



الموضوع

دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة
من منظور بطاقة الأداء المتوازن
دراسة تطبيقية بشركة المراعي للمنتجات الغذائية - السعودية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية للمنظمات

الأستاذ المشرفة:

أبراهيمي نوال

إعداد الطالب(ة):

راشد جميلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ابراهيمي نوال	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	لعلاي مليكة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



الموضوع

دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة
من منظور بطاقة الأداء المتوازن
دراسة تطبيقية بشركة المراعي للمنتجات الغذائية - السعودية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية للمنظمات

الأستاذ المشرفة:

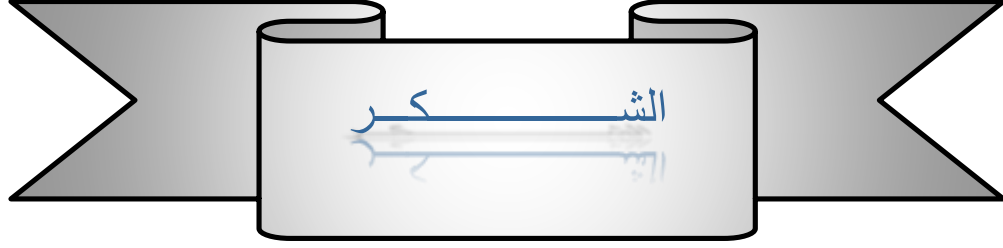
أبراهيمي نوال

إعداد الطالب(ة):

راشد جميلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دبلة فاتح	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	ابراهيمي نوال	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	لعلالي مليكة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة



الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير من علمنا أدب الشكر وعمل به، سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام وعلى اله حق قدره ومقداره العظيم وعلى أصحابه ومن اقتدى به.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة: نوال ابراهيمي التي لم تبخل علي بإرشاداتها وتوجيهاتها السديدة فجزاها الله عني كل خير.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذتي الكرام وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة الذين تحملوا عناء قراءة وتمحص ومناقشة هذا العمل.

وأخيرا أسدي عبارات العرفان إلى كل شخص مد يد المساعدة لانجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد

المأخذ

تساعد اليقظة التنافسية المؤسسة على فهم العلاقة التي تجمعها مع بيئتها، العلاقة التي لم تعد تركز على تعظيم قيمتها المالية فحسب، بل أصبحت قائمة على مزج الابعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية لأدائها، وذلك من خلال التتبع الدائم للبيئة التنافسية التي تمكنها من استخلاص أفضل الممارسات والمعايير التي تساهم في تطوير وتحسين أدائها الذي يتجسد تلبية رغبات وتطلعات كل الأطراف المعنية. لقد تطرقنا من خلال هذا البحث على دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية للمنتجات الغذائية، ولتحقيق هدف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي. إن العلاقة بين اليقظة التنافسية وتحسين الأداء تكمن في أن اليقظة التنافسية تعتبر أداة تمكن المؤسسة من تحقيق الريادة في مجال عملها، كما توصلنا من خلال هذه الدراسة بأن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في توفير المعلومات التي تتعلق بمنافسيها لتتمكن من التأقلم مع البيئة التنافسية ومن ثم تحقيق نتائجها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة التنافسية، تحسين الأداء، المنافسين، البيئة التنافسية.

Summarization :

Competitive vigilance helps the organization to understand the relationship it has with its environment, the relationship that is no longer focused on maximizing its financial value only, but has become based on a mixture of the economic, social and environmental dimensions of its performance, through the constant tracking of the competitive environment that enables it to extract best practices and standards Which contributes to developing and improving its performance that is embodied in meeting the desires and aspirations of all concerned parties. We have touched through this research on a case study of Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia for food products. To achieve the aim of the research, a descriptive and analytical approach was adopted. The relationship between competitive vigilance and improving performance lies in the fact that competitive vigilance is a tool that enables the organization to achieve leadership in its field of work, and we have also concluded through this study that competitive vigilance plays an important role in providing information related to its competitors. To be able to adapt to the competitive environment and then achieve its results.

