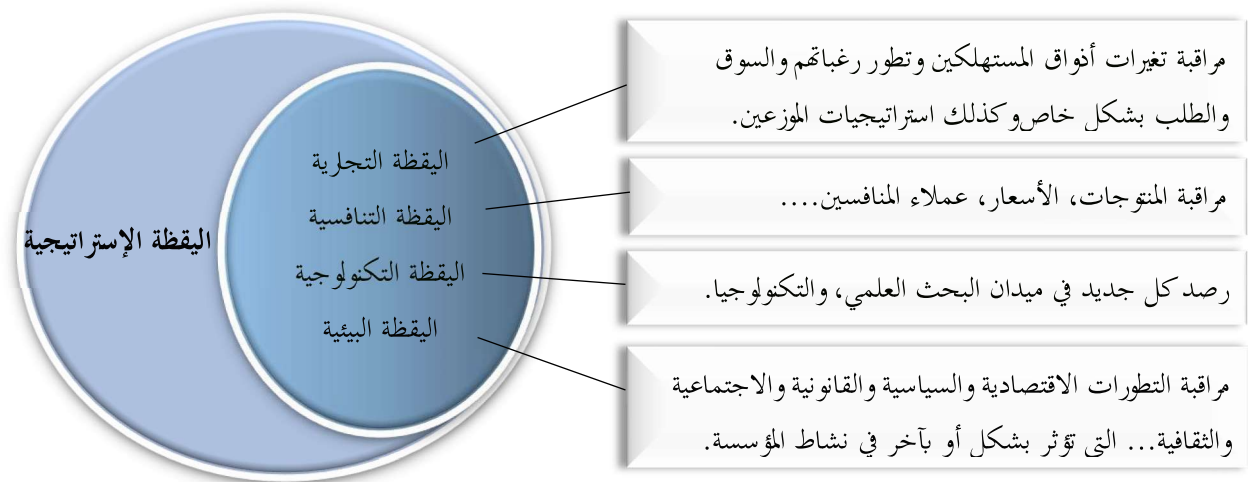
## 2. اليقظة البيئية<sup>1</sup>:

وتعنى بدراسة مختلف عناصر البيئة التي لم يتم تناولها، والمتمثلة في البيئة التشريعية الاجتماعية السياسية المالية والثقافية، وتحظى هذه العناصر بأهمية بالغة كونها تستطيع التأثير على المؤسسة بشكل كبير، فإذا كانت البيئة السياسية للبلاد مضطربة لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها بها، ونفس الشيء إذا كانت منتجاتها لا تتوافق مع ثقافة الأفراد. ويعد تطبيق اليقظة البيئية صعب بالنسبة للمؤسسة كونها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، كذلك معالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة البيئية، ومن هذا المنطلق نجد أن دراسة البيئة تكون خاصة عن طريق الاجابة على الأسئلة التالية:

أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وما هي الإجراءات المناسبة لذلك؟

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

### الشكل رقم 03: أنواع اليقظة الاستراتيجية



المصدر: توفيق مشرف، المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية والشبكات الرياض، ديسمبر 2009، ص 7.

<sup>1</sup> قمان أنيسة، "محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات"، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014، ص 33.

## المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المخاطر

إدارة المخاطر عملية تمكن من معرفة المخاطر وتحليلها، ثم وضع الخطط المناسبة لتحديد الخطر أو التقليل من آثاره وتجنيد الإشارة هنا إلى أن المخاطر تكون اما عامة أو خاصة، فالأولى ترتبط بأحوال السوق أو الاقتصاد عامة، بينما تتصل الثانية بالمؤسسة بعينها أو بنوع معين من الأصول.

## الفرع الأول: مفهوم ونشأة إدارة المخاطر

### أولاً: نشأة إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من اندماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والقضائية والنظرية المالية والتأمين، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكرة إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة والمنهج العلمي لاتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد، وبدأ الاتجاه العام لاستخدام مصطلح إدارة المخاطر في أوائل الخمسينات من القرن العشرين، وكان من بين المطبوعات المبكرة التي أُشير فيها لهذا المصطلح عام 1956 حيث طرح المؤلف هارفارد بيرنس ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصاً ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسؤولاً عن مخاطر المنظمة البحثة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر.

يقصد بإدارة الخطر التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر Risk Control والحد من تكرار تحقق حوادثه والتقليل من حجم الخسائر التي تترتب على ذلك مما يترتب عليه تخفيض درجة الخطر عند صاحب الخطر أو مديره كل ذلك بأقل تكاليف ممكنة، ويتم التحكم في الخطر عن طريق التقليل أو الحد من ظاهرة عدم التأكد عن طريق تقدير ناتج تحقق الظواهر الطبيعية والعامة مقدما، ثم اتخاذ الوسائل التي تفي بمواجهة الخسائر المتوقعة منها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف"، كلية التجارة عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص50.

<sup>2</sup> سلامة عبد الله "الخطر والتأمين الأصول العلمية والعملية"، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1974، ص 51.

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي إدارة المخاطر بأنها: "عملية تحديد الأحداث أو الحالات المحتملة للإخطار وتقييمها وإدارتها والسيطرة عليها لضمان تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>.

وعرفت أيضا كما يلي " إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطرة، عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى ويعرفها الدكتور سمير عبد الحميد رضوان على أنها عملية تحديد وتقويم المخاطر، واختيار وإدارة تقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها"<sup>2</sup>.

وتم تعريفها بأنها "الخطر يتعلق بالأشياء غير المحظوظة (Unfortunate Things) التي يمكن أن تحدث في المستقبل و أن إدارة الخطر تتعلق بالاعتراف عن ما هي هذه الأحداث (Recognising What These Events are) مقدار شدتها أو وطأتها (How Severe they may be) وكيفية السيطرة عليها (How they can be Controlled) ، وبالتالي فإن التعريف الملائم لإدارة الخطر هو: تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول او القدرة الإرادية لمشروع"<sup>3</sup>.

وعرفت إدارة المخاطر أيضا بأنها "عبارة عن منهج علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل من إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى"<sup>4</sup>.

ومنه يمكن القول إن إدارة المخاطر هي عملية تحديد المخاطر وتحليل أسبابها وتقييم تأثيرها واحتمالية حدوثها بهدف تطوير إجراءات تجنبها والحد منها وتقليل احتمالية حدوثها أو التخفيف من تأثيرها.

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors, "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards), 2016, p 24

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 51.

<sup>3</sup> خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 9.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة التمويل المصرفي"، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019، ص 258.

## الفرع الثاني: وظائف وأهداف إدارة المخاطر

### أولاً: وظائف ادارة المخاطر

وظائف ادارة المخاطر يقوم بها شخص أو هيئة تأخذ على عاتقها التفكير في المخاطر أو ابداء النصيحة في الطريقة المثلى لإدارتها ومجابهتها، فرب الأسرة يمكن أن ينصب نفسه مديراً للخطر، ويمكن أن يلجأ إلى مدير أخطار في متخصص يسأله النصيحة نظير أجر، والمدير المالي في المشروع التجاري، وهو والمدير الفني في المشروع الصناعي يمكن أن يمارسا وظيفة مدير الأخطار كل في مجال قراراته واختصاصاته، كما يمكن أن يلجأ كل منهما إلى شخص أو هيئة متخصصة في إدارة الاخطار المالية والصناعية للقيام بإدارة أخطار المشروع، وفي البلاد المتقدمة اقتصاديا أصبحت وظيفة مدير الأخطار متبلورة ومتخصصة لدرجة أن الأفراد والمشروعات أصبحت تلجأ إلى فنيين متخصصين في مهنة إدارة الأخطار، وفي المشروعات التجارية والصناعية ذات الحجم الكبير نسبياً، أصبحت وظيفة مدير الأخطار لا تقل أهمية عن وظيفة المدير المالي وبذلك أصبحت إدارة الأخطار إحدى الوظائف الإدارية الهامة.

وتنحصر أهم وظائف إدارة المخاطر في الخطوات التالية:

- اكتشاف الأخطار الخاصة بكل حالة وبكل عملية وذلك عن طريق دراسة النشاط الاقتصادي الخاص بالفرد أو المشروع ودراسة القرارات الواجب على أيهما اتخاذه من حين لآخر بغرض الاستمرار في النشاط؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعته ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- قياس درجة الخطورة، واحتمال حدوث الحادث، وتقدير حجم أقصى خسارة متوقعة، وتوقع الخسارة سواء الحاضر منه أو المؤجل، وعمل المقارنات اللازمة بكل خطر على حدا، ثم ترتيب الأخطار الموجودة لدى الفرد أو المشروع ترتيباً علمياً سليماً؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة كل الأخطار الموجودة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سلامة عبد الله، المرجع السابق، ص52.

## ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

ويمكن تقسيم أهداف إدارة المخاطر لعدة تقسيمات منها:

### 1- الأهداف النوعية: وتمثل في العناصر التالية<sup>1</sup>:

#### أ - هدف البقاء:

حيث يمثل الهدف الأول لإدارة المخاطر وذلك من خلال ضمان استمرارية وجود المنظمة ككيان عامل في الاقتصاد، وبهذا تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة، وضمان أن بلوغ هذه الأهداف لن تمنعه الخسائر التي قد تنشأ بسبب المخاطر البحتة، فإذا حدثت خسارة وعجزت المنظمة عن تحقيق أهدافها يكون واضحاً أن الهدف من إدارة المخاطر لم يتم تحقيقه، الأمر الذي يستدعي إعادة المراجعة.

#### ب - استمرارية النمو:

لا يكون تعظيم الأرباح الهدف الغالب في المنظمة، حيث أنه من بين الأهداف الأخرى التي كثيراً ما تذكر في مقدمة أهداف المؤسسة النمو، وعندما يكون النمو هدفاً تنظيمياً هاما تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة.

#### ج - تقليل القلق:

يقصد بهدف تقليل القلق والتوتر الحد الأدنى من الاستقرار الذي يتأتى من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، فعندما لا تعرف الإدارة ما إذا كان قد تم التصدي لهذه التعرضات أم لا فإن عدم التأكد والقلق يمكن لهما أن يصرفا انتباه الإدارة عن الاعتبارات الأخرى، في حين يمنح الاستقرار الذي يتأتى من الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة المخاطر توجيه الطاقات نحو النمو والربحية وبالتالي ضمان بقاء واستمرارية نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> نجد بوزيدي، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش. د. م. م. للخدمات العامة والتجارة DOUDAH"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009-2008، ص 110.



## د- المسؤولية الاجتماعية:

إن هدف المسؤولية الاجتماعية هو هدف سابق للربح وهدف لاحق للخسارة، فمثلا عندما يشهر وتعلن مؤسسة إفلاسها يتضرر الموظفون، لكن عند تواجد إدارة المخاطر التي تحمي الاستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة فإن ذلك يحميها من تكبد خسائر فادحة كالإفلاس الذي يؤثر سلبا على الموظفين ومالكى المؤسسة.

## 2- الأهداف الكمية:

من الناحية المثالية ينبغي أن تكون الأهداف قابلة للحصر الكمي كلما أمكن ذلك، ورغم أن أيا من الأهداف السابقة قابلة للقياس الكمي، إلا أن كثيرا من إدارات إدارة المخاطر في المنظمات قد وضعت أهدافا قابلة للقياس الكمي ويمكن دراسة عدة أهداف من بينها إجمالي المبالغ المنفقة على أقساط التأمين، وكذا عدد الإصابات أو الحوادث الواقعة في النواحي الموجهة لها تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها، حيث تقوم إدارة السلامة والصحة المهنية بنشر إحصائيات لمعدلات الإصابة حسب الصناعة، وتوفر هذه الإحصائيات إلى جانب خسائر المنظمة السابقة معايير مفاضلة تفيد في وضع أهداف كمية في مجال إصابات وحوادث العمل خاصة بالموظفين<sup>1</sup>.

## 3- أهداف تعظيم القيمة:

إن هدف إدارة المخاطر الأساسي يتمثل في المحافظة على قيم المؤسسة وتحسينها لجعلها ذات مردودية دائمة، من خلال تحديد جملة المخاطر المؤثرة في الاستراتيجيات المرسومة قصد التحكم والمحافظة على أدنى مستوى معين للخسارة المحتملة، وهذا عن طريق العمل على اكتشاف وتقييم كل العوامل التي قد تؤدي إلى التأثير السلبي على قيم المؤسسة وكذا على التعرف على درجة تأثيرها في سيرورة العمل داخل المؤسسة، فالمسير اليوم أصبح يتجاذبه اتجاهين هما الاتجاه التقليدي المتعلق بتجنب المخاطر، والاتجاه الحديث المتعلق بإدارة المخاطر، وهذا ما يوجب عليه بناء استراتيجية بعيدة المدى في كيفية التعامل مع الأخطار، وكذا تفعيل نظم اتخاذ القرارات التي تتخذها المؤسسة في مواجهتها لأغلب المخاطر

<sup>1</sup> ابن علي عزوز وآخرون «إدارة المخاطر المشتقات المالية الهندسة المالية»، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، ص 70.

والذي من شأنه أن يخلق قيمة مضافة للمؤسسة تمكنها من التعامل بطريقة فعالة مع بيئتها الخارجية والداخلية لذلك فإن إدارة المخاطر تعمل على ألا يحول بين المنظمة وتحقيق هدف تعظيم القيمة داخلها، كما أنه يمكن حصر بعض الأهداف الأخرى لإدارة المخاطر في الآتي:

- وضع سياسة واستراتيجية واضحة لإدارة الخطر؛
- تحقيق التعاون والتناسق بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة؛
- إعداد سياسة وهيكل واضح لإدارة المخاطر داخل وحدات العمل المختلفة؛
- التطوير المستمر والدائم لبرامج إدارة المخاطر، والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط؛
- إعداد التقارير الدقيقة عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة ومهما كانت الأهداف التي تسعى إدارة المخاطر إلى تحقيقها، إلا أنها كعملية منهجية تتطلب وجود خطوات دقيقة وقواعد ثابتة تحكمها سياسات متعددة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: خطوات وعناصر إدارة المخاطر

أولاً: خطوات عملية إدارة المخاطر: تمر عملية إدارة المخاطر بالمفهوم الحديث بالخطوات التالية:

- 1- التحضير: الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر هي التخطيط للعملية، ورسم خريطة نطاق العمل<sup>2</sup>.
- 2- تحديد المخاطر: عند تحديد المخاطر لا ينبغي أن يكون التركيز منصباً على ذلك النوع من المخاطر التي يمكن التأمين عليها فقط بل يجب أن يشمل تحديد المخاطر كافة المجالات المؤثرة على الأهداف ويفضل أن يتم التصنيف الترتيبي للخطر وتحديد المصادر المختلفة للخطر وفقاً لمجموعات مادية مالية اقتصادية اجتماعية، سياسية، أمنية، منتظمة

<sup>1</sup> لمجد بوزيدي، المرجع السابق، ص 112.

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور، "إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أبريل 2007، ص 6.

غير منتظمة... الخ) بالشكل الذي يغطي كافة مجالات الخطر المحتملة<sup>1</sup>.

3- التقييم: يتطلب تقدير المخاطر المزج بين الأساليب الكمية والوصفية للقياس، حيث يمكن استخدام

الأساليب الكمية عندما يكون هناك قدر كاف من البيانات أما الأساليب الوصفية فمن الممكن استخدامها عند انخفاض احتمال الحدث أو في حالة عدم توافر البيانات المالية والخبرة بالتقديرات الكمية أو عندما يكون هناك حاجة للخبرة عند التقدير<sup>2</sup>.

4- التعامل مع المخاطر: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة

للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية، النقل وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر، أو التجنب وهي عملية أو محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما، أو التقليل وهو طريقة للتقليل من حدة الخسائر الناتجة، وأخيراً القبول وتعني قبول الخسائر عند حدوثها.

5- وضع الخطة: وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرائق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل

قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات<sup>3</sup>.

6- التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة إتباع الطرائق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر، يجب

استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين، وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة، كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عباس ديوب، "تحديد المخاطر في شركات المقاولات دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 3، 2016، ص 196.

<sup>2</sup> أشرف أحمد محمد غالي، أحمد حامد محمود عبد الحليم، مؤمن فرحات السيد محمد، "أثر انعكاسات الدور الحديث للمراجعة الداخلية على تعزيز مراحل إدارة المخاطر"، دراسة نظرية وميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 4، 2016، ص 35.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم، عبد الله حسن مسلم، "إدارة التأمين والمخاطر"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 153.

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور، المرجع السابق، ص 7.

7- **مراجعة وتقييم الخطة:** تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة، فمن خلال الممارسة والخسائر

التي تظهر على أرض الواقع، تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات، واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة<sup>1</sup>.

الشكل رقم 04: خطوات عملية إدارة المخاطر



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

ثانياً: العناصر الأساسية لإدارة المخاطر: وتشمل العناصر الأساسية ما يلي<sup>2</sup>:

1- **إدراك قيمة إدارة المخاطر:** تدرك إدارة المنظمة والمعنيين وأعضاء الفريق إدارة مخاطر محفظة المشاريع والبرنامج

والمشروع باعتبارها نظاماً قيماً يوفر عائداً إيجابياً على الاستثمار.

2- **المسؤولية والالتزام الفردي:** يقبل المشاركون في محفظة المشاريع والبرنامج والمشروع والمعنيين المسؤولية عن تنفيذ

الأنشطة المتعلقة بالمخاطر على النحو المطلوب، إدارة المخاطر هي مسؤولية كل فرد.

3- **التواصل المفتوح والصادق:** يشارك كل فرد في عملية إدارة المخاطر. أي إجراءات أو مواقف تعيق التواصل

بشأن المخاطر تقلل من فعالية إدارة المخاطر فيما يتعلق بالمناهج الاستباقية وصناعة القرارات الفعالة.

<sup>1</sup> بن علي عزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، المرجع السابق، 2013، ص 64.

<sup>2</sup> معهد إدارة المشاريع، "معيار إدارة المخاطر في محافظ المشاريع والبرامج والمشاريع"، مؤسسة مجموعة الناشرين المستقلة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2022، ص 26.

- 4- **التزام المنظمة:** يتم ترسيخ التزام المنظمة فقط عندما تتوافق إدارة المخاطر مع أهداف المنظمة وقيمها وسياسات الإدارة المؤسسية للمخاطر قد تتطلب إجراءات إدارة المخاطر الموافقة أو الاستجابة من الآخرين في مستويات أعلى من مدير محطة المشاريع أو البرنامج أو المشروع..
- 5- **تفصيل جهود المخاطر:** تتسق أنشطة إدارة المخاطر مع قيمة هذا المسعى بالنسبة للمنظمة ومع مستوى المخاطر والنطاق وقيود المنظمة الأخرى.
- 6- **التكامل مع إدارة مشاريع المنظمة:** لا توجد إدارة المخاطر في فراغ بمعزل عن العمليات الأخرى الخاصة بإدارة مشاريع المنظمة، تتطلب إدارة المخاطر الناجحة التنفيذ الملائم لإدارة مشاريع المنظمة وعمليات الإدارة المؤسسية للمخاطر، بما في ذلك تخصيص الموارد اللازمة للتطبيق الفعال لإدارة المخاطر<sup>1</sup>.

الشكل رقم 05: عوامل النجاح الرئيسية لإدارة المخاطر



المصدر: معهد إدارة المشاريع، معيار إدارة المخاطر في محافظ المشاريع والبرامج والمشاريع، الولايات المتحدة الأمريكية،

2022، ص 26.

<sup>1</sup> معهد إدارة المشاريع، المرجع السابق، ص 27.

### المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر في المؤسسة

إن المؤسسة التي تسعى للوقاية من المخاطر التي تواجهها يجب عليها رصد بيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص وتهديدات ومحاولات مواجهتها أو التكيف معها، وكذا المعرفة الجيدة لبيئتها الداخلية بكل اختلافاتها، فلا يمكن للمؤسسة تحقيق هدف البقاء والاستمرارية دون العمل الجاد والمستمر للبحث عن معلومات دقيقة وفعالة تستغل في اتخاذ القرارات الهامة بالنسبة لها الأمر الذي يفرض عليها إيجاد آلية تمكنها من إدارة كافة المعلومات المحيطة بها والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية.

### الفرع الأول: مساهمة اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من المخاطر

تعد اليقظة الاستراتيجية من الآليات الضرورية والتي تتمكن المؤسسة من خلالها أن تكون ناجحة في نشاطاتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فهي تمد المؤسسة بالمعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية التي تستغل في الوقاية من المخاطر قبل حدوثها، حيث أن المسير بإمكانه التنبؤ بالخطر من خلال توفير المعلومات المرتبطة به وهذا يساعد في عرقلة نمو الخطر وتدفعه واشتداده، خاصة إذا توفرت لدى المؤسسة معلومات كافية عن نقاط قوتها وضعفها وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها<sup>1</sup>.

إذن اليقظة الاستراتيجية تساهم في بناء سياسة وقائية من المخاطر للمؤسسة من خلال:

- جرد المخاطر والتهديدات المحتملة وتوفير المعلومات عنها؛
- حماية النظام المعلوماتي والمعطيات الحساسة لديه مثل المعرفة، نظام معلومات المؤسسة الخاصة بمحاسبة المشتريات التسويق ملفات الزبائن المنتجات الجديدة؛
- وضع وسائل مادية للحماية الفعالة؛
- إقامة مخطط استمرارية النشاط في حال التوقف الخطير عن العمل أو حالة أزمة؛

<sup>1</sup> فرج شعبان، دباغي مريم، "الدكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في الشركات"، مجلة المدبر، المجلد 2، العدد 2، 2015، ص 30.

- الاختبار المنتظم للجهاز الموضوع ومرونته؛
- الترابط المنطقي والواضح بين الأفكار حول النشاطات والمشاريع والاستراتيجيات؛
- القدرة على الدفاع في وجه المنافسين المستخدمين طرق غير شرعية مثل قرصنة المعلومات والتجسس الاقتصادي.

### الفرع الثاني: المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية لإدارة المخاطر

كما نعلم للمعلومة دور أساسي ومهم في اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة، خصوصا القرارات المرتبطة بمواجهة المخاطر حيث أن اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة الاستراتيجية يسمح بالحصول على ثلاث أنواع من المعلومات منها: معلومات إشارات الإنذار المبكر، معلومات التحكم، معلومات التأثير، حيث أن هذا النوع من المعلومات يساعد المؤسسة في التنبؤ بالمخاطر والتقليل من حدة تأثيرها وفيما يلي شرح لذلك<sup>1</sup>.

#### أولاً: معلومات إشارات الإنذار المبكر

تعرف إشارات الإنذار المبكرة بأنها المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمؤسسة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المؤسسة، وكلما كانت هذه الإشارات، توقعيه كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر وهي عبارة عن معلومات غامضة جدا، تتطور وتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن، إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت<sup>2</sup>.

#### ثانياً: معلومات التحكم

وتضم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجهها للاستعمال الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدواتها بأداء أحسن المؤسسات، ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية أو نظم الانتاج ونظم الجودة، غير أنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الاستراتيجية وتعتبر

<sup>1</sup> خالد ليتيم، عيسى نجيمي، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018، ص 9.

<sup>2</sup> فرج شعبان، دباغي مريم، المرجع السابق، ص 38.

معلومات مدعة فقط<sup>1</sup>.

### ثالثا: معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة كالعميل والمورد، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من النظم التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

### الفرع الثالث: عملية اليقظة ومراحل إدارة المخاطر

نعلم أن اليقظة الاستراتيجية تتمثل في عملية رصد دائم للبيئة وهذا لأجل التقاط أي اشارات إنذار مبكر، الأمر الذي يجعلها تحتل أهمية كبرى في الوقاية والحد من المخاطر، ويمكن لمتخذ القرار أن يستفيد من معطيات اليقظة لتوقع المخاطر والحد منها أو تجنبها على الأقل والتخفيف من حدتها.

### أولا: عملية اليقظة قبل وقوع الخطر (الإدارة الوقائية)

يعمل نظام اليقظة الاستراتيجية في هذه المرحلة باكتشاف الدلائل والاشارات على إمكانية وجود خطر فالمختصون في هذا المجال يعملون على تفسير هذه الاشارات عن طريق دراسة البيئة وكافة الظواهر المحيطة؛ فعادة يقوم الخطر بإرسال علامات تنبئ بقرب وقوعه، وهنا على المختصون في عملية اليقظة رصد وتسجيل وتحليل هذه العلامات.

هناك ستة عناصر رئيسية للمؤسسة حول اكتشاف اشارات الإنذار المبكر، والمتمثلة في<sup>2</sup>:

■ تحديد نقاط الضعف بالمنظمة، فهي التي تجعلها مستهدفة لأنواع معينة من الأزمات، وكذلك تحديد

المعايير التي تحدد وجود أو عدم وجود أزمة معينة؛

■ جمع وعرض المعلومات الهامة بشكل دوري لاستخلاص ما يتعلق بنقاط الضعف هذه؛

<sup>1</sup> خالد ليتيم، عيسى نجيمي، المرجع السابق، ص 9.

<sup>2</sup> علوط فتيحة، "اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019-2020، ص 125.



- وجود معايير بارزة تحدد وجود خطر من عدمه؛
- السيطرة على الموقف؛
- التخطيط لتجنب الخطر الوشيك أو التخفيف من حدته إذا وقع أو تحويل الموقف إلى فرصة؛
- إزالة الخطر تماما.

### ثانيا: عملية اليقظة أثناء الخطر (الاستجابة والاحتواء)

تعمل المؤسسة على الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تحديد وتقييم المخاطر وتحديد الامكانيات والموارد المتاحة، اضافة إلى وضع خطط الطوارئ، ووضع السياسات والنظم والاجراءات، وكذا تدريب الأفراد والمجموعات، وتقييم عملية الاستعداد وبالتالي فعند وقوع الأزمة إذا ما فشل نظام اليقظة في الوقاية منها هنا يجب أن تكون المؤسسة على أهبة الاستعداد للمواجهة.

وتقوم المؤسسة باحتواء الاضرار والخسائر اعتمادا على الأساليب التالية<sup>1</sup>:

- الافصاح عن وجود خطر فعلي واعلام كافة الجهات ذات الصلة؛
- اعلان حالة الطوارئ؛
- تحديد مواطن نشوب الخطر وتجميده؛ من خلال تحديد محيط تأثير الخطر؛
- إعداد خطط الاتصالات الاستراتيجية لتجهيز المؤسسة في كيفية التعامل مع الخطر؛
- إعداد فريق العمل لإدارة المخاطر بطريقة مهنية وفعالة؛
- تنفيذ الخطط والسيناريوهات المعدة.

<sup>1</sup> علوط فتيحة، المرجع السابق، ص 132.

### ثالثا: عملية اليقظة بعد وقوع الخطر (استعادة النشاط والتعلم)

بعد ما يتم مواجهة الخطر ووقفه، تأتي مرحلة الترميم واستعادة النشاط، حيث تعمل المؤسسة في هذه المرحلة على استعادة نشاطها، وهذا مما قدمته المرحلة السابقة بتحديد الاضرار، ومحاولة إعادة التوازن إلى الوضع السابق أو على نحو أفضل والذي يعتبر بحد ذاته هدفا، ولا يجب أن يكون الاهتمام الكبير في هذه المرحلة محدودا في إعادة البناء فقط بل كذلك محاولة رفع الحواجز من خلال وضع اجراءات تحول دون إصابة المؤسسة بمخاطر مستقبلا أو على الأقل التقليل من اضرارها المحتملة بأعلى درجة ممكنة.

ولأجل تحقيق الكفاءة والفعالية في عملية استعادة النشاط يجب أن تتوفر الاعتبارات التالية في فريق العمل الذي

يهتم باستعادة النشاط والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- الرغبة والحرص على استعادة التوازن في المناطق المتأثرة بالخطر؛
- معرفة ما ينبغي تحقيقه في هذه المرحلة وهذا من خلال الخبرات والامكانيات التي تعمل على تمكين الفريق من اعادة التوازن؛
- وضع ضوابط لعدم تكرار ما حدث؛
- اجراء بحوث ودراسات مختلفة عن مسببات ومصدر نشوء الخطر، ومساره وكيف تمت مواجهته مع التركيز على السبلات ودراسة أسبابها ووضع الحلول لعدم تكرارها.

ومنه نخلص ان لليقظة الاستراتيجية دور فعال في الكشف عن المخاطر قبل وقوعها وذلك لتجنبها أو المساهمة في ادارتها للتقليل من تأثيرها على المؤسسة والعمل على تحديد أسباب ومصدر نشوء هذه المخاطر بهدف عدم تكرارها مستقبلا للحفاظ على نشاط المؤسسة واستمراريته والسعي لتطورها ونموها.

<sup>1</sup> علوط فتيحة، المرجع السابق، ص 135.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يهدف الاستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر ومن خلال البحث البيبليوغرافي جمعنا مادة علمية تمثلت في الأبحاث الأكاديمية وكل ماله صلة بالموضوع محل الدراسة، وذلك من خلال المقالات والمذكرات الرقمية، ومن هذا المنطلق اخترنا مجموعة من الدراسات السابقة قسمناها إلى دراسات جاءت باللغة العربية ودراسات كتبت باللغة الأجنبية، وعليه قسم المبحث إلى مطلبين، فالمطلب الأول تناول عرض الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية، والمطلب الثاني الذي يتم فيه مناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

#### الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

1- دراسة للباحثين: مهاء بكوش وفريدة بوغازي<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2022 والمتمثلة في مقال بعنوان: فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف.

هدف الباحثان إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر بمجموعة من الفنادق العاملة بولاية الطارف من خلال التعرف على أساسيات اليقظة الاستراتيجية وإبراز الدور الذي تؤديه في التحسين من إدارة المخاطر حيث تم تطوير استبيان لتوزيعه على عينة عددها 45 موظفاً، معتمدين على المنهج الوصفي كونه ملائم لعرض المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع الاستعانة بالمنهج التحليلي لتحليل أثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر يمكن تلخيص ما هدف إليه الباحثان فيما يلي:

- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الاستراتيجية ومحاولة إبراز دورها في تحسين إدارة المخاطر؛
- التعرف على أهم المخاطر التي تواجهها المؤسسات الخدمائية؛

<sup>1</sup>مهاء بكوش وفريدة، بوغازي، "فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر"، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 7، العدد 1، 2022.

■ محاولة كشف الغموض والخلط بين اليقظة الاستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات (الذكاء الاقتصادي)؛

■ البحث عن مدى وجود علاقة تأثير بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، ومن تم تقديم مقترحات في ضوء الدراسة التطبيقية لتفادي المخاطر.

وبعد التحليل باستخدام نتائج برنامج SPSS أظهرت النتائج أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

## 2-دراسة للباحثة راضية حميدة<sup>1</sup>، والمنجزة سنة 2022 والمتمثلة في مقال بعنوان: اليقظة الاستراتيجية تدليل آثار الازمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة.

هدفت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تقصي وجمع مصفوفة البيانات والمعلومات والمعارف بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات الحديثة، في سبيل الهيمنة على متغيراتها وتوظيفها لصالحها حفاظا على بقاء المنظمة واستدامة أعمالها ونموها، في مواجهة آثار الأزمات المختلفة المحتملة التي أضحت تميز فضاءات عمل المنظمات، ومنه هدفت الدراسة الى ما يلي:

■ مناقشة أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية المنظمات الحديثة وتحسين تنافسيتها وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها؛

■ تسليط الضوء على طبيعة البيئة الديناميكية وما تمتاز به من تقلبات وعدم استقرار يفرض على المؤسسة تبني تدابير إدارية جديدة لمواجهة المنافسة وضمان بقائها؛

<sup>1</sup> راضية حميدة، "اليقظة الاستراتيجية تدليل آثار الازمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، المجلد

- التعرف على الأزمات المحتملة التي تترصد المنظمات الحديثة خاصة في الوقت الحالي، آخرها الأزمة الصحية وتفشي فيروس كورونا وتداعياته على اقتصاديات دول العالم.

وقد خلصت الدراسة الى المقترحات التالية:

- تدعيم عملية التخطيط ودعم سمة الاستجابة الإيجابية للحدث؛
- دعم منهجيات الابداع والابتكار وحل المشاكل وتدعيم عملية اتخاذ القرار؛
- تدعيم عملية الاستبصار والتوقع واستباق الاحداث.

3- دراسة للباحثين: خالد ليتيم وعيسى نجيمي<sup>1</sup> والمنجزة سنة 2018 والمتمثلة في مقال بعنوان: اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات دراسة نظرية تحليلية.

هدفت الدراسة الى تناول موضوع اليقظة الاستراتيجية باعتبارها من أهم الأنظمة التي يمكن للمنظمة اعتمادها لتدعيم قواعد العلم، المعرفة والخبرة عن طريق ما يتم جمعه، معالجته، ونشره من المعلومات بين مختلف مصالحها، واعتبارها ايضا ضرورة يجب اعتمادها لضمان تزود مستمر وآني بالمعلومات الاستباقية عن المنافسين، زبائن المنظمة، التكنولوجيا، أنظمة الإنتاج الجديدة، وكل التغيرات الأخرى التي يمكن أن تحدث آثارا على توجهات المنظمة وكيانها. يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- بلورة مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أنه خيار استراتيجي أمام المنظمة لضمان البقاء؛ والاستمرار وتحقيق القدرة التنافسية لها؛
- التعرف على مفهوم الأزمة، وأساليب إدارتها؛

<sup>1</sup> خالد ليتيم، عيسى نجيمي، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018.

- كشف أساليب اليقظة الاستراتيجية التي يتم من خلالها إدارة الأزمات.
- وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إبراز أهمها في الآتي:
- أصبحت عملية الإصغاء المسبق والإرادي إلى بيئة المنظمة الخارجية ضرورة حتمية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من آثارها؛
- تعتبر اليقظة الاستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة وتدعيم قدرتها على الدفاع والهجوم، وكذا السبيل لإبطال والحد من الأزمات التي تواجهها؛
- اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني؛ التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية؛
- يعتمد سياق اليقظة الاستراتيجية على القيام بتشخيص داخلي وخارجي للمنظمة، أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكان قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية، أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الاستراتيجي.

#### 4- دراسة للباحثة: عطاء الله فاطمة<sup>1</sup>, والمنجزة سنة 2017 والمتمثلة في مقال بعنوان: المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى توضيح أن المنظمة الصناعية تمر عبر تمرير رسالتها التنظيمية إلى عدة تحديات ومنافسات ومستجدات جديدة أي أزمات قد تكون محتملة الوقوع أو غير ذلك، ولهذا لا بد من توافر حنكة استراتيجية ويقظة لمواجهة أو لإدارة هذه الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار، وعليه فقد أصبحت إدارة الأزمات أداة قياسية لكل قائد

<sup>1</sup> عطاء الله فاطمة، "المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 9، 2017.

مؤسسة أو كل مسؤول واعي، وقلة الأزمات في المنظمة، هي معيار من معايير التقدم والتسيير التوقعي.

حيث يمكن تلخيص اهم اهداف الدراسة فيما يلي:

- طرح إستيمولوجي للماهية العلمية والعملية للأزمات وإدارة الأزمات؛
- بيان دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة؛
- عرض أهم المفاتيح العشر الاستراتيجية وآليات إدارة الأزمات.

وخلصت الدراسة الى ان نجاح المنظمة الصناعية في مسايرة الأزمات من خلال يقظتها الاستراتيجية تكون قد قطعت نصف الطريق نحو تحقيق إيجابية وسلاسة في التعامل مع الأزمات، ويتبقى الإدارة الرشيدة اللازمة من خلال أطقم مدربة لإدارة كل أزمة طبقاً لمتطلباتها والآثار التي قد تنجم عنها، وإن التنبؤ بالأزمات لا يقلل من خسائرها وأثارها الضارة والسلبية منها بل يحقق سهولة ويسر للقائمين على إدارتها والتعامل معها مما يؤدي إلى تجنب ظهور أزمات فرعية أخرى قد تسببها سوء الإدارات للأزمة الرئيسية.

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1- دراسة للباحثين: **Ahmed Abdulsattar Al- و Abdulsalam Ali Hussein Alnoori**

**Janabi والمنجزة سنة 2022 والمتمثلة في مقال بعنوان: "The Role of Strategic Vigilance in**

**Crisis Management - دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات -**

يهدف البحث إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات كمتغير متجاوب في عينة من تكوينات مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الأنبار كمجتمع بحثي، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقه على عينة وفق أسلوب الجرد الشامل حيث بلغ عدد افراد العينة 81 عضواً، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية

<sup>1</sup> Abdulsalam Ali Al-Noori, 1Ahmed Abdulsattar Al-Janabi, " **The Role of Marketing Vigilance In Crisis Management** ", Journal of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6,2022.

لجمع البيانات عن متغيرات البحث المتعلقة بالجانب العملي والتي تضمنت 45 فقرة، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية والاجتماعات التي عززت عملية جمع البيانات، والتي تمت معالجتها وتحليلها باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية، وبرنامجي التحليل الإحصائي SPSS و AMOS للوصول إلى نتائج اختبار فرضيات البحث الرئيسية والفرعية.

أهداف البحث:

- تشخيص طبيعة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات؛
  - تحديد كيف تؤثر اليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات؛
  - توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقات وتأثير معنوي إيجابي للتغيير في اليقظة الاستراتيجية في أبعادها في إدارة الأزمة بأبعادها في المستشفيات الخاضعة للبحث.
- وفي ضوء نتائج البحث، تم تقديم عدد من التوصيات أهمها ضرورة الاستثمار في الأثر الإيجابي لليقظة الاستراتيجية في مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الأنبار، وبالتالي تعزيز أدائها من خلال توفير المعلومات اللازمة لها بهدف إدارة الأزمات الحالية والمستقبلية.

2- دراسة للباحثين: <sup>1</sup>Noor Kareem Hassan و Suhair Adel Hamed والمنجزة سنة 2022

والمتمثلة في مقال بعنوان: **The Impact of Digital Leadership in The Effectiveness of**

**Organizational Crisis Management by Mediating Strategic Vigilance**

تأثير القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية بتوسيط اليقظة الاستراتيجية

يهدف البحث الحالي الى التحقق من تأثير القيادة الرقمية متغيراً مستقلاً، في فاعلية ادارة الازمات متغيراً مستجيباً من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية، في كليات جامعة بغداد و للخروج بتوصيات تسهم في تعزيز ممارسات المتغيرات الثلاث في الجامعة قيد البحث، اعتمد المنهج الوصفي الاستطلاعي في انجاز فصول ومباحث البحث الحالي اذ شمل

<sup>1</sup> Noor Kareem Hassan, Suhair Adel Hamed, " The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance", Journal of Economics and Administrative Sciences –JEAS, Vol 28, No 133, 2022.



مجتمع البحث كليات جامعة بغداد المكون من 24 كلية، استهدف الباحث عينة 160 مشاهدة تضمنت (عميد معاون عميد رئيس قسم) ، باعتماد الاستبانة المتضمنة 57 فقرة، والمقابلات الشخصية، والمعاينة الميدانية لتعزيز الجانب العملي، فيما استعمل الباحث البرامج الاحصائية.

التوصيات:

إعادة النظر في إعطاء فرصة للفئات العمرية دون الأربعين لتولي القيادة العليا في الجامعات لما تتمتع به من قدرات وتطلعات ورؤى شابة تعمل على تحديث الأفكار بشكل سريع زيادة الاهتمام بمفاهيم القيادة الرقمية، وفعالية إدارة الأزمات التنظيمية، واليقظة الاستراتيجية لأهميتها في المؤسسة التعليمية.