Keywords: competitive vigilance, performance improvement, competitors, competitive environment.

قائمة الأشكال
والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج النظري للبحث	ت
02	عناصر اليقظة التنافسية	04
03	نظام اليقظة التنافسية	06
04	مراحل اليقظة التنافسية	14
05	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	27
06	مراحل عملية تقييم وقياس الأداء	35
07	نموذج هرم الأداء	40
08	الهيكل التنظيمي لشركة المراعي.	54
09	تطور الأرباح في شركة المراعي.	55
10	تطور صافي الأرباح في شركة المراعي.	56

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	دور وخصائص ممثلو عملية اليقظة	15

المقدمة

إن التغيرات والتحويلات المستمرة الحاصلة في بيئة المؤسسة أصبحت من سمات القرن الواحد والعشرين، دفعت بالمؤسسة نحو السعي الدائم لتحسين أدائها انطلاقاً من التكيف والفهم الجيد للعلاقة التي تربطها بمكونات المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من خلال اقتناص الفرص التي تنتجها هذه العلاقة لمعرفة اتجاهاتها وتحولاتها مستقبلاً لتأثير فيها والحد من آثارها السلبية، مما يسمح لها باحتلال مكانة تميزها عن منافسيها، ففهم البيئة التنافسية وإدراك متغيراتها، ومعرفة كيفية تأثيرها يعتبر مفتاح تعايش واستمرارية المؤسسة مع بيئتها. ولهذا على المؤسسة تبني نظام يقيظ تنافسية يمكنها من رصد مصادر المعلومات وتدعيم قدراتها.

بناءً على ما تقدم شرحه حول ضرورة وضع المؤسسة لنظام لليقظة التنافسية، بغرض رصد كل ما يتعلق بمنافسيها وتحديددهم، معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، وأهدافهم المستقبلية، وصولاً لاستراتيجياتهم المتبعة. يتوجب على المؤسسة أولاً تصميم نظام للمعلومات يسمح لها بجمع ومعالجة ونشر المعلومة في الوقت والمكان المناسبين؛ فالمعلومة أصبحت تعد مورداً استراتيجياً لا يمكن إهماله شأنه شأن الموارد البشرية، والمالية، والمادية، فهي تمنح المؤسسة القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

أولاً: الإشكالية والأسئلة البحثية:

من خلال ما سبق تتضح لنا معالم الإشكالية الرئيسية لموضوع البحث، لتكون كالتالي:

ما هو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة؟

والتي تنبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تمتلك المؤسسة محل الدراسة نظاماً لليقظة التنافسية؟
- ماهي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة في تحسين أدائها؟
- ماهو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء العملاء؟
- ماهو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء العمليات الداخلية؟
- ماهو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء النمو والتعلم؟
- ماهو دور اليقظة التنافسية في تحسين الأداء المالي؟

ثانيا: الدراسات السابقة:

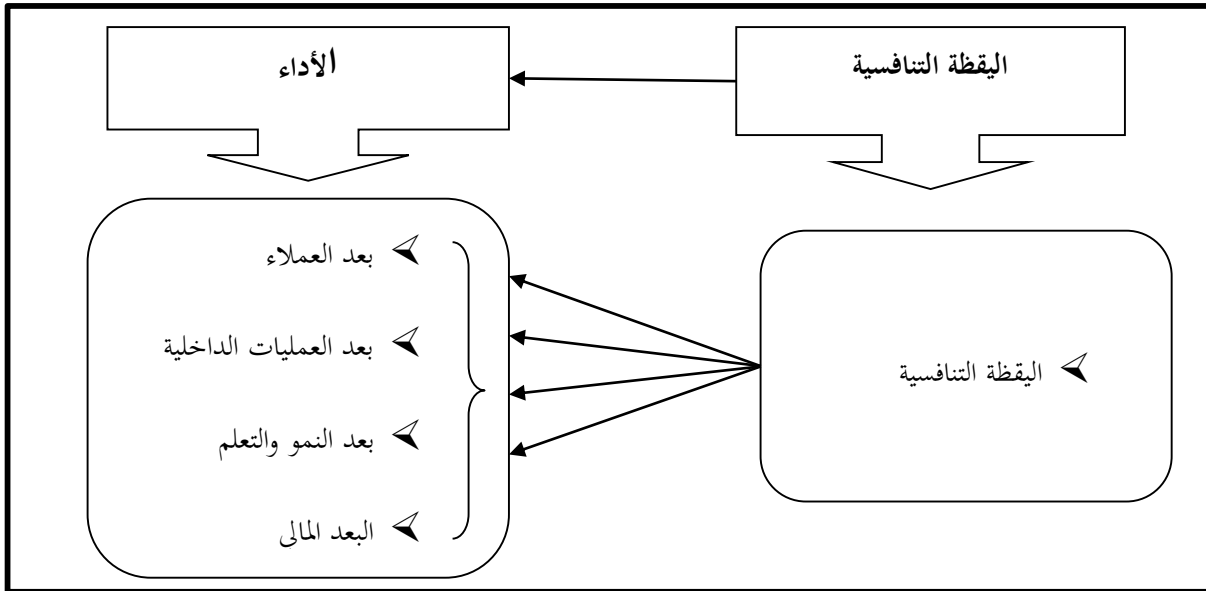
من بين الدراسات التي تناولت جوانب هذا الموضوع ما يلي:

- دراسة محمد علي مروج (2014): بعنوان " دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية" - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف. تناولت هذه الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي اليقظة التنافسية وما تقدمه من مساعدات للمؤسسة لتحليل كل التغيرات التي تطرأ على بيئتها التنافسية، مما يمكنها من مقارنة أداءها بأداء أفضل منافسيها ومن ثم العمل على تحسينه وتطويره عن طريق تبني أهم الاستراتيجيات والأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق والريادة، وتجنب في الوقوع في الأخطاء.
- دراسة يحي عيسى، العيداني حبيبة (2011): بعنوان نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الابداع، المجلد 06، جامعة البليدة، الجزائر. ترى هذه الدراسة أن البيئة التنافسية تتحكم بها الكثير من المتغيرات، ومن ثم كم هائل من المعلومات، لذلك يكون على عاتق المؤسسة أن تختار بعناية العناصر الأكثر أهمية التي تساعد في بناء استراتيجية تنافسية مثلى، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تؤهلها لمواجهة قوى التنافس، وهذا لن يتأثر الا من خلال إرساء نظام اليقظة التنافسية.
- دراسة بكوش لطيفة (2017): بعنوان "مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" - دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص: محاسبة ونظم المعلومات، جامعة محمد خيضر، بسكرة. تناولت هذه الدراسة نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي يعتبر نتيجة التكامل الذي يبرز بين المعلومات المالية وغير المالية التي يقدمها حول العلاقة السببية المتبادلة بين كل الموارد والأنشطة والمنتجات، كما استخدمت التخطيط والقبالة لتنفيذ الموازنة على أساس الأنشطة، وقد استخدمت هذه المعلومة لقياس الأداء واتخاذ القرارات المختلفة في اطار مايسمى التسيير على أساس الأنشطة.
- دراسة إسماعيل حجازي، سعاد معاليم (2012): بعنوان "دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 28/27، جامعة محمد خيضر، بسكرة. هدفت الدراسة الى البحث في مدى مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات، من خلال معالجة الاطار النظري للاداء والتسيير على أساس الأنشطة والتطرق لاهم الاعمال في هذا الاطار. وقد توصلت هذه الدراسة الى أن التسيير على أساس الأنشطة يساهم في تحسين الأداء المالي، اما فيما يخص الأداء الغير المالي فقد أوضح الباحثان أن كلا من نظام التكاليف على أساس الأنشطة والتسيير على أساس الأنشطة قد شكلا مدخلا جديدا لتحديد مقاييس ملائمة للتعامل مع الأداء من خلال(1) مقاييس الأداء المعتمدة على الوقت،(2) مقاييس الأداء الخاصة بالموردين، مقاييس رضا العملاء.

ثالثا: نموذج وفرضيات الدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية إرتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل اليقظة التنافسية بأبعاد (المنافسين، الزبائن، الموردين، الموزعين، البيئة التنافسية) المتغير المستقل، في حين يمثل الأداء بأبعاده الأربعة (التعلم، النمو، المالي، الزبائن، العمليات الداخلية) المتغير التابع.

الشكل رقم(1): النموذج النظري للبحث.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

لليقظة التنافسية دور أساسي في تحسين أداء المؤسسة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

- لليقظة التنافسية دور في تحسين الأداء شركة المراعي للمنتجات الغذائية.
- لليقظة التنافسية دور في تحسين أداء شركة المراعي في بعد العملاء من خلال توفير معلومات تمكنها من صياغة الاستراتيجية الفعالة.
- لليقظة التنافسية دور في تحسين أداء شركة المراعي في البعد المالي من خلال توفير معلومات تمكنها من صياغة الاستراتيجية الفعالة.
- لليقظة التنافسية دور في تحسين أداء شركة المراعي في بعد النمو والتعلم من خلال توفير معلومات تمكنها من صياغة الاستراتيجية الفعالة.

◀ لليقظة التنافسية دور في تحسين أداء شركة المراعي في بعد العمليات الداخلية من خلال توفير معلومات تمكنها من صياغة الاستراتيجية الفعالة.

رابعاً: منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث، ويهدف اختبار صحة أز نفي الفرضيات المتبناة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن موضوع معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها بغيت الوصول إلى التوصيات والاقتراحات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم الاعتماد فيه على منهج دراسة حالة شركة المراعي للصناعات الغذائية بالملكة العربية السعودية خلال الفترة 2019/2014.

خامساً: تصميم البحث:

تمت دراسة هذا الموضوع بالاعتماد على ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** يتطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي لليقظة التنافسية، إذا يتضمن المفاهيم الأساسية حول اليقظة التنافسية، أسسها، ومراحلها.
- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه موضوع تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، إنطلاقاً من مفهوم الأداء، وتحسين الأداء، ودوافعه، كما تعرضنا لبطاقة الأداء المتوازن، وصولاً إلى ربط اليقظة التنافسية بتحسين الأداء من خلال توضيح الدور الذي تلعبه في تطويره.
- **الفصل الثالث:** خصص للدراسة التطبيقية، والتي تم من خلالها اسقاط الجانب النظري على واقع شركة المراعي للصناعات الغذائية خلال فترة 2019/2014 للوقوف على خصائص هذه المؤسسة بالإضافة إلى دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة.

سادساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال أن لليقظة التنافسية دور رئيسي و أساسي لاستمرارية المؤسسة وبقاءها وبتفوقها على المنافسين، فالمؤسسة سابقاً كانت تسعى لامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلال التفوق والريادة في المجال التي تعمل فيه لتنفرد عن منافسيها، أما في عصر العولمة والأسواق المفتوحة والسرعة، أصبحت المؤسسة تتقصى أساليب وطرق تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة، بحكو أن أي تأخر منها قد يجعلها خارج اللعبة.

كما أن أهمية هذه الدراسة يكمن في محاولة فهم والاطلاع على هذه المفاهيم في الميدان (أرض الواقع) من خلال ملاحظة واقع اليقظة التنافسية ودورها في تحسين أداء شركة المراعي للمنتجات الغذائية، ويكمن ذكر النقاط التالية:

- توضيح أهمية اليقظة التنافسية في تحديد منافسيها وتوفير المعلومات اللازمة.
- توضيح أهمية اليقظة التنافسية في تحديد التغيرات الحاصلة في المحيط ومن ثم ضمان الاستمرارية والبقاء.
- عرض القدرات التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لكي تضمن الريادة والتفوق على منافسيها.