3- دراسة للباحث: <sup>1</sup>Amani Abu Rumman والمنجزة سنة 2022 والمتمثلة في مقال بعنوان:

### **Impact of Strategic Vigilance and Crisis Management on Business Continuity**

#### **Management - تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال -**

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال وادارتها أثناء جائحة كورونا COVID-19، حيث ركز الباحث على متغيرين، اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وتأثيرهما على فعالية واستمرارية الأعمال في حالة الجائحة العالمية. والتي أثرت على مردودية الأعمال على المدى الطويل والتكلفة التشغيلية التي خفضت الإيرادات. علاوة على ذلك، أثر الاضطراب في سلسلة التوريد، والتغير في رغبات ومتطلبات المستهلك، والقيود الحكومية، وقيود النقل، وإغلاق المرافق في جميع أنحاء العالم.

ومن نتائج الدراسة توصل الباحث الى أن على المنظمات التفكير في إعطاء الأولوية للأشخاص ذوي الابداع والتفكير والرؤيا الاستراتيجيين، واعتماد الابتكار والابداع لإدارة الازمات والاضطرابات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، واتباع السياسات الحكومية، والحفاظ على روابط قوية مع أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> Amani Abu Rumman, " **Impact of Strategic Vigilance and Crisis Management on Business Continuity Management**", Journal of Management Information and Decision Sciences, Volume 25, Special Issue 4, 2022.

4- دراسة للطالبة<sup>1</sup>: Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeb، والمنجزة سنة 2020 والمتمثلة في

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: **The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF")- Jordan**

أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة حالة في بنك الإسكان للتجارة والتمويل – الاردن.

هدفت الباحثة الى دراسة تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية)، في إدارة الأزمات وأنواعها والمتمثلة في أبعاد (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، احتواء أو الحد من الضرر والتعافي والتعلم)، لتحقيق الدراسة ولاختبار الفرضيات تم استخدام عينة شاملة. وزعت الباحثة 118 استبانة حيث هدفت الدراسة الى:

- بيان مفهوم إدارة الأزمات والأسس المعتمدة فيها وتحديد مستوياتها؛
- توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهم أبعادها؛
- تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات لبنك الإسكان للتجارة والتمويل.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج SPSS لاستخلاص نتائج هذه الدراسة حيث كشفت عن وجود علاقة إيجابية وقوية وتأثير بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها في إدارة الأزمات.

#### المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

لقد تم التطرق في المطلبين السابقين لعرض كل من الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات السابقة باللغة الاجنبية المتعلقة بمتغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، حيث ذكرنا أهم الدراسات التي تناولت الموضوع وذلك من خلال تحديد نوع وعنوان الدراسة وكتبتها، والاشارة للأهداف التي أجريت لأجلها الدراسة، والنتائج التي

<sup>1</sup> Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeb, "The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management -A case study in Housing Bank for Trade and Finance" Master's Degree, Faculty of Graduate Studies- Zarqa University, Jordan,2022

توصلت إليها، وفي الجدول التالي سنتناول تلخيص الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف مع دراستنا الحالية:

الجدول رقم 01: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	ما جاء في الدراسة السابقة	أوجه الاختلاف والتشابه
دراسة مهاء بكوش وفريدة بوغازي بعنوان: فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف، 2022.	هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر من خلال التعرف على أساسيات اليقظة الاستراتيجية وإبراز الدور الذي تؤديه في التحسين من إدارة المخاطر.	كان الاتفاق بين الدراستين حول متغيري الدراسة واختلفتا في نشاط المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة لكن النتائج المتوصل إليها كانت نفسها بوجود أثر لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.
دراسة راضية حميدة، بعنوان: اليقظة الاستراتيجية تذييل آثار الازمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، 2022.	هدفت الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تقصي وجمع مصفوفة البيانات والمعلومات والمعارف في سبيل المهيمنة على متغيرات البيئة الخارجية وتوظيفها لصالح المنظمة حفاظا على بقائها واستدامة أعمالها ونموها في مواجهة آثار الازمات المختلفة المحتملة التي أضحت تميز فضاءات عمل المنظمات.	الدراسة السابقة كانت نظرية تحليلية ولكن هناك اتفاق مع دراستنا حول المتغير الأول اليقظة الاستراتيجية، وكان هناك متغير ثالث في الدراسة السابقة وهو إدارة الازمات بالإضافة الى متغير إدارة المخاطر وكان الاتفاق أيضا في التوصيات على ضرورة التقصي والاستبصار لرصد التغيرات بيئة الاعمال وتدعيم التخطيط لمواجهة الاخطار المحتملة.
دراسة خالد ليتيم وعيسى نجيمي، بعنوان: اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات دراسة نظرية تحليلية، 2018.	تمثلت الدراسة في تناول موضوع اليقظة الاستراتيجية باعتبارها ضرورة يجب اعتمادها لضمان تزود مستمر وآني بالمعلومات الاستباقية عن المنافسين، زبائن المنظمة، التكنولوجيا، وكل التغيرات الأخرى التي يمكن أن تحدث آثارا على توجهات المنظمة وكيانها	الدراسة السابقة كانت نظرية تحليلية وأضافت متغير ثالث مساعد لليقظة الاستراتيجية وهو التشخيص الاستراتيجي وكان هناك اختلاف في المتغير الثاني حيث كان إدارة الازمات اما النتائج كانت متقاربة بضرورة تبني يقظة استراتيجية فعالة.

<p>كان الاتفاق بين الدراستين حول متغير الدراسة وهو اليقظة الاستراتيجية وكان الاختلاف في المتغير الثاني حيث ركزت الدراسة السابقة على إدارة الأزمات ودراستنا على إدارة المخاطر اما النتائج كانت متقاربة بضرورة فعالية كل من اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.</p>	<p>هدفت الدراسة إلى توضيح أن المنظمة الصناعية لا بد لها من توافر حنكة استراتيجية ويقظة لمواجهة أو إدارة الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار، وعليه فقد أصبحت إدارة الأزمات أداة قياسية لكل قائد مؤسسة أو كل مسؤول واعى، وقلة الأزمات في المنظمة، هي معيار من معايير التقدم والتسيير التوقعي.</p>	<p>- دراسة عطاء الله فاطمة بعنوان: المنظمة الصناعية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات 2017.</p>
<p>كان الاتفاق بين الدراستين حول متغير الدراسة المستقل وهو اليقظة الاستراتيجية، واختلفنا في نشاط المؤسسة محل الدراسة وحجم العينة، لكن النتائج المتوصل إليها كانت بوجود أثر لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر، وكذلك في المتغير التابع حيث كان في هذه الدراسة إدارة الأزمات وفي دراستنا تناولنا إدارة المخاطر.</p>	<p>يهدف البحث إلى تشخيص دور اليقظة الاستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات كمتغير متجاوب في عينة من مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الأنبار كمجتمع بحثي ومن اهم النتائج وجود علاقات وتأثير معنوي إيجابي للتغيير في اليقظة الاستراتيجية في أبعادها في إدارة الأزمة بأبعادها في المستشفيات الخاضعة للبحث.</p>	<p>Ahmed Abdulsattar Al-Janabi, Abdulsalam Ali Hussein Alnoori: The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management 2022</p>
<p>ركزت هذه الدراسة على ادخال متغير ثالث وسيط وهو القيادة الرقمية بين متغيري اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات واتفقت مع دراستنا في وجود أثر لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر أو الأزمات.</p>	<p>يهدف البحث الى التحقق من تأثير القيادة الرقمية متغيراً مستقلاً، في فاعلية ادارة الازمات متغيراً مستجيباً من خلال توسيط اليقظة الاستراتيجية، في كليات جامعة بغداد، واقسامها، وتشخيص علاقة التأثير بين المتغيرات، لما لها من اهمية في مقر الجامعة وافرادها من جهة، وانعكاسه على المجتمع من جهة أخرى.</p>	<p>Suhair Adel Hamed, Noor Kareem Hassan: The Impact of Digital Leadership in The Effectiveness of organizational Crisis Management by Mediating Strategic Vigilance, 2022.</p>

<p>اختلفت هذه الدراسة من ناحية البحث عن تأثير متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية وإدارة الازمات على استمرارية الاعمال، عوض تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر أو الازمات، حيث توصلت الى أولوية الابداع كعامل أساسي لفعالية كل من اليقظة الاستراتيجية وإدارة الازمات للمحافظة على استمرارية نشاط المنظمة.</p>	<p>تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على تأثير اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال وادارتها أثناء جائحة كورونا COVID-19، حيث ركز الباحث على متغيرين، اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ومن نتائج الدراسة إعطاء الأولوية للأشخاص ذوي الابداع والتفكير والرؤيا الاستراتيجيين.</p>	<p>Amani Abu Rumman: Impact of Strategic Vigilance And Crisis Management on Business Continuity Management,2022.</p>
<p>اختلفت هذه الدراسة من ناحية دراسة التأثير لليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة على إدارة الازمات وفق أربعة أبعاد وهي: الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، احتواء أو الحد من الضرر والتعافي والتعلم، لكن اتفقت مع دراستنا على وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية على إدارة الازمات أو المخاطر.</p>	<p>هدفت الباحثة الى دراسة تأثير أبعاد اليقظة الاستراتيجية (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية)، في إدارة الأزمات وأنواعها والمتمثلة في أبعاد (الكشف عن إشارات التحذير، التأهب والوقاية، احتواء أو الحد من الضرر والتعافي والتعلم) وخلصت النتائج الى وجود علاقة إيجابية وقوية وتأثير بين اليقظة الاستراتيجية من حيث أبعادها في إدارة الأزمات</p>	<p>Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeb: The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF")- Jordan 2020</p>

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المراجع المذكورة في التهميش

## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تناول الجانب النظري لكل من متغيري الدراسة، حيث تناولنا المفهوم المتعلق بالمتغير الأول اليقظة الاستراتيجية من خلال التطرق الى المفهوم والنشأة التاريخية وأهم التعاريف وصولا الى أهم شروط نجاعة اليقظة الاستراتيجية وفيما تتمثل أهميتها، وأخيرا أنواعها المتفق عليها وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية.

وبالنسبة للمتغير الثاني وهو إدارة المخاطر فقد تم التطرق أيضا الى مفهومه ونشأته التاريخية وأهم تعاريفه، وكذلك أهداف ووظائف إدارة المخاطر وصولا الى خطواته وأهم عناصره، بينما تضمن المبحث الثاني الدراسات السابقة فكان المطلب الأول مخصصا للدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية، بينما خصص المطلب الثاني لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

# الفصل الثاني



## تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي والنظري لكل من متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وبعدها استعرضنا بعض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والتحليل، سنحاول في الفصل الثاني إسقاط هذه المفاهيم على واقع حال المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب، بغية معرفة مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر.

وسنقوم في هذا الفصل بعرض مجتمع وعينة الدراسة، وبعد ذلك نتناول الطريقة والإجراءات المنهجية للدراسة، ثم نتطرق الأدوات المستخدمة في الدراسة وصدقها وثباتها، وأخيرا نتأج المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل، ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات.

ويتضمن هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ALFAPIPE وإجراءات الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.



## المبحث الأول: تقديم مؤسسة ALFAPIPE وإجراءات الدراسة

سوف نعرض في هذا المبحث تقديم مؤسسة ALFAPIPE وإجراءات الدراسة من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة ALFAPIPE ونشأتها

أولاً: التعريف بمؤسسة ALFAPIPE

تعتبر الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية وهي مؤسسة ذات أسهم تنتمي لمجمع الصناعات المعدنية والصلب IMETAL ، حيث أن نشاطها يتجلى في صناعة وتسويق الأنابيب الملحمة الحزونية، الموجهة بالخصوص لقطاعات نقل المحروقات والمياه، وتسعى بذلك لتغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة وفق معايير الجودة العالمية، وتطمح مستقبلاً إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة.

ثانياً: النشأة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ALFAPIPE الى الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصاً بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABL و ALTUMEL، وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 الى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض

المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار تم إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS الى عدة شركات وهي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة؛
- شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف؛
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية؛
- شركة ENGL متخصصة في صناعة الغازات الصناعية؛
- شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مخصصة في إنتاج الأنابيب.

تأسست الجزائرية لصناعة الانابيب ALFAPIPE سنة 2006، وذلك بدمج مؤسسة ALFATUS المتواجدة في مركب الحجار والتابعة لمجمع سيدار عنابة حيث تتمتع بخبرات لأكثر من خمسون سنة (بداية الإنتاج سنة 1969)، ومؤسسة PIPEGAZ المتواجدة في المنطقة الصناعية بونورة بغرداية والتابعة لمجمع أنابيب حيث تتمتع هذه الأخيرة بثقافة مؤسسية تنبثق من خبرات لما يقارب ستة وأربعين سنة (بداية الإنتاج سنة 1977)، كما تم ضم مصنع بطيوة بوهران سنة 2022 ليرتفع عدد وحدات الانتاج الى ثلاث وتمثل هيكل المؤسسة فيما يلي:

المديرية العامة: تقع المديرية بجيدرة بالعاصمة ويعمل بها أكثر من 65 موظف.

وحدة عنابة: يقع المصنع على بعد 15 كم من عنابة، داخل مجمع سيدر للحديد، ويغطي مساحة 186 ألف متر مربع ويعمل به أكثر من 742 عاملا.

وحدة غرداية: يقع المصنع في منطقة بونورة الصناعية، على بعد 10 كيلومترات من عاصمة الولاية، ويحتل المصنع مساحة 230 ألف متر مربع ويبلغ عدد العاملين فيه 873.

وحدة وهران: يقع المصنع في منطقة بطيوة الصناعية وهي في مرحلة التأهيل واستكمال الإجراءات القانونية للدمج النهائي في المؤسسة.

الشكل رقم 06: يوضح اندماج فرعي ALFATUS و PIPEGAZ



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: منتجات المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية

أولاً: منتجات المؤسسة

تختص ALFAPIPE في صناعة الانابيب الفولاذية الملحمة الحلزونية بالقوس المغمور تحت التدفق الصلب وفقاً

لمعايير جودة تصنيع الانابيب للمعهد الامريكى للبتروكيمياويات API 5L PSL2 وفق الخصائص التالية:

- تتراوح اقطار الانابيب المصنعة ما بين 16 بوصة (406.4 ملم) الى 80 بوصة (2032 ملم)؛
- يتراوح سمك الفولاذ من 6.35 ملم الى 25.4 ملم؛
- درجة الفولاذ تصل الى x80؛
- تغليف خارجي ثلاث طبقات من مادة البوليثلين "HDPE" عالي الكثافة؛
- تغليف داخلي بمادة الايبوكسي السائل.

بالإضافة إلى مهمتها الرئيسية، توفر ALFAPIPE لعملائها في مصانعها مخبرين للمعادن والمقاييس معتمدين وفقاً لمعيار ISO/CEI 17025 لتوفير أنشطة الاختبارات الميكانيكية والكيميائية على المواد المعدنية كمنتجات داعمة لباقي نشاط المؤسسة.

### ثانياً: الطاقة الإنتاجية للمؤسسة

تشغل المؤسسة بطاقتها الكاملة عن طريق 04 مناوبات بأسلوب عمل مستمر وبدون عطل إن كانت الطلبات بالحجم الكبير، أما إن كانت غير ذلك فتشغل المؤسسة بجزء من طاقتها باستخدام مناوبتين فقط بأسلوب عمل مستمر يكفي للإيفاء بالطلبية.

تتوزع الطاقة الإنتاجية سنوياً على وحدات المؤسسة كما يلي:

- الطاقة الإنتاجية لوحدة عنابة تقارب تحويل وتصنيع (100 ألف طن) مائة ألف طن من اللفائف الفولاذية إلى أنابيب ملحمة حلزونية، هذه الطاقة الإنتاجية ستزيد إلى حدود (200 ألف طن) مئتان ألف طن سنوياً مع دخول آلة التلحيم الجديدة حيز الخدمة قريباً.
- الطاقة الإنتاجية لوحدة غرداية تقارب تحويل وتصنيع (210 ألف طن) مائتي وعشرة آلاف طن من اللفائف الفولاذية إلى أنابيب ملحمة حلزونية، وهذا على إثر دخول آلة التلحيم الجديدة حيز الخدمة.
- الطاقة الإنتاجية الإجمالية لمؤسسة ALFAPIPE حالياً تقارب (310 ألف طن)، هذه الطاقة ستشهد ارتفاعاً إلى حدود (410 ألف طن) مع دخول آلة التلحيم الجديدة الثانية حيز الخدمة قريباً، وستشهد ارتفاعاً آخر بزيادة أخرى مقدارها (100 ألف طن) عند دخول وحدة وهران ببطوية حيز الخدمة بعد مرحلة إعادة التأهيل، ويبلغ الطول الإجمالي للمشاريع المنجزة إلى نهاية سنة 2022 بأكثر من 15000 كلم من الأنابيب.

## الفرع الثالث: أهمية وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي

### أولاً: أهمية المؤسسة

تلعب مؤسسة ALFAPIPE دوراً اقتصادياً مهماً على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي، مما جعلها تكتسب مكانة اقتصادية كبيرة في قطاع التعدين وتمثل أهميتها فيما يلي:

- أهمية مؤسسة ALFAPIPE نابعة من كونها منتجا لسلعة استراتيجية تضمن للدولة من خلالها توريد المنتج الأساسي والاستراتيجي وهو المحروقات؛
- تساهم في تموين السوق الوطني من حاجاته الكاملة من الانابيب، وبالتالي الاكتفاء الذاتي والاستغناء عن الاستيراد وتقليل التبعية؛
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة والحיוوية في الاقتصاد الوطني كقطاع المحروقات، قطاع الفلاحة والري كما تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومؤسسات ومقاولات الري؛
- تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 1680 عاملاً، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، العمال، المهندسون، المسيرين؛
- أما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصاً بعد حصولها على شهادة الأيزو "ISO9001".

### ثانياً: أهداف المؤسسة

تتمثل أهدافها في العناصر التالية:

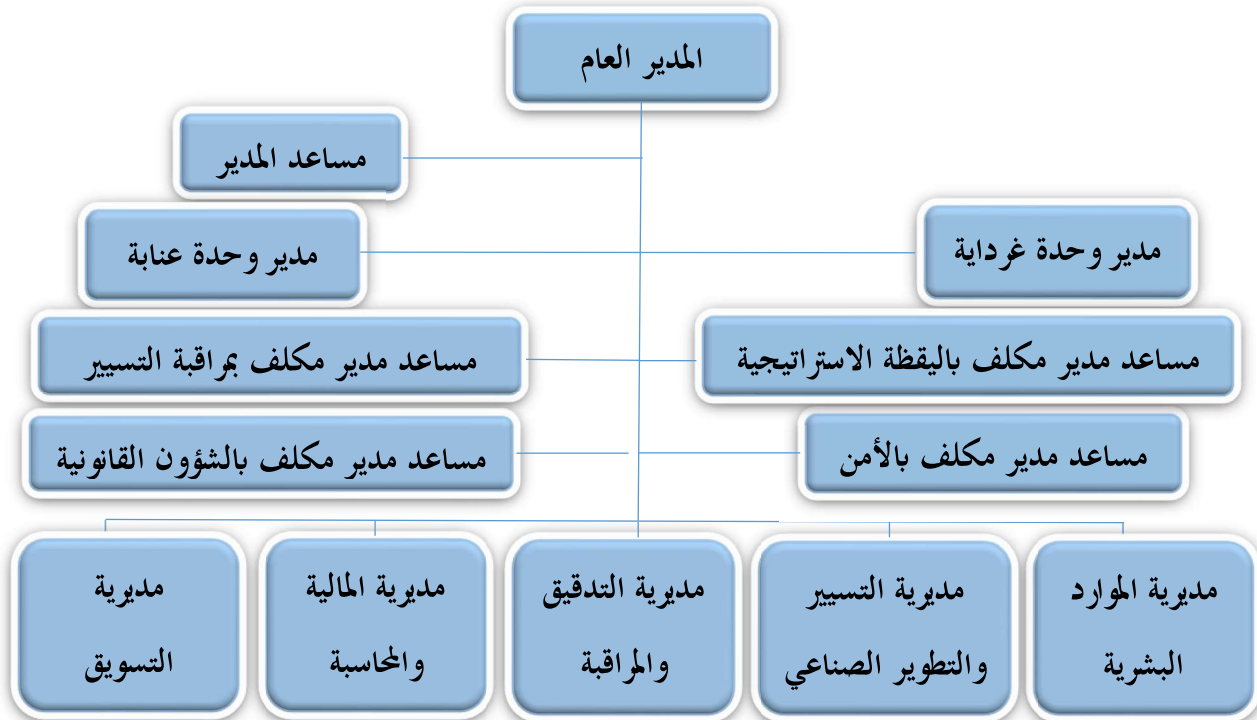
- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها؛
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة؛
- محاولة كسب مستثمرين أجنبين من خلال التعريف بالمؤسسة؛
- تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات: سوناطراك، سونلغاز، كوسيدار، أوناك؛

- إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادة الأولية؛
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى؛
- تلبية طلبات الزبائن كما ونوعا في الوقت المناسب؛
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها؛
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

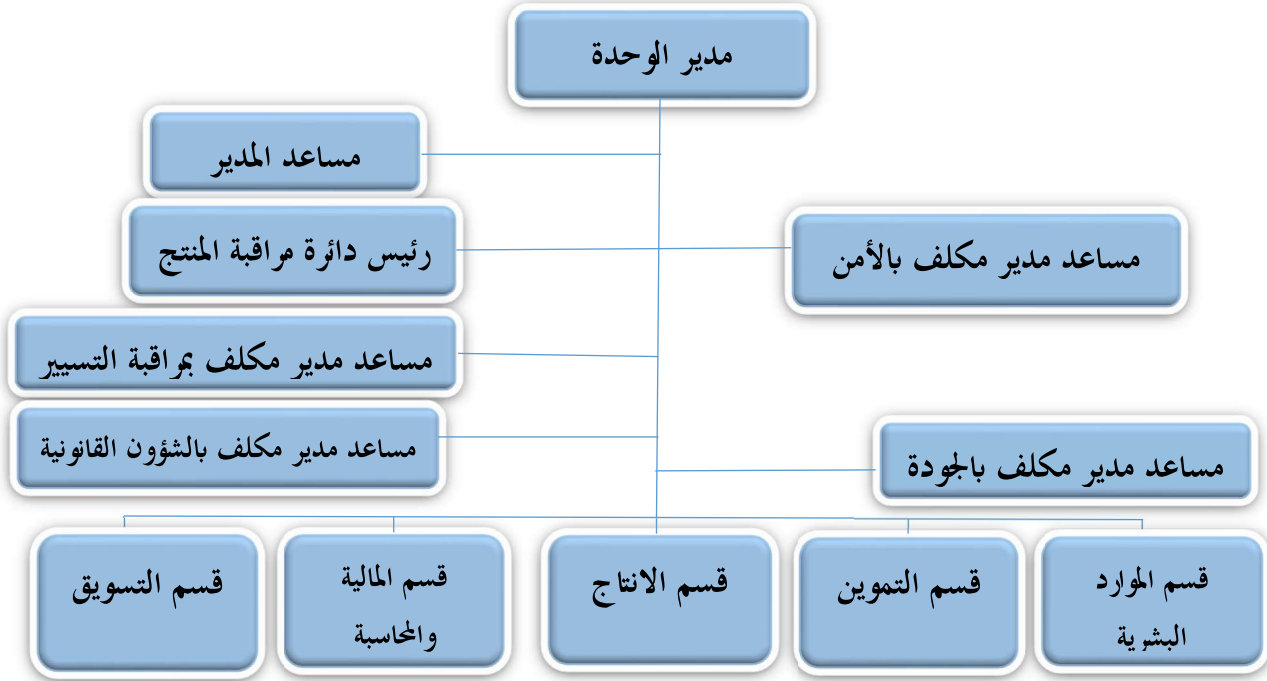
المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الإدارات المتناسقة والمكملة لبعضها البعض، وتتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذا توزيع المهام، وهذا من أجل المساعدة على الرقابة والتنظيم من جهة والتسيير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة من جهة أخرى، بالإضافة إلى محاولة التنسيق بين مختلف الوظائف لبلوغ الأهداف.

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لمديرية مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لوحدات مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFAPIPE"



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: عينة وأداة الدراسة

أولاً: اختيار عينة الدراسة

إن تحديد الحجم المناسب للعينة يعتبر أمراً مهماً حيث إذا كانت الدراسة تعتمد على العلاقات الارتباطية في تحليلها، فيجب أن تكون العينة من خمسين إلى مائة مفردة كعينة للدراسة، وبشكل عام يجب ألا يقل عدد عينة الدراسة عن عشرين مفردة<sup>1</sup>.

**مجتمع الدراسة:** في دراستنا هذه تمثل مجتمع الدراسة في جميع إدارات مؤسسة ALFAPIPE بكل فروعها العاصمة عنابة وغرداية والبالغ عددهم ب 349 إطار.

<sup>1</sup> [https://www.bts-academy.com/blog\\_det.php?page=1763&title=?كيف\\_يتم\\_اختيار\\_حجم\\_عينة\\_الدراسة](https://www.bts-academy.com/blog_det.php?page=1763&title=?كيف_يتم_اختيار_حجم_عينة_الدراسة)

الجدول رقم 02: مجتمع الدراسة

المجموع	إطار	إطار سامي	إطار مسير	الفروع
52	26	22	4	المديرية العامة
146	115	30	1	وحدة عنابة
151	118	32	1	وحدة غرداية
<b>349</b>	<b>259</b>	<b>85</b>	<b>6</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة

أ- عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في الإطارات المسيرة والاطارات السامية بالإضافة الى بعض الإطارات الاداريين العاملين بالمديرية العامة ووحدي عنابة وغرداية والذين يتمثل عددهم 120 إطار.

ثانيا: أداة الدراسة

شمل الاستبيان الكلي للدراسة 35 عبارة وبعد تحكيمه وإجراء تعديلات وحذف في فقراته استقر في صورته النهائية عند 34 عبارة بوبت في ثلاثة محاور، ولقد تم إعداد الأسئلة طبقا لطريقة الاستبيان المقيد، وتم تبويب الأسئلة وفق المحاور التالية:

**المحور الأول:** يتضمن أسئلة عامة، الغرض منها جمع معلومات تخص الفرد المستجوب كالجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي. والتي تبدأ من السؤال 01 إلى غاية السؤال 05.

**المحور الثاني:** يتعلق بالأسئلة المرتبطة بمتغير اليقظة الاستراتيجية، من السؤال 06 إلى غاية السؤال 21.

**المحور الثالث:** يتعلق بالأسئلة المرتبطة بمتغير إدارة المخاطر، من السؤال 22 إلى غاية السؤال 34.

حيث جاء هذا التقسيم متمشيا مع الفرضيات التي تم بناؤها، لتحديد مدى تحققها من عدمها، والجدول الموالي

يوضح ذلك:



الجدول رقم 03: محاور أداة الدراسة

عدد العبارات	العبارات	البعد	المحور
5	من 1 الى 5		المعلومات الشخصية
16	من 6 الى 9	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاستراتيجية
	من 10 الى 13	اليقظة التجارية	
	من 14 الى 18	اليقظة التنافسية	
	من 18 الى 21	اليقظة البيئية	
13	من 22 الى 34		إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الطالب

أما الجدول الموالي يبين الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد العينة:

الجدول رقم 04: الاستبيانات الموزعة والمستردة

عدد الاستبيانات				البيان
المجموع	وحدة غرداية	وحدة عنابة	المديرية	
120	50	45	25	الاستبيانات الموزعة
117	49	43	25	الاستبيانات المستردة
01	00	01	00	الاستبيانات المستعبدة
<b>116</b>	<b>49</b>	<b>42</b>	<b>25</b>	<b>مجموع الاستبيانات القابلة للتحليل</b>

المصدر: من إعداد الطالب

وتم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في تصميم خيارات الاجابة في الاستبيان حيث كل عبارة تقابلها إجابة من

الاجابات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، وهذا من أجل إعطاء مساحة أكبر

للمستقصى منه في التعبير عن إجابته، ولتسهيل عملية المعالجة الإحصائية تم إعطاء كل خيار عدد صحيح كوزن له

وهذا من شأنه كذلك أن يساعدنا في تحديد المتوسطات المرجحة واتجاه الاجابات، والجدول الموالي يعطي أكثر توضيح:

الجدول رقم 05: سلم ليكارت الخماسي

خيارات الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن المرجح	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقاييس الاحصاء

انطلاقاً من هذه الأوزان تم حساب المتوسطات المرجحة وتحديد الاتجاه الموافق لها كما يلي:

طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات، طول الفئة =  $(5 - 1) / 5 = 0.8$ ، ثم بعد ذلك نضيف

0.8 إلى أقل قيمة في المقياس وهو 1 وفي كل مرة نضيف 0.8 حتى نصل إلى 5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 06: المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	[4,2-5]	[3,4-4,19]	[2,6-3,39]	[1,8-2,59]	[1-1,79]
اتجاه الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مقياس ليكارت الخماسي

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد فقد تم اعتماد مقياس خاص مقسم إلى ثلاث مستويات هي: (مرتفع،

متوسط، منخفض) من خلال قسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس 5 وأقل قيمة فيه 1 على ثلاث مستويات أي:

$3/4 = 1.33$ ، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس وهو 1 واستمرت الاضافة حتى الوصول إلى

أعلى قيمة في المقياس وهي 5 ونتائج الجدول الموالي توضح ذلك:

الجدول رقم 07: المتوسطات المرجحة للمتغيرات والأبعاد والمستويات الموافقة لها

المتوسط الحسابي	من 1.00 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3.67	من 3.68 إلى 5.00
مستوى القبول	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بالنسبة لعملية التحليل تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية؛ وذلك لوصف أفراد مجتمع الدراسة وفقا لخصائصهم الشخصية، الجنس، السن، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي.

2. الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية؛ وذلك للحكم على استجابة عينة الدراسة لمتغيرات الدراسة.

3. معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach)، حيث استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة القياس المستخدمة.

4. اختبار كولموجروف سميرونوف (Kolmejevov Smirnov)، ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كانت عينة الدراسة موزعة توزيعا طبيعيا أم لا، حتى يتضح لنا استخدام الاختبارات المعلمية أو اللامعلمية.

5. اختبار كي مربع (Khi-carré) وهو من الاختبارات اللامعلمية.

6. استخدام اختبار (T) (Independent Samples T test)، أو اختبار المقارنة بين مجموعتين مستقلتين لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (والتي تكون عند مستوى دلالة 0.05 فأقل) في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور المختلفة وفقا للمتغيرات الأولية الشخصية والوظيفية لهم والمكونة من وجهين.

7. تم استخدام اختبار (F) أو تحليل التباين الأحادي (Anova One-Way)، لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تكون عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في آراء أفراد الدراسة نحو العبارات في المحاور المكونة لمتغيري الدراسة.

8. معامل التحديد ( $R^2$ ) وهو مربع معامل الارتباط، ويستعمل لتوضيح التباين المشترك بين متغيرات الدراسة من خلال تفسير التباين في المتغير المعتمد والذي يحدد بالتباين في المتغير المستقل بغية تحديد العلاقة الخطية.

9. اختبار ارتباط سبيرمان للرتب ( $R$ )، لمعرفة درجة الارتباط بين محاور الدراسة.

10. معادلة الانحدار البسيط، من أجل معرفة مدى وجود العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

### الفرع الثالث: ثبات وصدق الاستبيان والاتساق الداخلي

#### أولاً: ثبات الاستبيان

تم اختبار الثبات من خلال معامل ألفا كرومباخ، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم 08: معاملات ثبات وصدق محاور الاستبيان

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	النسبة المئوية
بعد "اليقظة التكنولوجية"	4	,839	%83,90
بعد "اليقظة التجارية"	4	,842	%84,20
بعد "اليقظة التنافسية"	4	,891	%89,10
بعد "اليقظة البيئية"	4	,857	%85,70
مجموع محور اليقظة الاستراتيجية	16	,924	%92,40
مجموع محور ادارة المخاطر	13	,848	%84,80
الصدق والثبات العام للاستبيان	29	,917	%91,70

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

يشير الجدول أعلاه إلى أن معامل ألفا كرومباخ لجميع عبارات الاستبيان مجتمعة قد بلغ (91.70%)، وتعد هذه النسبة عالية ومقبولة لأغراض الدراسة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (الاستبيان)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحتها لتحليل النتائج.

### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

لتحديد درجة صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور اليقظة الاستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية، وكذا محور اليقظة الاستراتيجية ومحور إدارة المخاطر مع المجموع الكلي للاستبيان، حيث تم الاعتماد على معامل الارتباط لبيرسون (Corrélacion de Pearson).

جدول رقم 09: معاملات الارتباط بين الأبعاد والمحاور مع المجموع الكلي للاستبيان

أبعاد ومحاور الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد "اليقظة التكنولوجية"	,665	0,000
بعد "اليقظة التجارية"	720	0,000
بعد "اليقظة التنافسية"	,735	0,000
بعد "اليقظة البيئية"	,813	0,000
<b>محور اليقظة الاستراتيجية</b>	<b>,896</b>	<b>0,000</b>
<b>محور ادارة المخاطر</b>	<b>,794</b>	<b>0,000</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن معاملات الارتباط لأبعاد محور اليقظة الاستراتيجية تراوحت بين 0.665 و0.813 وهي أكبر من 0.05، وهي معاملات ارتباط طردي ومرتفع، حيث كانت أعلى قيمة لبعد اليقظة البيئية و أدناها كان لبعد اليقظة التكنولوجية، ووجدنا أن sig لكل الأبعاد كانت ذات قيمة 0.000 وهي ذات دلالة إحصائية لأنها أقل من 0.005، أما محاور الاستبيان فقد جاء أيضاً معامل الارتباط طردي ومرتفع، حيث بلغت قيمته 0.896 لمحور اليقظة الاستراتيجية، و0.794 لمحور إدارة المخاطر وهي أكبر من 0.05، ووجدنا أن sig لكلا المحورين ذو قيمة 0.000 وهي ذات دلالة إحصائية لأنها أقل من 0.005.

ونستنتج مما سبق أن هناك تجانس قوي بين جميع أبعاد ومحاور الاستبيان ومنه نقول ان هناك صدق واتساق

داخلي لاستبيان الدراسة.

## المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج

### المطلب الأول: تحليل إجابات وأراء المبحوثين

سنحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية المتعلقة بعينة الدراسة وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

### الفرع الأول: خصائص أفراد العينة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس:

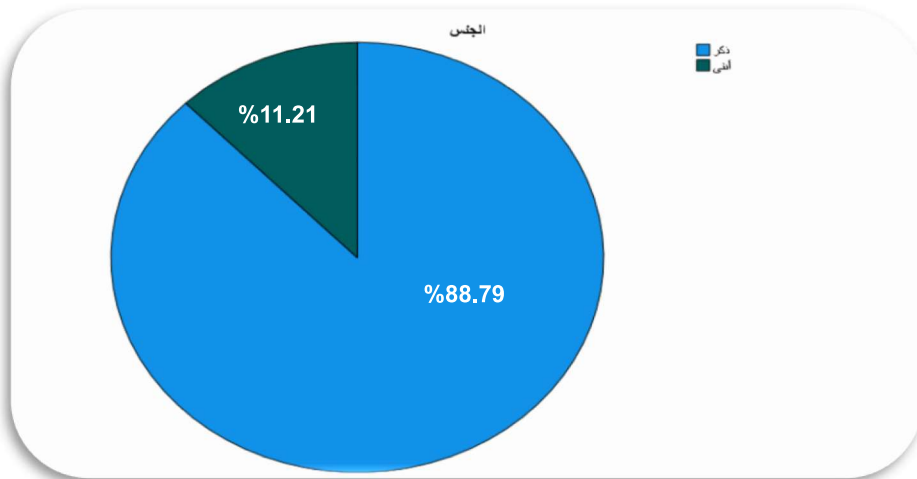
يوضح الجدول رقم 10 والشكل أدنا، توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس.

الجدول رقم 10: خصائص أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة الجنس

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	103	%88,79
	أنثي	13	%11,21
	المجموع	116	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

الشكل رقم 09: الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

تظهر النتائج أن نسبة الذكور العاملين هي الأكبر حيث بلغت 88.79%، في حين بلغت نسبة الاناث 11.21%، وهذا راجع الى أن نشاط المؤسسة هو الحديد والصلب وهو من الصناعات الثقيلة، مما يفسر نقص العنصر النسوي الا في بعض الاعمال الادارية.

### ثانيا: خصائص عينة الدراسة من حيث السن

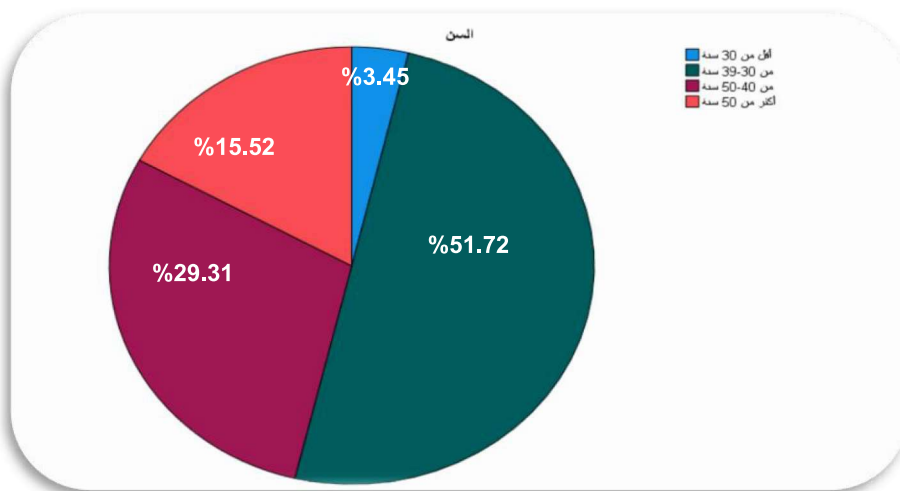
يوضح الجدول رقم 11 والشكل أدنا، توزيع أفراد العينة حسب طبيعة السن.

جدول رقم 11: خصائص أفراد العينة المدروسة حسب طبيعة السن

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	4	3,45%
	من 30 سنة الى 40 سنة	60	51,72%
	من 41 سنة الى 50 سنة	34	29,31%
	أكثر من 50 سنة	18	15,52%
	المجموع	106	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

الشكل رقم 10: الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

أما بالنسبة للسن نجد أن الفئة أقل من 30 سنة أخذت نسبة 3.45%، أما الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بلغت 51.72%، والفئة من 41 إلى 50 سنة بلغت 29.31% أما الفئة أكبر من 50 سنة فكانت نسبتها 15.52% وهذا راجع الى تقاعد العديد من الإطارات في سياق التقاعد المسبق مع نهاية 2016.