سابعاً: خطة مختصرة للدراسة:

الصفحة	المحتويات
	الواجهة
.I	ورقة الشكر
.II	الملخص
.III	قائمة الاشكال والجداول
أ/ح	المقدمة
	الفصل الأول: الاطار النظري لليقظة التنافسية.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية.
11	المبحث الثاني: أسس، ومراحل، وتطوير اليقظة التنافسية.
19	المبحث الثالث: آليات اليقظة التنافسية.
22	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: الاطار النظري للأداء.
24	تمهيد.
25	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء.
31	المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء.
41	المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء.
45	المبحث الرابع: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
48	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لشركة المراعي للمنتجات الغذائية.
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عن شركة المراعي للمنتجات الغذائية.
55	المبحث الثاني: بيانات بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي.
59	خلاصة الفصل.
61	الخاتمة.
	فهرس المحتويات.
	قائمة المراجع.

الفصل الأول:

الإطار النظري لليقظة التنافسية

تمهيد

تتسم بيئة المؤسسة بالديناميكية والتعقيد، فالتغيرات الحاصلة في البيئة تتطور باستمرار خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا وكذا التي تحدث في طرق وعمليات الانتاج لاتزال تتطور وتغير إلى يومنا هذا، والتي استلزمت مسؤوليات ووظائف جديدة في المؤسسة منها إدارة الجودة الشاملة، الإبداع، إدارة المعرفة..... وغيرها. ولكن نجاح تلك الوظائف مرتبط ومرهون بتوفر المعلومات الضرورية، فتحليل البيئة الداخلية، البيئة العامة، تحليل المنافسة، ووضع الاستراتيجية التنافسية المناسبة كلها تتطلب معلومات، وهذه المعلومات لا تتوفر بسهولة وإنما يجب رصد وترقب مختلف المصادر الممكنة. لهذا الغرض أصبحت المؤسسات تهتم بملاحظة ومراقبة بيئتها من أجل التنبؤ بالتغيرات قبل وقوعها وهذا ما يستلزم يقظة دائمة ومستمرة.

وعلى هذا الغرار أصبحت اليقظة التنافسية تعد وظيفة رئيسية لا غنى عنها في عملية تحديد الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة، والتي تسمح لها بالاستمرار والمنافسة.

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية.
- المبحث الثاني: أسس، ومراحل، وتطوير اليقظة التنافسية.
- المبحث الثالث: آليات اليقظة التنافسية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية.

تعتبر اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لدعم تنافسيتها، والمساعدة الفعالة التي توفرها في تحليل ودراسة البيئة التنافسية، وبناءا عليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لليقظة التنافسية.

المطلب الأول: تعريف اليقظة التنافسية.

يعود الفضل الكبير في ظهور اليقظة التنافسية وانتشارها إلى **M. Porter** إذ بعد صدور كتابه

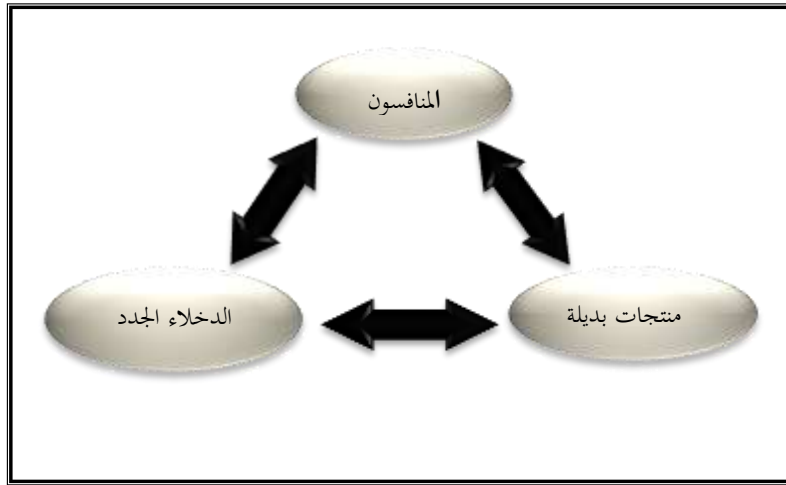
"الميزة التنافسية" ازداد الاهتمام بالمنافسين واتسع نطاق المنافسة ليتعدى المنافسين الحاليين داخل قطاع الصناعة ويشمل المنافسين المحتملين ومنتجي السلع البديلة والموردين والموزعين.