### ثالثا: خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

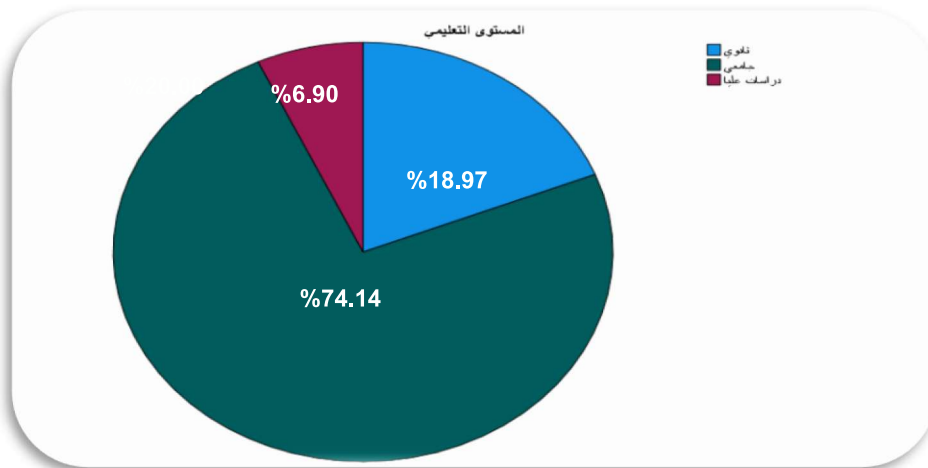
يوضح الجدول رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم 12: خصائص أفراد العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	22	18,97%
	جامعي	86	74,14%
	دراسات عليا	8	6,90%
	المجموع	116	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

الشكل رقم 11: الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

وفيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ من الجدول أن نسبة المستوى الدراسي الثانوي للمبحوثين هي 18.97% وفي



المقابل نسبة المستوى الجامعي سجلت 74.14%، أما عن الدراسات العليا فقد بلغت 6.90%، وبالتالي نستنتج أن أغلب الباحثين متحصلين على شهادة جامعية وهذا راجع إلى أن المؤسسة توظف الجامعيين بنسبة كبيرة لأنها من متطلبات المهام والأعمال .

#### رابعا: خصائص عينة الدراسة من الخبرة المهنية

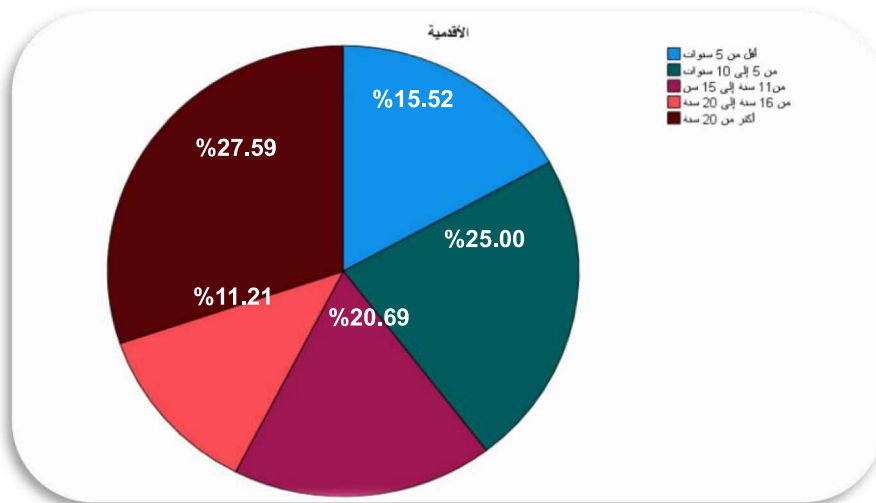
يوضح الجدول رقم 13 والشكل أدنا، توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم 13: خصائص أفراد العينة المدروسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	18	15,52%
	من 5 سنة إلى 10 سنوات	29	25,00%
	من 11 سنة إلى 15 سنة	24	20,69%
	من 16 سنة إلى 20 سنة	13	11,21%
	أكثر من 20 سنة	32	27,59%
	المجموع	116	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

الشكل رقم 12: الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

وبخصوص متغير سنوات الخبرة فان الفئة اقل من 5 سنوات بلغت نسبة 15.52% في حين نجد أن الفئة من 5 إلى 10 سنوات بلغت نسبتها 25.00%، أما فيما يخص الفئة من 11 إلى 15 سنة بلغت 20.69%، ومن 16 إلى 20 سنة بلغت نسبتها 11.21%، أما الفئة أكثر من 20 سنة بلغت 27.59% ومنه نستنتج أن أعلى نسبة كانت لذوي الخبرة لأكثر من 20 سنة.

#### خامسا: خصائص عينة الدراسة من حيث الوظيفة

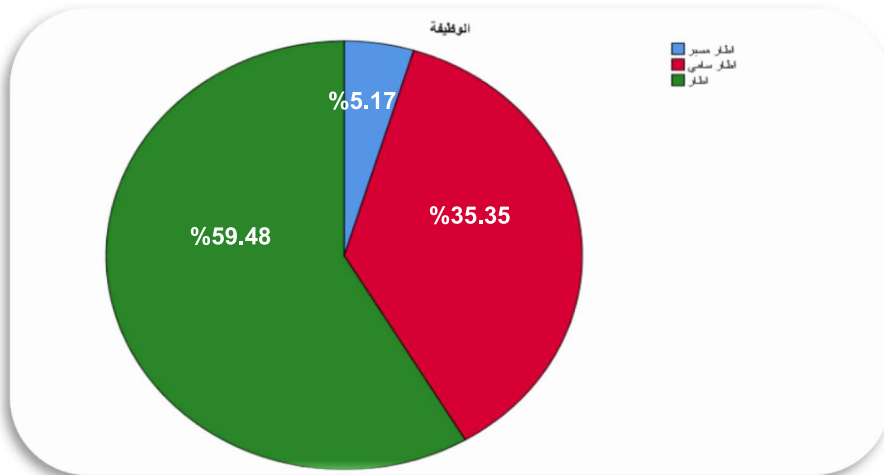
يوضح الجدول رقم 14 والشكل أدناه، توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

الجدول رقم 14: خصائص أفراد العينة المدروسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	إطار مسير	6	5,17%
	إطار سامي	41	35,35%
	إطار	69	59,48%
	<b>المجموع</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

الشكل رقم 13: الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

وبخصوص متغير المستوى الوظيفي فإن نسبة من يشغلون مستوى إطار مسير فقد بلغت 5.17%، في حين نجد أن من يشغلون مستوى وظيفي إطار سامي فإن نسبتهم بلغت 35.35%، أما فيما يخص الإطارات العادية فقد جاءت نسبتهم 59.48%، ومنه نستنتج أن المبحوثين أغلبهم اطارات في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرع الثاني: قياس وتحليل آراء المبحوثين حول محور اليقظة الاستراتيجية

مما يأتي سيتم تقديم قياس وتحليل آراء المبحوثين حول أبعاد محور اليقظة الاستراتيجية بناء على نتائج برنامج SPSS حيث من خلال جداول سنوضح قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين في الأبعاد الأربعة: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية:

#### أولاً: تحليل عبارات بعد "اليقظة التكنولوجية"

الجدول رقم 15: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التكنولوجية"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	,864	3,75	6- تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيات الجديدة.
متوسط	2	,964	3,47	7- تمتلك مؤسستكم بنية تحتية تكنولوجية حديثة.
متوسط	4	1,117	3,28	8- لدى مؤسستكم القدرة على إحداث سبق تكنولوجي.
متوسط	3	,985	3,39	9- تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا.
متوسط	3	,810	3,47	اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن بعد "اليقظة التكنولوجية" مقارنة بالأبعاد الأخرى جاء في المرتبة الثالثة،

حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.47 بانحراف معياري قدر بـ 0.810.

- بالنسبة للعبارة الأولى نجد اتجاه المبحوثين نحو اهتمام المؤسسة على متابعة التكنولوجيات الجديدة مرتفع، ورتبة أولى من بين العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.75 مقابل انحراف معياري بقيمة 0.864.
- أما امتلاك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة، نجد هناك اتفاق في اتجاهات المبحوثين جاءت في المرتبة الثانية بنسبة متوسطة، بناء على قيمة المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 3.47 وانحراف معياري 0.964.
- وبخصوص العبارة والمتعلقة بامتلاك المؤسسة القدرة على إحداث سبق تكنولوجي، نجد أن نسبة المتوسط الحسابي متوسطة بقيمة بلغت 3.28 مقابل انحراف معياري بقيمة 1.117، وجاءت في الرتبة الرابعة.
- وبالنسبة للعبارة تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا، جاءت في الترتيب الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات قيمة 3.39 بانحراف معياري بقيمة 0.985.

ثانياً: تحليل عبارات بعد "اليقظة التجارية":

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التجارية"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	,690	4,31	10- تعمل مؤسستكم جاهدا على تلبية احتياجات الزبائن.
مرتفع	3	,736	4,12	11- تسعى مؤسستكم للفهم الدقيق لمتطلبات الزبائن الحاليين
مرتفع	2	,837	4,17	12- تسعى مؤسستكم لبناء علاقة مرنة مع الزبائن.
مرتفع	4	,823	3,84	13- تتابع مؤسستكم وتقييم القدرة التفاوضية للموردين.
مرتفع	1	,638	4,11	اليقظة التجارية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن اتجاه آراء المبحوثين نحو بعد "اليقظة التجارية" مرتفع، مع تأييد نسبة كبيرة من المبحوثين لعبارات هذا البعد حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.638.

- أما أن المؤسسة تعمل جاهدة على تلبية احتياجات الزبائن جاءت في الرتبة الاولى، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.31 وهو مرتفع مقابل انحراف معياري قدر بـ 0.690.
- وبالنسبة للعبارة التي مفادها أن المؤسسة تسعى للفهم الدقيق لمتطلبات الزبائن الحاليين والمحتملين نجد المتوسط الحسابي قدر بـ 4.12، أي أن هناك اتفاق بين الباحثين بنسبة مرتفعة مقابل انحراف معياري بقيمة 0.736.
- وبالنسبة أن المؤسسة تسعى لبناء علاقة مرنة مع الزبائن نجد المتوسط الحسابي قدر بـ 4.17، فنجدها في المرتبة الثانية، بنسبة اتفاق مرتفعة مقابل انحراف معياري بقيمة 0.837.
- أما اتجاه آراء الباحثين نحو متابعة المؤسسة وتقييم القدرة التفاوضية للموردين نجدها مرتفعة جاءت في المرتبة الاخيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84 بانحراف معياري 0.823.

#### ثالثا: تحليل عبارات بعد اليقظة التنافسية:

#### الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة التنافسية"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	1	,903	3,40	14- تراقب مؤسستكم بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.
متوسط	2	,944	3,35	15- تتابع مؤسستكم السياسات التسعيرية للمنافسين.
متوسط	3	,970	3,26	16- تتابع مؤسستكم مجالات البحث والتطوير في منتجات وخدمات المنافسين.
متوسط	4	,948	2,93	17- تتابع مؤسستكم الوضعية المالية للمنافسين.
متوسط	4	,817	3,23	اليقظة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن اتفاق الباحثين حول بعد "اليقظة التنافسية" كان متوسط حيث جاء في المرتبة الاخيرة من ناحية الاهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري 0.817.

- أما اتجاه آراء الباحثين نجد متوسط أيضا فيما يخص مراقبة المؤسسة بصفة دورية للحصة السوقية للمنافسين وجاءت في المرتبة الاولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 0.903.
- وفيما يخص عبارة تتابع مؤسستكم السياسات التسعيرية المنافسين، نجد الباحثين متفقين بدرجة متوسطة حيث جاءت العبارة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.944.
- وفيما يتعلق بمتابعة المؤسسة مجالات البحث والتطوير في منتجات وخدمات المنافسين، نجدتها في الرتبة الثالثة بمتوسط الحسابي ذو قيمة بلغت 3.26 وانحراف معياري 0.970 أي هناك اتفاق بنسبة متوسطة من الباحثين.
- اما اتفاق الباحثين على متابعة المؤسسة الوضعية المالية للمنافسين كان بمتوسط حسابي 2.93 أي متوسط وانحراف معياري قدر بـ 0.948، وجاءت في المرتبة الاخيرة.

رابعا: تحليل عبارات بعد اليقظة البيئية:

الجدول رقم 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد "اليقظة البيئية"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	4	1,078	3,33	18- تقوم مؤسستكم بعملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية بقصد استباق الأزمات والتصدي لها مسبقا.
مرتفع	1	,879	3,96	19- تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.
متوسط	2	,924	3,59	20- تقوم مؤسستكم برصد المعلومات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل او بأخر في نشاطها.
متوسط	3	,931	3,40	21- تقوم مؤسستكم باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.
متوسط	2	,800	3,57	اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن المؤسسة تهتم لليقظة البيئية ما يبينه المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي يوجد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.57 وانحراف معياري بقيمة 0.800 وهذا بناء على اتجاه آراء الباحثين.

■ فنجد أن عبارة تقوم مؤسستكم بعملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية بقصد استباق الأزمات والتصدي لها مسبقاً، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي وقدره 3.33 وانحراف معياري 1.078.

■ وأن المؤسسة تتابع القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة جاء ترتيب العبارة في المرتبة الأولى، وهذا ما تم الاتفاق عليه من قبل الباحثين بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 3.96 وانحراف معياري 0.879.

■ وبالنسبة لعبارة تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة نلاحظ أن آراء الباحثين كانت بمتوسط حسابي متوسط بقيمة 3.59 وانحراف معياري 0.924 وجاءت في المرتبة الثانية.

■ أما آراء الباحثين حول قيام المؤسسة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات كان اتفاقاً بدرجة متوسطة وفي الرتبة الثالثة في هذا البعد مقارنة بباقي العبارات حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 9.31.

نلاحظ من نتائج تحليل آراء الباحثين لمحور اليقظة الاستراتيجية أن الاتفاق كان بدرجة قوية على عبارات بعد اليقظة التجارية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 4.11 مما يفسر اهتمام المؤسسة بها، يليه بعد اليقظة البيئية في المرتبة الثانية من ناحية الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.57، أما بعد اليقظة التكنولوجية فجاء في المرتبة الثالثة من حيث اهتمام المؤسسة به حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.47، وأخيراً كان اهتمام المؤسسة باليقظة التنافسية أقل درجة من باقي الأبعاد حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي 3.23.

### الفرع الثالث: تحليل نتائج الاستبيان للمحور المتعلق بإدارة المخاطر

في هذا العنصر تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي كالتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور إدارة المخاطر.

الجدول رقم 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عبارات محور "إدارة المخاطر"

الاتجاه العام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	13	,955	2,96	22- البيئة التي تعمل بها مؤسستكم تشكل مصدر خطر على استمرارية نشاطها.
مرتفع	1	,850	3,72	23- مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار.
متوسط	2	,918	3,48	24- تعطي مؤسستكم أهمية لليقظة الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات.
متوسط	4	,898	3,36	25- مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.
متوسط	8	,956	3,28	26- تستخدم المؤسسة طرقا في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.
متوسط	5	,901	3,38	27- تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.
متوسط	3	,951	3,41	28- تحدد مؤسستكم الخطر على أساس خطورته، احتمال وقوعه، العوائد والتكاليف.
متوسط	12	1,008	3,04	29- تمتلك مؤسستكم الوسائل اللازمة للكشف على الاخطار.
متوسط	7	,918	3,31	30- تعالج مؤسستكم المخاطر بنفس الطريقة دائما.
متوسط	9	1,018	3,24	31- تعطي مؤسستكم أهمية أكثر لتوقع الخطر.
متوسط	11	,952	3,08	32- تستخدم مؤسستكم طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.
متوسط	10	,961	3,12	33- تعتبر مؤسستكم حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها.
متوسط	6	1,017	3,31	34- تمتلك مؤسستكم يقظة في التعامل مع المخاطر المحدقة.
متوسط		,564	3,28	إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27



من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ ان آراء الباحثين جاء على اتفاق بدرجة متوسطة حيث أن:

- عبارة البيئة التي تعمل بها مؤسستكم تشكل مصدر خطر جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بقيمة 2.96 وانحراف معياري 0.955
- وبلغ المتوسط الحسابي 3.72 والانحراف المعياري 0.850 بالنسبة للعبارة التي تقول إن المؤسسة تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار وجاء ترتيب هذه العبارة في المرتبة الأولى وباتفاق بدرجة مرتفعة بين آراء الباحثين.
- يرى الباحثين باتفاق بدرجة متوسطة أن المؤسسة تعطي أهمية لليقظة الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات بمتوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.48 وانحراف معياري 0.918، وجاءت في المرتبة الثانية.
- كما يرى الباحثين أن المؤسسة بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 0.898 وذلك بدرجة اتفاق متوسطة ومرتبة رابعة.
- كما اتفق الباحثين على ان المؤسسة تستخدم طرقا في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها بدرجة متوسطة ورتبة ثامنة وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.28 وانحراف معياري 0.956.
- أما عبارة تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر كان الاتفاق بنسبة متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.38 وانحراف معياري 0.901 وجاءت في المرتبة الخامسة.
- من خلال الإجابة على عبارة تحدد المؤسسة للخطر على أساس خطورته، احتمال وقوعه، العوائد والتكاليف نجد اتجاه آراء الباحثين متوسط وذلك بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 0.951 ورتبة ثالثة.
- من وجهة نظر الباحثين أن المؤسسة تمتلك الوسائل اللازمة للكشف على الاخطار كان الاتفاق بدرجة متوسطة وفي الرتبة ما قبل الأخيرة وهذا ما دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي البالغ 3.04 وانحراف معياري 1.008.
- بالنسبة للعبارة التي تقول إن المؤسسة تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما، اتفق الباحثين على هذه العبارة بدرجة متوسطة ورتبة سابعة بمتوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 0.918.

- وبالنسبة لعبارة تعطي مؤسستكم أهمية أكثر لتوقع الخطر، نلاحظ أن المتوسط الحسابي قيمته 3.24 وانحراف معياري قيمته 1.018 أي مستوى متوسط والرتبة التاسعة.
- نلاحظ أن مستوى الاتفاق متوسط بين المبحوثين فيما يخص عبارة أن المؤسسة تستخدم طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها، بمتوسط حسابي 3.08 وانحراف معياري 0.952.
- أما بخصوص عبارة تعتبر مؤسستكم حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها، نلاحظ من خلال المتوسط الحسابي المساوي لـ 3.12 وانحراف معياري مقدر بـ 0.961 كان الاتفاق بمستوى متوسط وفي الرتبة العاشرة.
- أما العبارة الاخيرة والتي مفادها ان المؤسسة تمتلك يقظة في التعامل مع المخاطر، كان الاتفاق بنسبة متوسطة ورتبة سادسة من بين عبارات المحور حيث قدر المتوسط حسابي بـ 3,31 والانحراف المعياري 1.017.

#### المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة

بعد جمعنا للبيانات وقيامنا بتحليلها باستخدام ما يناسبها من أساليب إحصائية وبعدما تناولنا اتجاهات عينة الدراسة، سنتطرق فيما يلي إلى اختبار الفرضيات المرتبطة بدراستنا والتحقق من صحتها.

#### الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات الرئيسية

##### أولاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

بالاعتماد على اختبار (كولموجروف سميرنوف) أظهرت نتائج التوزيع الطبيعي لمحور اليقظة الاستراتيجية ما يلي:

#### الجدول رقم 20: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور اليقظة الاستراتيجية

مستوى الدلالة	Kolmogrov Smirnov		عدد العبارات	المحور
	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار		
0,05	0,001	0,118	16	اليقظة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من نتائج الجدول رقم 20 أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار "Kolmogorov-Smirnov" يساوي 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة النظري والمقدر ب 0.05، لذا نستنتج أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم استخدام اختبار كمي مربع "Khi-carré" وهو من الاختبارات اللام علمية.

**فرضية العدم HO:** ليس هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE.

**الفرضية البديلة H1:** هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE.

**الجدول رقم 21:** يوضح نتائج اختبار Khi-carré

المتغير	قيمة Khi-carré	معنوية اختبار Khi-carré
اليقظة الاستراتيجية	63,310 <sup>a</sup>	0,008

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

نسجل من خلال الجدول 21 أن قيمة Khi-carré قد بلغت 63.310، وأن القيمة المعنوية Sig قد بلغت 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 مما يجعلنا نرفض فرضية العدم HO، ونقبل فرضية البديلة H1 والذي يعني أنه هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE.

**ثانياً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية**

أظهرت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحو وإدارة المخاطر في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 22:** اختبار التوزيع الطبيعي لمحور إدارة المخاطر

مستوى الدلالة	Kolmogrov Smirnov		عدد العبارات	عنوان المحور
	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار		
0,05	0,214	0,068	13	إدارة المخاطر

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من نتائج الجدول رقم 22 أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة وفق اختبار "Kolmogorov-Smirnov" يساوي (sig=0.213) وهو أكبر من مستوى الدلالة عند 0.05، لذا نستنتج أن بيانات المتغير التابع " إدارة المخاطر " تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نعتمد اختبار T test المعلمي لعينة الواحدة One Sample T.

فرضية العدم  $H_0$ : ليس هناك تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE.

الفرضية البديلة  $H_1$ : هناك تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE.

الجدول رقم 23: يوضح نتائج اختبار T test للعينة الواحدة

المتغير	قيمة T	معنوية اختبار T
إدارة المخاطر	5,821	0,001

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

نسجل من خلال الجدول رقم 23 أن قيمة T قد بلغت 5.821 وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.001، وهي أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تنص على أنه هناك تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE.

### ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

بعدما تبين لنا انه هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وكذلك أثبتنا أنه يوجد تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية سوف نتناول اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، التي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE، وللإجابة على هذه الفرضية سنستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression، لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل

مع المتغير التابع، ونعتمد في على أنه لا يوجد شرط التوزيع الطبيعي<sup>1</sup> عند استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك في العينات ذات الحجم الكبير الي يتجاوز عددها 40 وفي دراستنا هذه بلغت 116 عينة، وفيما يلي نسرّد نص الفرضية الرئيسية الثالثة:

**فرضية العدم HO:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية البديلة H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 24: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة

اختبار T		معاملات معادلة الانحدار		اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط بيرسون R	النموذج
معنوية الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة المعامل	المعامل	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار			
0,000	6,736	1,875	الثابت	0,000	27,561	0,195	0,441	اليقظة الاستراتيجية
0,000	5.250	0,397	معامل الميل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من الجدول رقم 24 الذي يوضح ملخص نموذج للعلاقة بين المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع إدارة المخاطر، يتبين لنا ما يلي:

- أن قيمة R قد بلغت 0.441 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر.

<sup>1</sup> Regis Bourbonnais, Econometrie Cours Et Exercices Coriges, Dunod Imprimerie, France, Neuvième Edition, P 81.

■ كما أن معامل التحديد R-deux بلغ 0.195 مما يدل على أن المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية تفسر ما قيمته 19.5% من التغير الحاصل في المتغير التابع ادارة المخاطر، وأن النسبية المتبقية والمقدرة بـ 81.50% فتعود لعوامل اخرى لم تدرج في النموذج.

■ فيما يخص معنوية النموذج، وبالرجوع الى الجدول أعلاه نجد ان قيمة اختبار F بلغت 27.561 وهو دال احصائيا على اعتبار ان القيمة المعنوية Sig المرتبطة به بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

■ أما فيما يخص معنوية المعلمات، فقد بلغت قيمة اختبار T الخاصة بمعامل الانحدار 5.250، وبلغت 6.736 بالنسبة للمعامل الثابت، وهي قيم دالة احصائيا على اعتبار ان معنوية الاختبار T بلغت 0.000 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة عند 0.05.

ومما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $Y=Ax+b$

حيث أن b يساوي 1.857 وقيمة a تساوي 0.397 وعليه تكتب معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{إدارة المخاطر} = (0.397 \times \text{اليقظة الاستراتيجية}) + 1.857$$

ومنه نستنتج ان كل تغير لليقظة الاستراتيجية بوحدة واحدة ينتج عنه تغير بـ 0.397 في ادارة المخاطر.

تبعا للنتائج السابقة والتي جاءت كنتيجة عامة تضمنت وجود تأثير لليقظة الاستراتيجية على إدارة المخاطر في

مؤسسة ALFAPIPE

سنتطرق فيما يلي اختبار صحة الفرضيات الفرعية لنحدد الأبعاد التي لها تأثير والتي ليس لها تأثير، وننظر من يؤثر

أكثر من غيره في إدارة المخاطر.

### الفرع الثاني: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار صحة الفرضيات الفرعية، نستخدم اختبار الانحدار الخطي البسيط Simple Linéaire Régression، حيث يعتبر الانحدار امتداداً لدراسة الارتباط فهو يهدف للوصول إلى تحديد معنوية وقوة العلاقة بين المتغير المستقل مع المتغير التابع.

#### أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

وفيما يلي نورد نص الفرضية الفرعية الأولى:

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

#### الجدول رقم 25: اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

اختبار T		معاملات معادلة الانحدار		اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	النموذج
معنوية الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة المعامل	المعامل	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار			
0,000	11,695	2,611	الثابت	0,003	9,555	0,077	0,278	اليقظة التكنولوجية
0,003	3,091	0,194	معامل الميل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من الجدول رقم 25 الذي يوضح ملخص نموذج للعلاقة بين المتغير المستقل اليقظة التكنولوجية والمتغير التابع إدارة المخاطر، يتبين لنا ما يلي:

■ أن قيمة R قد بلغت 0.278 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين اليقظة التكنولوجية وإدارة المخاطر.

■ كما أن معامل التحديد R-deux بلغ 0.077 مما يدل على أن المتغير المستقل اليقظة التكنولوجية تفسر ما قيمته 7.7% من التغير الحاصل في المتغير التابع إدارة المخاطر، وأن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 92.30% فتعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

■ فيما يخص معنوية النموذج، وبالرجوع الى الجدول أعلاه نجد ان قيمة اختبار F بلغت 9.555 وهو دال احصائيا على اعتبار ان القيمة المعنوية Sig المرتبطة به بلغت 0.003، وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

■ أما فيما يخص معنوية المعلمات، فقد بلغت قيمة اختبار T الخاصة بمعامل الانحدار 3.091 وبلغت 11.695 بالنسبة لمعامل الثابت، وهي قيم دالة احصائيا على اعتبار ان معنوية الاختبار T بلغت 0.000 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة عند 0.05.

ومما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $Y = Ax + b$

حيث أن b يساوي 2.611 وقيمة a تساوي 0.194 وعليه تكتب معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{إدارة المخاطر} = (0.194 \times \text{اليقظة التكنولوجية}) + 2.611$$

ومنه نستنتج ان كل تغير لليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة ينتج عنه تغير بـ 0.194 في إدارة المخاطر.

تبعا للنتائج السابقة والتي جاءت كنتيجة عامة تضمنت وجود تأثير لليقظة التكنولوجية على إدارة المخاطر في مؤسسة

ALFAPIPE.



ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

وفيما يلي نسرده نص الفرضية الفرعية الثانية:

فرضية العدم **HO**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE

عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة **H1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE

عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 26: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية

اختبار T		معاملات معادلة الانحدار		اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	النموذج
معنوية الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة المعامل	المعامل	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار			
0,000	6,694	2,201	الثابت	0,001	11,096	0,089	0,298	اليقظة التجارية
0,001	3,331	0,263	معامل الميل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من الجدول رقم 26 الذي يوضح ملخص نموذج للعلاقة بين المتغير المستقل اليقظة التجارية والمتغير التابع إدارة المخاطر

يتبين لنا ما يلي:

■ أن قيمة R قد بلغت 0.298 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين اليقظة التجارية

وإدارة المخاطر.

■ كما أن معامل التحديد R-deux بلغ 0.089 مما يدل على أن المتغير المستقل اليقظة التجارية تفسر ما قيمته 8.9 % من التغير الحاصل في المتغير التابع ادارة المخاطر، وأن النسبية المتبقية والمقدرة بـ 91.1 % فتعود لعوامل اخرى لم تدرج في النموذج.

■ فيما يخص معنوية النموذج، وبالرجوع الى الجدول أعلاه نجد ان قيمة اختبار F بلغت 11.096 وهو دال احصائيا على اعتبار ان القيمة المعنوية Sig المرتبطة به بلغت 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

■ أما فيما يخص معنوية المعلمات، فقد بلغت قيمة اختبار T الخاصة بمعامل الانحدار 3.331 وبلغت 6.694 بالنسبة لمعامل الثابت، وهي قيم دالة احصائيا على اعتبار ان معنوية الاختبار T بلغت 0.001 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة عند 0.05.

ومما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $Y=Ax+b$

حيث أن b يساوي 2.201 وقيمة a تساوي 0.263 وعليه تكتب معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{إدارة المخاطر} = (0.263 \times \text{اليقظة التجارية}) + 2.201$$

ومنه نستنتج ان كل تغير لليقظة التجارية بوحدة واحدة ينتج عنه تغير بـ 0.263 في ادارة المخاطر.

تبعا للنتائج السابقة وهي نتيجة عامة تضمنت وجود تأثير لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة

ALFAPIPE

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

وفيما يلي نسرده نص الفرضية الفرعية الثالثة:

فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 27: اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة

اختبار T		معاملات معادلة الانحدار		اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	النموذج
معنوية الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة المعامل	المعامل	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار			
0,000	12,465	2,531	الثابت	0,000	14,601	0,114	0,337	اليقظة التنافسية
0,000	3,821	0,233	معامل الميل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من الجدول رقم 27 الذي يوضح ملخص نموذج للعلاقة بين المتغير المستقل اليقظة التنافسية والمتغير التابع إدارة المخاطر يتبين لنا ما يلي:

■ أن قيمة R قد بلغت 0.337 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين اليقظة التنافسية وإدارة المخاطر.

■ كما أن معامل التحديد R-deux بلغ 0.114 مما يدل على أن المتغير المستقل اليقظة التنافسية تفسر ما قيمته 11.4 % من التغير الحاصل في المتغير التابع ادارة المخاطر، وأن النسبية المتبقية والمقدرة بـ 88.60% فتعود لعوامل اخرى لم تدرج في النموذج.

■ فيما يخص معنوية النموذج، وبالرجوع الى الجدول أعلاه نجد ان قيمة اختبار F بلغت 14.601 وهو دال احصائيا على اعتبار ان القيمة المعنوية Sig المرتبطة به بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05.

■ أما فيما يخص معنوية المعلمات، فقد بلغت قيمة اختبار T الخاصة بمعامل الانحدار 3,821 وبلغت 12,465 بالنسبة لمعامل الثابت، وهي قيم دالة احصائيا على اعتبار ان معنوية الاختبار T بلغت 0.000 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة عند 0.05.

ومما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $Y=Ax+b$

حيث أن b يساوي 2,531 وقيمة a تساوي 0.233 وعليه تكتب معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{إدارة المخاطر} = (0.233 \times \text{اليقظة التنافسية}) + 2,531$$

ومنه نستنتج ان كل تغير لليقظة التنافسية بوحدة واحدة ينتج عنه تغير بـ 0.233 في ادارة المخاطر.

تبعا للنتائج السابقة والتي جاءت كنتيجة عامة تضمنت وجود تأثير لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة

ALFAPIPE.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

وفيما يلي نسرّد نص الفرضية الفرعية الرابعة:

**فرضية العدم  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE

عند مستوى الدلالة 0.05

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند

مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم 28: اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة

اختبار T		معاملات معادلة الانحدار		اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط بيرسون R	النموذج
معنوية الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة المعامل	المعامل	معنوية الاختبار	قيمة الاختبار			
0,000	9,571	1,972	الثابت	0,000	42,565	0,272	0,521	اليقظة البيئية
0,000	6,524	0,368	معامل الميل					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS النسخة 27

من الجدول رقم 28 الذي يوضح ملخص نموذج للعلاقة بين المتغير المستقل اليقظة البيئية والمتغير التابع إدارة المخاطر

يتبين لنا ما يلي:

■ أن قيمة R قد بلغت 0.521 وهي قيمة تدل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين اليقظة البيئية وإدارة المخاطر.

■ كما أن معامل التحديد R-deux بلغ 0.272 مما يدل على أن المتغير المستقل البقطة البيئية تفسر ما قيمته 27.2 % من التغير الحاصل في المتغير التابع ادارة المخاطر، وأن النسبية المتبقية والمقدرة بـ 72.80 % فتعود لعوامل اخرى لم تدرج في النموذج.

■ فيما يخص معنوية النموذج، وبالرجوع الى الجدول أعلاه نجد ان قيمة اختبار F بلغت 42.565 وهو دال احصائيا على اعتبار ان القيمة المعنوية Sig المرتبطة به بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة عند 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبقطة البيئية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE عند مستوى الدلالة 0.05

■ أما فيما يخص معنوية المعلمات، فقد بلغت قيمة اختبار T الخاصة بمعامل الانحدار 6.524 وبلغت 9.571 بالنسبة لمعامل الثابت، وهي قيم دالة احصائيا على اعتبار ان معنوية الاختبار T بلغت 0.000 لكل منهما، وهي قيم أقل من مستوى الدلالة عند 0.05.

ومما سبق ذكره يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو التالي:  $Y=Ax+b$

حيث أن b يساوي 1.972 وقيمة a تساوي 0.386 وعليه تكتب معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{إدارة المخاطر} = (0.386 \times \text{البقطة البيئية}) + 1.972$$

ومنه نستنتج ان كل تغير للبقطة البيئية بوحدة واحدة ينتج عنه تغير بـ 0.386 في ادارة المخاطر.

تبعا للنتائج السابقة والتي جاءت كنتيجة عامة تضمنت وجود تأثير للبقطة البيئية على إدارة المخاطر في مؤسسة

ALFAPIPE.

وبالمقارنة بين نتائج تأثير أبعاد البقطة الاستراتيجية على إدارة المخاطر نجد ان البقطة البيئية كانت أكثر تأثيرا حيث

بلغ R 0.521 ثم تليها البقطة التنافسية وبلغت قيمة R 0.337، أما البقطة التجارية فجاءت ثالثة بقيمة R

0.298، وأخيرا البقطة التكنولوجية حيث بلغت قيمة R 0.278.

## خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي للدراسة، الذي خص مؤسسة ALFAPIPE ، حيث تطرقنا الى التعريف بالمؤسسة ونشأتها، وكذلك التطور التاريخي لأول مؤسسة للحديد والصلب، من ثم تناولنا أهمية المؤسسة واهدافها الاستراتيجية.

تناولنا في هذا الفصل أيضا الطريقة والإجراءات المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث وصفنا أداة الدراسة وتحديد محاوره، وأبعاده، وكذلك تحديد وضبط العينة والأدوات المستخدمة في الدراسة، وجاء في آخر هذا الفصل، عرض لنتائج المعالجة الإحصائية والتي شملت الخصائص الشخصية والاتجاهات التي مالت إليها إجابات الأفراد المنتمون إلى عينة الدراسة، وفي الأخير تطرقنا إلى اختبار صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية ومناقشة نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة، سواء المتعلقة بمحاور الدراسة أو المتعلقة بالمتغير المستقل وتأثيره على المتغير التابع.

# الخاتمة





## خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع البحث والذي كان تحت عنوان مركّزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة، تطرقنا فيه للإطار المفاهيمي والنظري لكلا متغيري الدراسة، المتغير المستقل والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع والمتمثل في إدارة المخاطر، وبعد سردنا للدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، واستخلاصنا منها مكونات النموذج المعتمد في الدراسة، تم الانطلاق من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى الإجابة عليها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي اجريناها بمؤسسة ALFAPIPE، حيث قمنا ببناء استمارة استبيان وزعت على أفراد العينة المستهدفة والتي تمثلت في إطارات المؤسسة الإداريين، حيث جمعنا من خلالها البيانات اللازمة لاختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، متبوعة ببعض المقترحات لتكون آفاقا مستقبلية تكملة للبحث، ومن خلال ما تناولناه في الإطار النظري وكذا التطبيقي للدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها على النحو التالي:

## أولا - نتائج الدراسة

## أ- النتائج المتعلقة باتجاهات آراء عينة الدراسة:

1- نتائج محور اليقظة الاستراتيجية: تفاوت اهتمام المؤسسة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية حسب آراء المبحوثين

فكانت النتائج بالترتيب التالي:

بعد اليقظة التجارية: تأييد نسبة كبيرة من المبحوثين لعبارات هذا البعد حيث جاء في المرتبة الأولى بمتوسط

حسابي 4.11، وهذا ما يفسره التزام المؤسسة واطاراتها بشهادات الجودة API 5L، API SpecQ1، و ISO

9001 والمتحصل عليها منذ 2001 وذلك بوضع نظام إدارة الجودة وتطبيقه بشكل دوري ومنتظم، يتضمن ذلك

وضع سياسة الجودة وأهدافها، وإجراءات وعمليات وممارسات محددة لضمان تلبية رغبات الزبون والفهم الدقيق لمتطلباته

والمحافظة على علاقة مرنة معه، وكذلك تقييم القدرة التفاوضية للموردين، حرصا منها على المحافظة على شهادات الجودة خلال عمليات المراجعة التي تقوم بها الجهة المانحة لهذه الشهادات.

**بعد اليقظة البيئية:** المؤسسة تهتم لليقظة البيئية وهذا ما يبينه المتوسط الحسابي لهذا البعد والذي يوجد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية حيث بلغ 3.57 وهذا بناء على اتجاه آراء المبحوثين، وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بتتبع كل ما يحدث في بيئتها من تغيرات وخاصة القوانين والتشريعات التي لها علاقة مباشرة بنشاطها حيث يتم متابعة موقع [www.joradp.dz](http://www.joradp.dz) بصفة دورية، بالإضافة الى التعاقد مع Legal Doctrine و هي شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا القانونية حيث تقوم بجمع وتحليل القوانين واللوائح والتشريعات، وتوفيرها للمؤسسة باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي القوية و عبر محرك بحث ونظام مراقبة قانوني آلي، بالإضافة الى التعاقد مع خدمة Les Echos de l'Economie et de la Finance بهدف الحصول على المعلومات الاقتصادية والمالية، كل هذا وفر للمؤسسة يقظة بيئية تمكنها من استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاطها.

**بعد اليقظة التكنولوجية:** مقارنة بالأبعاد الأخرى جاء في المرتبة الثالثة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.47، نجد أن المؤسسة قد تمكنت من تسجيل أول براءة اختراع لها وهي عبارة عن برنامج مراقبة جودة لحام الانابيب عن طريق الذكاء الاصطناعي، وقامت بالاستثمار في أحدث آلات الإنتاج ومراقبته وكذا أجهزة مخبرها وامتلاكها لتراكم معرفي هام للتكنولوجيا المتعلقة بنشاطها، واشتركتها في خدمات Tech Street وهي منظمة رائدة في توفير المعايير الفنية والوثائق المتعلقة بالصناعة والتكنولوجيا لضمان توافر المعلومات الحديثة والمعتمدة و تحديثها بانتظام، لكن كل هذا غير كاف لنعتبر أن هناك يقظة تكنولوجية تمكن المؤسسة من تتبع التغيرات التكنولوجية المتسارعة والتنبؤ بها.

**بعد اليقظة التنافسية:** اتفاق المبحوثين حول هذا البعد كان متوسطا، حيث جاء في المرتبة الأخيرة من ناحية الاهمية النسبية مقارنة بالأبعاد الأخرى حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23، وهذا ما يفسر عدم متابعة المؤسسة لمنافسيها في السوق المحلية على الأقل ناهيك عن السوق العالمية، فدخلت Tosyalı Algérie الشركة التركية مرحلة الإنتاج

وحصولها على شهادات الجودة وكذلك Maghreb Tubes Spa وهي شركة تابعة لمجموع شركات افريقية يشكل تهديدا تنافسا قويا في السوق المحلي، رغم هذا اليقظة التنافسية للمؤسسة غائبة في متابعة السياسات التسعيرية لمنافسيها وكذا حصتهم السوقية ووضعيتهم المالية مما جعلها تخسر آخر مشروعين لصالح الشركتين المنافستين.