وقد وردت تعاريف عديدة لليقظة التنافسية نذكر منها:

التعريف الأول: "اليقظة التنافسية هي النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة أن تحصر وتحدد منافستها الحالية أو المحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع تجارية،...) ويمكنها بذلك المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوى وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الاجراءات الملائمة قصد تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الاكبر لهذه اليقظة ينصب على تنظيم والانتاج والتكاليف فهي تهتم بمراقبة مواطن قوة وضعف المؤسسة والتصنيع والتكاليف" (قوجيل، 2012، صفحة 39).

التعريف الثاني: "هي تلك العملية الاعلامية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها إلى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين ورصد قدرات وامكانيات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وادائهم الحالي والمستقبلي، وقراراتهم المستقبلية" (محمود، 2017، صفحة 210).

الشكل رقم (2): عناصر اليقظة التنافسية.



المصدر: (مجيد، 2018، صفحة 05) .

التعريف الثالث: اليقظة التنافسية هي النشاط الذي يسمح بجمع وتحليل ونشر المعلومات بهدف رصد إشارات التغير في البيئة التنافسية للمؤسسة والمساعدة على اتخاذ القرارات" (صديقي، 2013، صفحة 260).

وقد لخصها الجنرال الصيني Sun Tzu في المثل التالي: "إذا كنت تعرف العدو (المنافسين) وتعرف نفسك فإنك لن تخشى نتائج مئة معركة، وإذا كنت تعرف نفسك ولكن لا تعرف العدو فستعاني هزيمة كل انتصار تحققه أما إذا كنت لا تعرف العدو ولا نفسك، ستخضع وتنهزم في كل معركة" (<http://SunTzuart.com>, 2020).

إذن تعد اليقظة التنافسية اليقظة الخاصة بجمع مختلف المعلومات المتواجدة في البيئة التنافسية، كما أنها تتعلق بالمتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل، فالمؤسسة في هذا الصدد تقوم بجمع كل المعلومات التي تراها نافعة في توضيح كل ما يخص بمنافسيها، وهذه المعلومات تصنف إلى صنفين كمية ونوعية: (بوشناق، 2002، صفحة 139)

أولاً: المعلومات الكمية:

- الأداء الحالي للمنافسين؛
- استراتيجية المنافس؛
- الاهداف الجديدة للمنافس؛
- قدرات المنافس؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

ثانياً: المعلومات النوعية:

- الجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير؛
- العلاقات مع الموردين الجدد؛
- إطلاق المنتجات الجديدة؛
- الأسواق الجديدة؛
- جاذبية تكنولوجيا جديدة.