## 2- نتائج محور إدارة المخاطر:

جاءت إجابات المبحوثين بمستوى قبول متوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.28 لعبارات محور المتغير التابع وهو إدارة المخاطر، وهذا راجع لكون إدارة المخاطر ليست وظيفة أو هيكل مستقل في المؤسسة، وإنما تندرج ضمن وظائف كل اطار على مستوى ادارته، ويتم ذلك في اطار عملية تحليل السياق «analyse de contexte» وهي خطوة أساسية في تنفيذ نظام إدارة الجودة وفقاً لمعيار ISO 9001، حيث يسمح هذا التحليل للمؤسسة بفهم بيئتها الداخلية والخارجية، وكذلك الأطراف المعنية، من أجل تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على نظام إدارة الجودة لديها وقدرتها على تحقيق النتائج المتوقعة و بالتالي تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات عبر استعمال تحليل SWOT وذلك بشكل دوري سنوي.

### ب - النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات الرئيسية:

#### النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى

تبين لنا من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الرئيسية الأولى، أن قيمة Khi-carré قد بلغت 63.310، وأن قيمة Sig المعنوية قد بلغت 0.008 ذات دلالة أقل من 0,05 مما يجعلنا نرفض فرضية العدم HO، ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على أنه هناك اهتمام باليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ALFAPIPE، وهي النتيجة التي فسرت اتجاهات آراء عينة الدراسة بخصوص العبارات التي وردت في أبعاد المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية.

#### النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية

لاحظنا من خلال اختبارنا لصحة الفرضية الرئيسية الثانية، أن قيمة T قد بلغت 4.903 وأن قيمة Sig المعنوية قد

بلغت 0.000، وهي أقل من 0,05، مما يجعلنا نرفض فرضية العدم  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ ، والتي تنص على أنه هناك تطبيق لإدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE.

### النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية الثالثة

كشفت لنا النتائج السابقة أن قيمة معامل التحديد  $R$ -deux بلغت 0.195 مما يعني أن المتغير المستقل اليقظة الاستراتيجية قد فسرت 19.5% من النسبة في المتغير التابع ادارة المخاطر، ويظهر لنا من نتائج تحليل Anova لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة  $F$  قد بلغت 27.561 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية Sig يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض فرضية العدم  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية على ادارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE.

### النتائج المتعلقة باختبار صحة الفرضيات الفرعية:

- جاءت نتيجة بعد اليقظة التكنولوجية برفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE، حيث سجلنا أن التطابق الخارجي التكاملي (العمودي بين وظائف إدارة موارد البشرية والادارة العليا قد فسرت 7.7% من النسبة في المتغير التابع إدارة المخاطر.
- تبين لنا في بعد اليقظة التجارية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE، وذلك بعد رفضنا للفرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  حيث فسرت هذا البعد ما نسبته 8.9% من النسبة في المتغير التابع إدارة المخاطر.
- أما البعد الثالث اليقظة التنافسية جاءت النتيجة برفض فرضية العدم  $H_0$  وقبول الفرضية البديلة  $H_1$  على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE، حيث سجلنا أن اليقظة التنافسية قد فسرت 11.4% من النسبة في المتغير التابع إدارة المخاطر.

- وأخيرا البعد الرابع اليقظة البيئية جاءت النتيجة برفض فرضية العدم Ho وقبول الفرضية البديلة H1 على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على إدارة المخاطر في مؤسسة ALFAPIPE، حيث سجلنا أن اليقظة البيئية قد فسرت 27.2% من النسبة في المتغير التابع إدارة المخاطر.

### ثانيا: مقترحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها يمكن صياغة المقترحات التالية:

- حث مسيري مؤسسة ALFAPIPE للاهتمام أكثر باليقظة الاستراتيجية وخاصة التنافسية منها؛
- مع وجود خلية لليقظة الاستراتيجية نقتح تفعيلها أكثر لتبقى المؤسسة متيقظة لكل التغيرات التي تحدث في بيئتها؛
- تدعيم الخلية المكلفة باليقظة الاستراتيجية بلجان متخصصة في الجانب التكنولوجي، التجاري والتنافسي؛
- ضرورة انشاء هيئة للقيام بإدارة المخاطر بالتنسيق مع جميع إطارات المؤسسة للتطبيق الأمثل لممارسات إدارة المخاطر؛
- الاهتمام أكثر باليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي كما هو الحال على المستوى التشغيلي؛
- ضرورة تفعيل الدورات التكوينية التي تهتم بأساليب التطبيق الصحيح لليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر، وذلك لجميع إطارات المؤسسة وخاصة الإطارات المسيرة؛

- ضرورة الحصول على برمجيات أو تقنية عالية في جمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

### ثالثا: آفاق الدراسة:

لمواصلة البحث في هذا الموضوع نقتح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا، على سبيل المثال:

- أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار؛
- دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المشاريع؛
- تبني آلية الذكاء الاقتصادي على مستوى الوزارات والمجمعات الكبرى للمؤسسات.

قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إيمان عبد الرؤوف سليمان "الإعلام الآلي والأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
  2. بن علي عزوز، عبد الكريم قندوز، عبد الرزاق حبار، "إدارة المخاطر المشتقات المالية الهندسة المالية"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013.
  3. خالد وهيب الراوي، "إدارة المخاطر المالية"، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
  4. سلامة عبد الله "الخطر والتأمين الأصول العلمية والعملية"، الطبعة الرابعة، دار النهضة العربية، 1974.
  5. طارق عبد العال حماد، "إدارة المخاطر أفراد إدارات شركات بنوك مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات واسعار الصرف"، كليه التجارة عين شمس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
  6. عبد الله حسن مسلم، "إدارة التأمين والمخاطر"، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
  7. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة التمويل المصرفي"، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2019.
  8. معهد إدارة المشاريع، معيار إدارة المخاطر في محافظ المشاريع والبرامج والمشاريع، مؤسسة مجموعة الناشرين المستقلة، الولايات المتحدة الأمريكية، 2022.
- ب- البحوث العلمية:
9. بوخرصة خديجة، "اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم، رسالة ماجستير، جامعة وهران2، 2014-2015.
  10. بوريش أحمد، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الاستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس لولاية تلمسان، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2018-2019.
  11. زواو ضياء الدين، "دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة"، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013.
  12. علاوي نصيرة، "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
  13. علوط فتيحة، "اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر

موبيليس"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019-2020.

14. فالتة اليمين، "اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

15. قمان أنيسة، "محاولة بناء خلية لليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات"، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2013-2014.

16. لمجد بوزيدي، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش. د. م. م. للخدمات العامة والتجارة (DOUDAH)"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009-2008.

### ج- الملتقيات والمؤتمرات:

17. أشرف أحمد محمد غالي، أحمد حامد محمود عبد الحليم، مؤمن فرحات السيد محمد، "أثر انعكاسات الدور الحديث للمراجعة الداخلية على تعزيز مراحل إدارة المخاطر"، دراسة نظرية وميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، العدد 4، 2016.

18. باية وقنوني ونادية عبد الكريم، "واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية" مقالة علمية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 1، 2020.

19. بن السعدي جمال وزاوش رضا وجساس كلثوم، "اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء"، مداخلة، ملتقى دولي حول: التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12-13 نوفمبر، 2017.

20. توفيق مشرف، المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية والشبكات الرياض، ديسمبر 2009.

21. راضية حميدة، "اليقظة الاستراتيجية تدليل آثار الازمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 9، العدد 1، 2022.

22. خالد ليتيم، عيسى نجيمي، "اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الازمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018.

23. عطاء الله فاطمة، "المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 3، العدد 9، 2017.

24. قادري محمد طيبي سعيدة، "اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية لعينة من النسيج الصناعي الجزائري" مقالة علمية، مجلة اقتصاديات التجارة والاعمال، العدد الثالث أوت 2017.



25. فرج شعبان، دباغي مريم، "الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الازمات في الشركات"، مجلة المدير، المجلد 2، العدد 2، 2015.

26. كاسر نصر المنصور، "إدارة المخاطر واستراتيجية التأمين في ظل تكنولوجيا المعلومات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، 16-18 أفريل، 2007.

27. مهاء بكوش وفريدة، بوغازي، "فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف" مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 7، العدد 1، 2022.

28. محمد عباس ديوب، "تحديد المخاطر في شركات المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات العاملة في سورية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 3، 2016.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 27- Abdulsalam Ali Al-Noori, 1Ahmed Abdulsattar Al-Janabi, "The Role of Marketing Vigilance In Crisis Management", Journal of Positive School Psychology, Vol. 6, No. 6,2022.
- 28- Amani Abu Rumman," Impact of Strategic Vigilance and Crisis Management on Business Continuity Management", Journal of Management Information and Decision Sciences, Volume 25, Special Issue 4, 2022.
- 29- François Brouard, Pertinence d'un Outil Diagnostique Des Pratiques De Veille Stratégique pour Aider Les P.M.E, 6 Ème Congrès International Francophone sur la P.M.E ,HEC Montréal, Canada, October 2002.
- 30- Mohamed Jouad El Qasmi "Le management par processus et la veille stratégique", article publie sur: [https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24\\_elqasmi.pdf](https://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm%2024/isdm24_elqasmi.pdf)
- 31- Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb , "The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management -A case study in Housing Bank for Trade and Finance", Master's Degree ,Faculty of Graduate Studies- Zarqa University, Jordan,2022
- 32- Noor Kareem Hassan, Suhair Adel Hamed," The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance", Journal of Economics and Administrative Sciences –JEAS, Vol 28, No 133, 2022.
- 33- Pierrette Bergeron, " VEILLE STRATÉGIQUE ET PME Comparaison des approches gouvernementales de soutien" Bibliothèque nationale du Québec Canada, 2000.
- 34- Regis Bourbonnais, "Econometrie Cours Et Exercices Coriges", Dunod Imprimerie, France, Neuvième Edition.
- 35- René Colas Comment, "par l'Écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise ? La règle des 4 E" Société des Écrivains, Paris France, 2013.
- 36- The Institute of Internal Auditors, "International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing " (Standards), 2016.

الاصحى





جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



إلى الأستاذ المحترم:

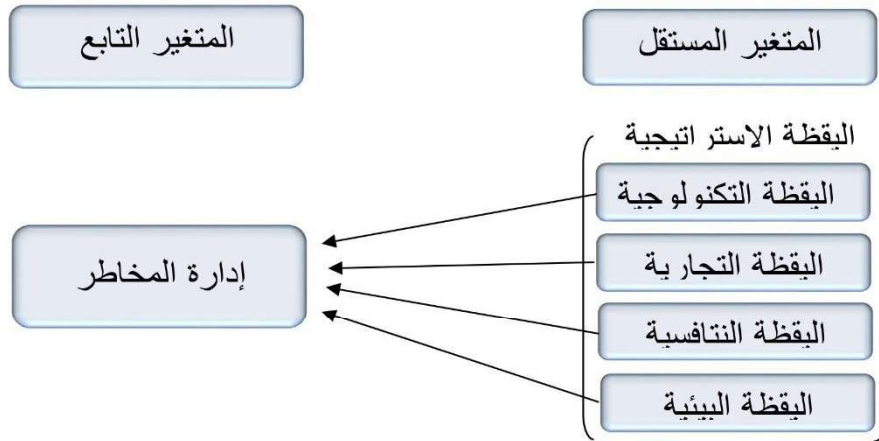
في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان:

\*مرتكزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة الفابايب\*

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: ما هو تأثير توافر متطلبات اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر

نموذج الدراسة:



من إعداد الطالب: العابد عبد الحميد

تحت إشراف: د. السايح عبد الله

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر  أنثى
- 2-السن: أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي (ليسانس/مهندس)  ماستر/ماجستير  شهادات أخرى
- 4-الأقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  11 سنة إلى 15 سن  من 16 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 5-الوظيفة: مدير  رئيس قسم  مساعد مدير  رئيس دائرة  رئيس مصلحة  أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: اليقظة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>البعد الأول: اليقظة التكنولوجية</b>						
6	تستعمل مؤسستكم وسائل الاتصال الحديثة لترويج منتجاتها.					
7	لدى مؤسستكم القدرة على إحداث سبق تكنولوجي.					
8	لدى مؤسستكم القدرة على محاكاة برامج أكثر فاعلية في تحسين الجودة					
9	تمتلك مؤسستكم القدرة على تحقيق تخزين أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا النامية.					
<b>البعد الثاني: اليقظة التجارية</b>						
10	تعمل مؤسستكم جاهدة على تلبية احتياجات العملاء					
11	تولي مؤسستكم أهمية لآراء واقتراحات العملاء.					
12	لدى مؤسستكم القدرة على أحداث ابتكارات في المنتج أو الخدمة					
13	تسعى مؤسستكم لبناء علاقة مرنة مع العملاء.					
<b>البعد الثالث: اليقظة التنافسية</b>						
14	تراقب مؤسستكم بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.					
15	تقوم مؤسستكم بتحديد احتياجات العملاء والاستجابة لها.					
16	تسعى مؤسستكم لكسب رضا العميل.					
17	تمتلك مؤسستكم القدرة على الحماية من خطر إشاعات الآخرين.					
18	لدى مؤسستكم القدرة على الإعلان والترويج لكافة العملاء.					

الرقم	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
<b>البعد الرابع: اليقظة البيئية</b>						
19	تقوم مؤسستكم بعملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية بقصد استباق الأزمات والتصدي لها مسبقاً.					
20	تلتزم مؤسستكم بالقوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بأنشطتها.					
21	تقوم مؤسستكم بمراقبة التطورات الاقتصادية السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاطها.					
23	تقوم مؤسستكم باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.					

### المحور الثالث: إدارة المخاطر

الرقم	العبارات	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
23	البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدر خطر.					
24	مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار.					
25	تعطي مؤسستكم أهمية لليقظة الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.					
26	مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
27	تستخدم المؤسسة طرقاً في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.					
28	تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.					
29	تحدد مؤسستكم الخطر على أساس خطورته، احتمال وقوعه، العوائد والتكاليف.					
30	تمتلك مؤسستكم الوسائل اللازمة للكشف على الاخطار.					
31	تعالج مؤسستكم المخاطر بنفس الطريقة دائماً.					
32	تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر.					
33	تستخدم المؤسسة طرقاً تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.					
34	مؤسستكم حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها.					
35	تمتلك مؤسستكم يقظة في التعامل مع المخاطر المحدقة.					

## أسماء الأساتذة المحكمين

الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ	الرقم
أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان	01
أستاذ التعليم العالي	شرقي مهدي	02
محاضر أ	طالب احمد نورالدين	03



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم استمارة استبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان: **مرتكزات اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها على إدارة المخاطر في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة الفايب"** نعلمكم أن الاستبيان شخصي وسري، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة وذلك بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع اختياركم وعدم كتابة اسمكم على الوثيقة.

تكرموا بقبول شكرنا الجزيل على تعاونكم

من إعداد الطالب: العابد عبد الحميد

تحت إشراف الدكتور: السايح عبد الله

المعلومات الشخصية

- 1-الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-السن:  أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 5-المستوى الوظيفي: إطار مسير  إطار سامي  إطار

## الخور الأول: اليقظة الاستراتيجية

هي عملية إعلامية تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع المسبق للإشارات الضعيفة في محيطها، بهدف فتح نوافذ للفرص وتقليص عدم اليقين، وذلك بمراقبة وتتبع البيئة التكنولوجية والتجارية والتنافسية... لتوقع التطورات التي من المحتمل أن تحدث في البيئة الخارجية، وبالتالي محاولة تقليل المخاطر التي قد تؤثر على استمرارية نشاطها.

مضمون العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: اليقظة التكنولوجية</b>					
6- تعمل مؤسستكم على متابعة التكنولوجيات الجديدة.					
7- تمتلك مؤسستكم بنية تحتية تكنولوجية حديثة.					
8- لدى مؤسستكم القدرة على إحداث سبق تكنولوجي.					
9- تحقق مؤسستكم تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا.					
<b>مضمون العبارة</b>					
<b>البعد الثاني: اليقظة التجارية</b>					
10- تعمل مؤسستكم جاهدا على تلبية احتياجات الزبائن.					
11- تسعى مؤسستكم للفهم الدقيق لمتطلبات الزبائن الحاليين والمحتملين.					
12- تسعى مؤسستكم لبناء علاقة مرنة مع الزبائن.					
13- تتابع مؤسستكم وتقيم القدرة التفاوضية للموردين.					
<b>البعد الثالث: اليقظة التنافسية</b>					
14- تراقب مؤسستكم بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.					
15- تتابع مؤسستكم السياسات التسعيرية للمنافسين.					
16- تتابع مؤسستكم مجالات البحث والتطوير في منتجات وخدمات المنافسين.					
17- تتابع مؤسستكم الوضعية المالية للمنافسين.					
<b>البعد الرابع: اليقظة البيئية</b>					
18- تقوم مؤسستكم بعملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية بقصد					
19- تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.					
20- تقوم مؤسستكم برصد المعلومات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاطها.					
21- تقوم مؤسستكم باستغلال الفرص وتجنب التهديدات.					

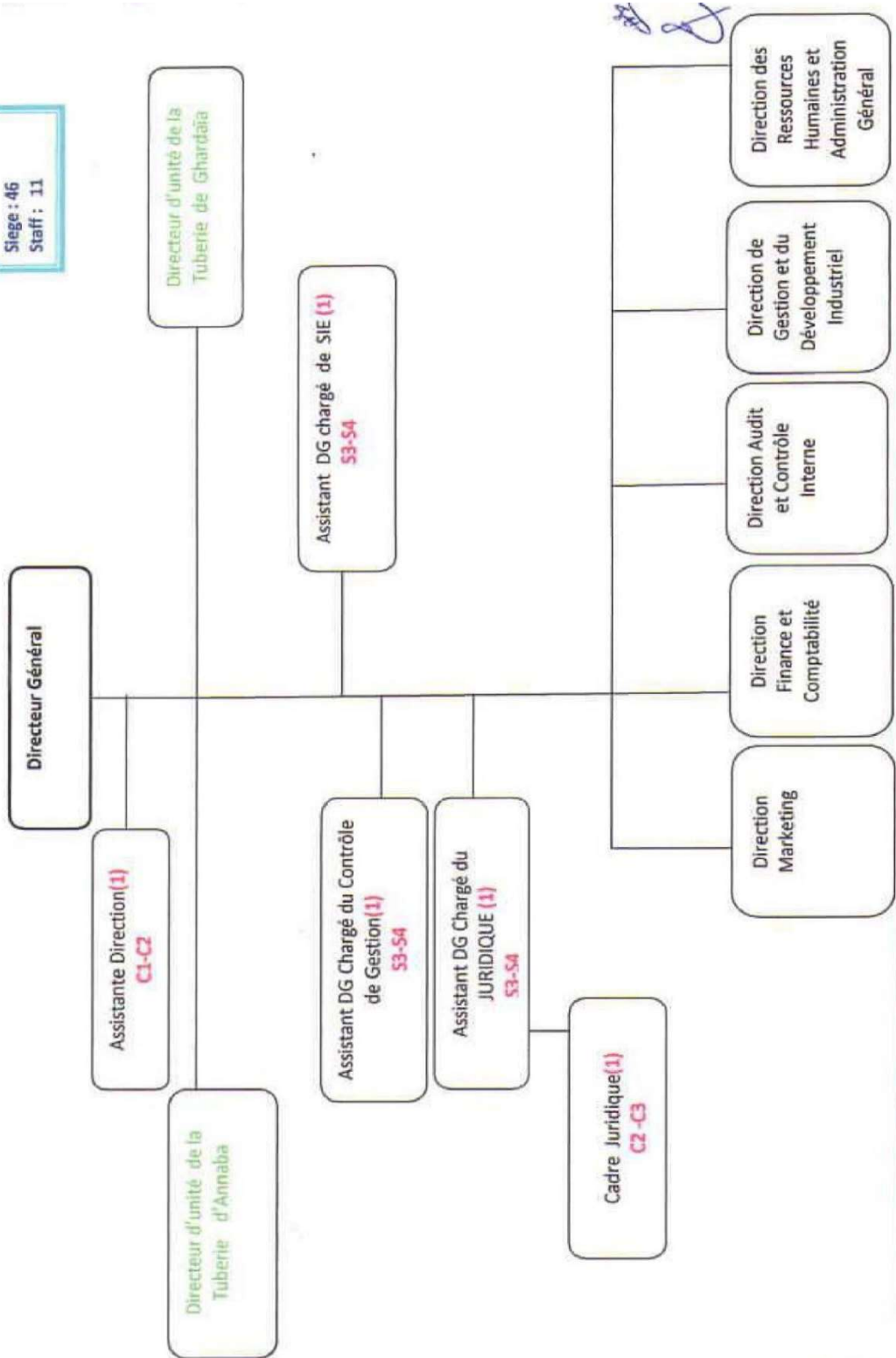


### المحور الثالث: إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية تحديد وتقييم وتقليل أو تجنب المخاطر التي يمكن أن تؤثر على الأهداف والأنشطة والمشاريع في المؤسسات، وتشمل إدارة المخاطر تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم مستوى الخطورة، وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع هذه المخاطر، سواء كان ذلك بالحد منها أو التغلب عليها.