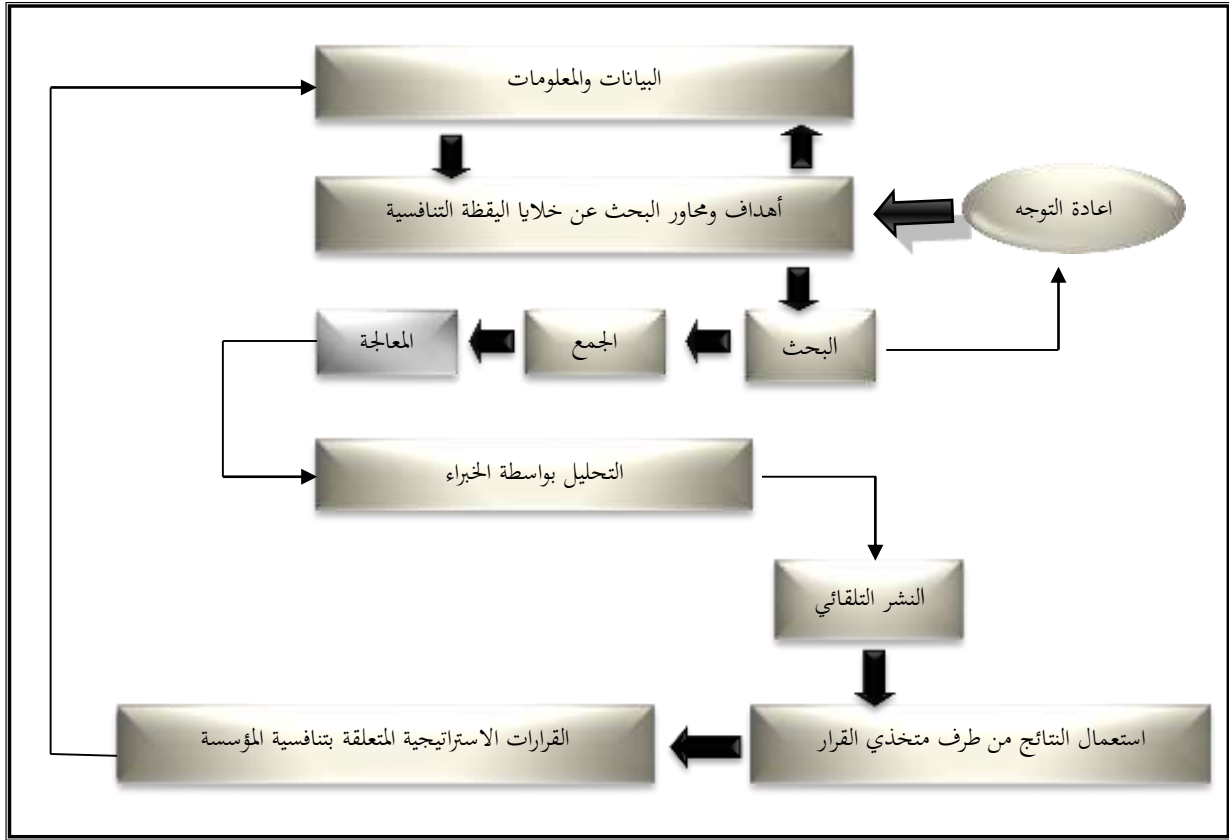
وترتبط المعلومات المجمعة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة نذكر منها: (شيقارة، 2005، الصفحات 140-141).

1. المنافسين كثيرين ومتوازيين: لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق، ومن ثمة فإنه يكون من الصعب مراقبة عدد كبير من المنافسين في نفس الوقت، والأمر الأكثر فعالية هو الملاحظة المستمرة لحصص السوق؛
2. بطء نمو القطاع: يجب مراقبة نمو القطاع، ومقارنته؛
3. اختلاف المنافسين: يجب معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، حتى لا تكون هناك إمكانية المفاجأة؛
4. ارتفاع الرهانات الاستراتيجية لكل منافس: ويكون ذلك في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها في هذا الأخير؛
5. حواجز الخروج المرتفعة: ويتعلق الأمر بتحديد الحواجز الرئيسة، أو الاستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مربح؛
6. حواجز الدخول الضعيفة: المراقبة الدائمة للداخلين الجدد.

المؤسسة إذن مطالبة بالحرص على المعلومات التنافسية، وأن تبقى متيقظة خاصة فيما يخص القطاع المعني وكذا المنتجات، حتى وإن كان الحصول على المعلومة وتفسيرها مكلفاً فهذه المرحلة تعد أساسية لإعداد الاستراتيجية.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن اليقظة التنافسية هي نشاط تقوم به المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال مراقبة بيئتها التنافسية والتنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها حتى تتمكن من اتخاذ القرار المناسب بهدف استغلال الفرص، وتجنب المخاطر.