مضمون العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22- البيئة التي تعمل بها مؤسستكم تشكل مصدر خطر على استمرارية نشاطها.					
23- مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار.					
24- تعطي مؤسستكم أهمية لليقظة الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات.					
25- مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر.					
26- تستخدم المؤسسة طرقا في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها.					
27- تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.					
28- تحدد مؤسستكم الخطر على أساس خطورته، احتمال وقوعه، العوائد والتكاليف المترتبة عنه.					
29- تمتلك مؤسستكم الوسائل اللازمة للكشف على الاخطار.					
30- تعالج مؤسستكم المخاطر بنفس الطريقة دائما.					
31- تعطي مؤسستكم أهمية أكثر لتوقع الخطر.					
32- تستخدم مؤسستكم طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.					
33- تعتبر مؤسستكم حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها.					
34- تمتلك مؤسستكم يقظة في التعامل مع المخاطر المحدقة.					

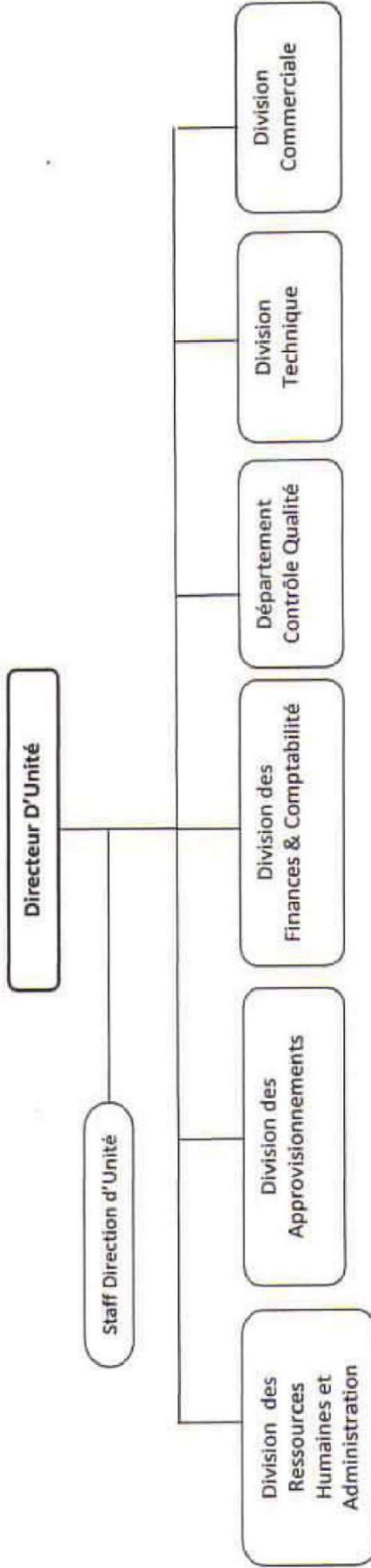
Siege : 46  
Staff : 11



# ORGANIGRAMME TYPE D'UNITE ALFAPIPE

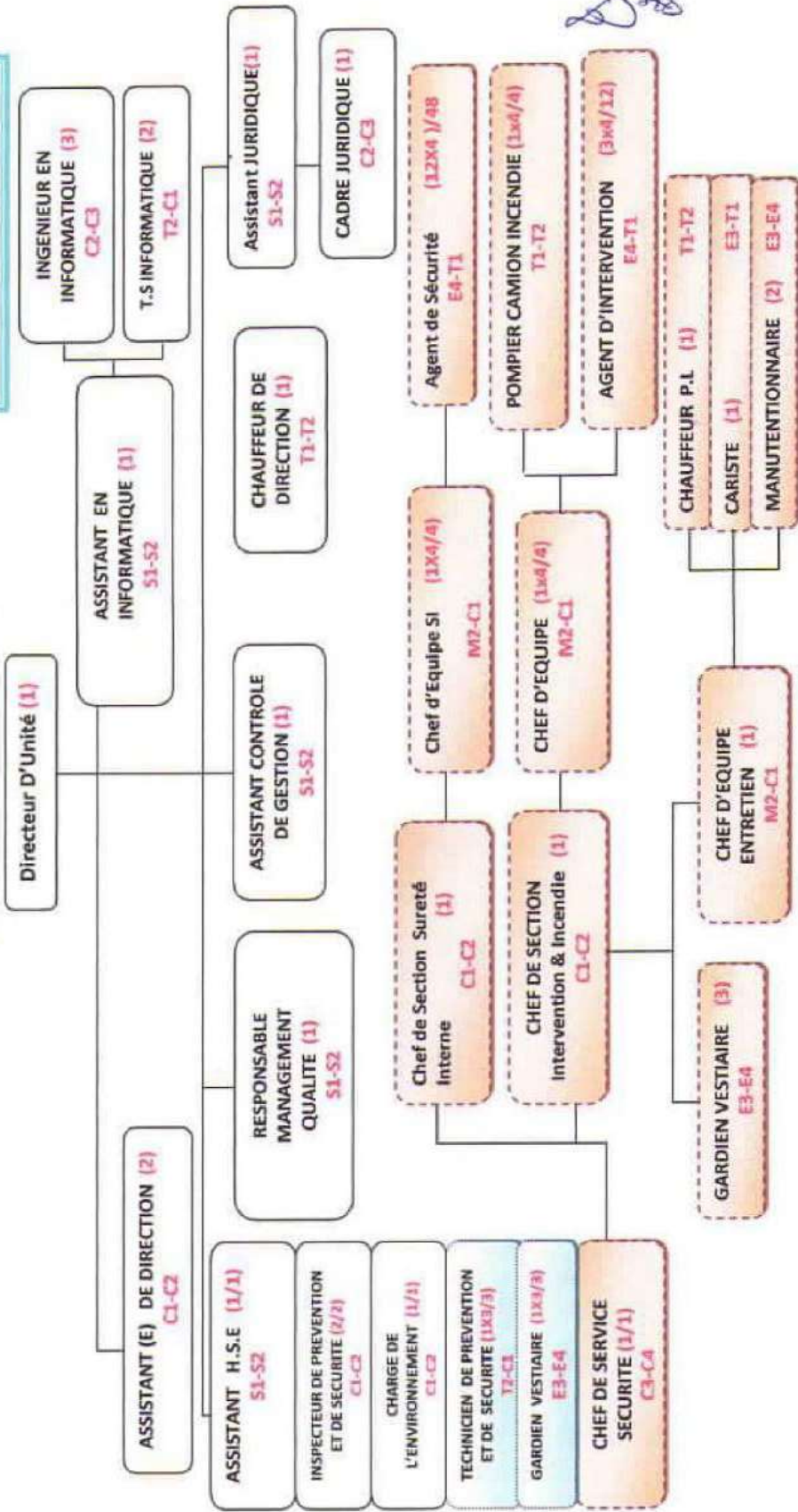
Ghardaïa : 879 dont 152 Spécifique  
Annaba : 753 dont 20 Spécifique

## ORGANISATION GENERALE



**DIRECTION D'UNITÉ**

Ghardaïa = 101 dont 83 Spécifique  
Annaba = 24 dont 06 Spécifique



FREQUENCIES VARIABLES=الجنس السن المستوى التعليمي الأقدمية الوظيفية  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	المستوى الوظيفي
N	Valide	116	116	116	116	116
	Manquant	0	0	0	0	0

## Table de fréquences

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	103	88,8	88,8	88,8
	أنثى	13	11,2	11,2	100,0
Total		116	100,0	100,0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	4	3,4	3,4	3,4
	من 30-39 سنة	60	51,7	51,7	55,2
	من 40-50 سنة	34	29,3	29,3	84,5
	أكثر من 50 سنة	18	15,5	15,5	100,0
Total		116	100,0	100,0	

### المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	22	19,0	19,0	19,0
	جامعي	86	74,1	74,1	93,1
	دراسات عليا	8	6,9	6,9	100,0
Total		116	100,0	100,0	

### الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	18	15,5	15,5	15,5
	من 5 إلى 10 سنوات	29	25,0	25,0	40,5
	من 11 سنة إلى 15 سن	24	20,7	20,7	61,2
	من 16 سنة إلى 20 سنة	13	11,2	11,2	72,4
	أكثر من 20 سنة	32	27,6	27,6	100,0
Total		116	100,0	100,0	

### المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	6	5,2	5,2	5,2
	رئيس قسم	41	35,3	35,3	40,5
	مساعد مدير	69	59,5	59,5	100,0
Total		116	100,0	100,0	

RELIABILITY

```
/VARIABLES=9ص 8ص 7ص 6ص  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=13ص 12ص 11ص 10ص  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	4



RELIABILITY

```
/VARIABLES=17, 16, 15, 14  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES=21, 20, 19, 18  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

### Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	4



RELIABILITY

```
/VARIABLES=21vs 20vs 19vs 18vs 17vs 16vs 15vs 14vs 13vs 12vs 11vs 10vs 9vs 8vs 7vs 6vs  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	16

RELIABILITY

```
/VARIABLES=34vs 33vs 32vs 31vs 30vs 29vs 28vs 27vs 26vs 25vs 24vs 23vs 22vs  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	13

## RELIABILITY

```
/VARIABLES=27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س  
34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	116	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	116	100,0

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

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	29

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=البقطة_التكنولوجية=9س 8س 7س 6س  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المؤسسة على متابعة التكنولوجيا الجديدة	116	3,75	,864
تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	116	3,47	,964
تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	116	3,28	1,117
لدى مؤسساتكم القدرة على إحداث سبق تكنولوجي	116	3,39	,985
البقطة_التكنولوجية	116	3,4720	,81011
N valide (liste)	116		

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=البقطة_التجارية=13س 12س 11س 10س  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحقق المؤسسة تراكم أفضل للمعرفة حول التكنولوجيا	116	4,31	,690
تعمل مؤسستكم جاهدا على تلبية احتياجات الزبائن	116	4,12	,736
تسعى مؤسستكم لبناء علاقة مرنة مع الزبائن	116	4,17	,837
تتابع المؤسسة وتقيم القدرة التفاوضية للموردين	116	3,84	,823
البيضة_التجارية	116	4,1099	,63784
N valide (liste)	116		

DESCRIPTIVES VARIABLES=البيضة\_التنافسية س14 س15 س16 س17 البيضة\_التنافسية  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تراقب مؤسستكم بصفة دورية الحصص السوقية للمنافسين	116	3,40	,903
تتابع مؤسستكم السياسات التسعيرية للمنافسين	116	3,35	,944
تتابع مؤسستكم مجالات البحث والتطوير في منتجات وخدمات المنافسين	116	3,26	,970
تتابع مؤسستكم الوضعية المالية للمنافسين	116	2,93	,948
البيضة_التنافسية	116	3,2349	,81713
N valide (liste)	116		

DESCRIPTIVES VARIABLES=البيضة\_البيئية س18 س19 س20 س21 البيضة\_البيئية  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم مؤسستكم بعملية جمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية بقصد استباق الأزمات والتصدي لها مسبقا	116	3,33	1,078
تتابع مؤسستكم القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة	116	3,96	,879
تقوم مؤسستكم برصد المعلومات الاقتصادية، السياسية، القانونية، الاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل أو بآخر في نشاطها	116	3,59	,924
تقوم مؤسستكم باستغلال الفرص وتجنب التهديدات	116	3,40	,931
البيظة_ البيئية	116	3,5668	,79970
N valide (liste)	116		

DESCRIPTIVES VARIABLES= الإدارة\_المخاطر= 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س  
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
البيئة التي تعمل بها المؤسسة تشكل مصدر خطر على نشاطها واستمراريتها	116	2,96	,955
مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار	116	3,72	,850
تعطي مؤسستكم أهمية للبيظة الاستراتيجية باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات	116	3,48	,918
مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر	116	3,36	,898
تستخدم المؤسسة طرقا في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها	116	3,28	,956
تتبنى مؤسستكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر	116	3,38	,901
تحدد مؤسستكم الخطر على أساس خطورته، احتمال وقوعه، العوائد والتكاليف	116	3,41	,951
تمتلك مؤسستكم الوسائل اللازمة للكشف على الأخطار	116	3,04	1,008
تعالج مؤسستكم المخاطر بنفس الطريقة دائما.	116	3,31	,918
مؤسسة تعطي أهمية أكثر لتوقع الخطر	116	3,24	1,018
تستخدم المؤسسة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.	116	3,08	,952

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتبر مؤسساتكم حساسة تجاه المخاطر المحدقة بها	116	3,12	,961
تمتلك مؤسساتكم نقطة في التعامل مع المخاطر المحدقة	116	3,31	1,017
ادارة_المخاطر	116	3,2838	,56412
N valide (liste)	116		

#### NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = اليقظة\_الاستراتيجية  
 /MISSING ANALYSIS  
 /KS\_SIM CIN(95) SAMPLES(10000) .

#### Tests non paramétriques

##### Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		اليقظة_الاستراتيجية	
N		116	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,5959	
	Ecart type	,62752	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,118	
	Positif	,062	
	Négatif	-,118	
Statistiques de test		,118	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,000	
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,001	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,000
		Borne supérieure	,001

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.  
 d. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 2000000.

#### NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = ادارة\_المخاطر  
 /MISSING ANALYSIS  
 /KS\_SIM CIN(95) SAMPLES(10000) .

#### Tests non paramétriques

## Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		ادارة_المخاطر	
N		116	
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,2838	
	Ecart type	,56412	
Différences les plus extrêmes	Absolu	,068	
	Positif	,068	
	Négatif	-,045	
Statistiques de test		,068	
Sig. asymptotique (bilatérale) <sup>c</sup>		,200 <sup>d</sup>	
Sig. Monte Carlo (bilatérale)	Sig.	,206	
	95% Intervalle de confiance	Borne inférieure	,198
		Borne supérieure	,214

- a. La distribution du test est Normale.  
 b. Calculée à partir des données.  
 c. Correction de signification de Lilliefors.  
 d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.  
 e. Méthode de Lilliefors basée sur 10000 échantillons de Monte Carlo avec valeur de départ 299883525.

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER .البيظة_الاستراتيجية
```

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البيظة_الاستراتيجية <sup>b</sup>	.	Introduire

- a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر  
 b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

COMPUTE كامل\_الاستبيان=MEAN(24س, 23س, 22س, 21س, 20س, 19س, 18س, 17س, 16س, 15س, 14س, 13س, 12س, 11س, 10س, 9س, 8س, 7س, 6س, 5س, 4س, 3س, 2س, 1س).

EXECUTE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=البيقة\_التجارية\_البيقة\_التكنولوجية\_البيقة\_الاستراتيجية\_المخاطر\_البيقة\_ادارة\_المخاطر\_البيقة\_التنافسية\_البيقة\_البيئية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Corrélations

		كامل_الاستبيان	ادارة_المخاطر	البيقة_الاستراتيجية	البيقة_التكنولوجية
كامل_الاستبيان	Corrélation de Pearson	1	,794**	,896**	,665**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	116	116	116	116
ادارة_المخاطر	Corrélation de Pearson	,794**	1	,441**	,278**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003
	N	116	116	116	116
البيقة_الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,896**	,441**	1	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	116	116	116	116
البيقة_التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,665**	,278**	,778**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	
	N	116	116	116	116
البيقة_التجارية	Corrélation de Pearson	,720**	,298**	,846**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000
	N	116	116	116	116
البيقة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,735**	,337**	,839**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	116	116	116	116
البيقة_البيئية	Corrélation de Pearson	,813**	,521**	,819**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	116	116	116	116

### Corrélations

		اليقظة_التجارية	اليقظة_التنافسية	اليقظة_البيئية
كامل_الاستبيان	Corrélation de Pearson	,720**	,735**	,813**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	116	116	116
ادارة_المخاطر	Corrélation de Pearson	,298**	,337**	,521**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000
	N	116	116	116
اليقظة_الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,846**	,839**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	116	116	116
اليقظة_التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,539**	,549**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	116	116	116
اليقظة_التجارية	Corrélation de Pearson	1	,611**	,685**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	116	116	116
اليقظة_التنافسية	Corrélation de Pearson	,611**	1	,568**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	116	116	116
اليقظة_البيئية	Corrélation de Pearson	,685**	,568**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	116	116	116

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,441 <sup>a</sup>	,195	,188	,50845

a. Prédicteurs : (Constante), البيظة\_الاستراتيجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,125	1	7,125	27,561	,000 <sup>b</sup>
	de Student	29,471	114	,259		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), البيظة\_الاستراتيجية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,857	,276		6,736	,000
	البيظة_الاستراتيجية	,397	,076	,441	5,250	,000

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER البيظة_التكنولوجية.
```

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البيظة_التكنولوجية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,278 <sup>a</sup>	,077	,069	,54424

a. Prédicteurs : (Constante), البيضة\_التكنولوجية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,830	1	2,830	9,555	,003 <sup>b</sup>
	de Student	33,767	114	,296		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), البيضة\_التكنولوجية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,611	,223		11,695	,000
	البيضة_التكنولوجية	,194	,063	,278	3,091	,003

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER البيضة_التجارية.
```

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	البيضة_التجارية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,298 <sup>a</sup>	,089	,081	,54088

a. Prédicteurs : (Constante), البيقة\_التجارية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,246	1	3,246	11,096	,001 <sup>b</sup>
	de Student	33,351	114	,293		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), البيقة\_التجارية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,201	,329		6,694	,000
	البيقة_التجارية	,263	,079	,298	3,331	,001

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER البيقة_التنافسية.
```

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البيقة_التنافسية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 <sup>a</sup>	,114	,106	,53346

a. Prédicteurs : (Constante), البيضة\_التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,155	1	4,155	14,601	,000 <sup>b</sup>
	de Student	32,442	114	,285		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), البيضة\_التنافسية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,531	,203		12,465	,000
	البيضة_التنافسية	,233	,061	,337	3,821	,000

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER البيضة_البيئية.
```

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	البيضة_البيئية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,337 <sup>a</sup>	,114	,106	,53346

a. Prédicteurs : (Constante), البيضة التنافسية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,155	1	4,155	14,601	,000 <sup>b</sup>
	de Student	32,442	114	,285		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), البيضة التنافسية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2,531	,203		12,465	,000
	البيضة التنافسية	,233	,061	,337	3,821	,000

a. Variable dépendante : ادارة المخاطر

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ادارة_المخاطر
/METHOD=ENTER البيضة_البيئية.
```

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	البيضة_البيئية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### recapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,521 <sup>a</sup>	,272	,265	,48347

a. Prédicteurs : (Constante), اليقظة\_البينية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,949	1	9,949	42,565	,000 <sup>b</sup>
	de Student	26,647	114	,234		
	Total	36,597	115			

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة\_البينية

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	1,972	,206		9,571	,000
	اليقظة_البينية	,368	,056	,521	6,524	,000

a. Variable dépendante : ادارة\_المخاطر