الشكل رقم(3): نظام اليقظة التنافسية



المصدر: (صديقي، 2013، صفحة 260).

المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة التنافسية.

يتضمن هذا المطلب كلا من أهمية اليقظة التنافسية، وأهدافها

أولا: أهمية اليقظة التنافسية:

تتم اليقظة التنافسية الفعالة بإكساب المؤسسة مجموعة من الأدوات والمناهج التي تمكنها وتساعدتها من تحليل المنافسة، لتتمكن من معرفة وانتقاء معلومات عن استراتيجيات المنافسين، أهدافهم، عقود البيع، أدائهم ومنتجاتهم، مصادر توريدهم والتكنولوجيا المملوكة بالإضافة إلى معلومات أخرى دقيقة.

تقوم اليقظة التنافسية بمساعدة المسؤولين والمدراء على تحقيق مجموعة من النقاط هي كالتالي: (نصور ، 2019، صفحة 229).

✓ التوقع: توقع نشاط المنافسين واكتشاف المحيط.

✓ **الاكتشاف:** اكتشاف المنافسين الجدد أو المحتملين، اكتشاف ودراسة السوق.

✓ **المراقبة:** مراقبة تطور عرض المنتجات في السوق.

✓ **التعلم:** تعلم خصائص الاسواق الجديدة، دراسة أخطاء المنافسين.

كما أن اليقظة التنافسية تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن أداء المؤسسة ومنافسيها، وتساهم أيضا في التحقق من صحة الفرضيات التي تبني عليها مختلف القرارات، خاصة الاستراتيجية، وذلك من خلال التوقع بالنتائج التي قد تحدث نتيجة تقلبات البيئة التنافسية.

وتتجلى أهمية اليقظة التنافسية من خلال المزايا التي تتمتع بها، فهي:

(<http://www.exifm.com/training/pdffiles/course12-1-pdf.>, s.d.)

✓ تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات، فعدم استعمال اليقظة يجعل المؤسسة تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبّاقة.

✓ تساعد على صياغة الاستراتيجيات من خلال فهم والامام الجيدين بالمحيط الصناعي أولا، ثم المؤسسة ثانيا وبالمنافسين ثالثا.

✓ تعتبر جوهر التحليل الاستراتيجي.

✓ تساعد في اكتشاف فجوات الأداء بالمقارنة مع المنافسين.

كما أنه يمكن إضافة أن أهمية اليقظة التنافسية تزداد في الحالات التالية:

(<http://www.exifm.com.>, s.d.)

✓ تزايد المنافسة من طرف المؤسسات خارج الحدود التقليدية لصناعة المؤسسة.

✓ تزايد المنافسة الاجمالية سواء الحالية أو المحتملة.

✓ زيادة الوعي وثقافة الزبائن والمستهلكين، مما يجعلهم يلجؤون لمقارنة السلع والخدمات والمصادر.

ثانياً: أهداف اليقظة التنافسية.

يتم بناء أهداف اليقظة التنافسية انطلاقاً من المعلومات التي يوفرها النظام والتي تظهر في تأثيرها على القرار الاستراتيجي، هذا الأخير الذي سيعمل على تحسين أداء المؤسسة في حالة ما إذا كان صائباً. ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي: (سلمي، 2008، صفحة 153/154).

1. **دعم الاستراتيجية التنافسية:** باعتبار اليقظة التنافسية نظام معلومات مفتوح على الخارج فإن المعلومات التي تجمع من البيئة التنافسية، الغرض منها هو تحليلها لإعطائها معنى وقيمة لتساعد متخذي القرار في عملية وضع الاستراتيجية المناسبة.

2. **اكتساب ميزة المرونة والسرعة:** تضمن اليقظة التنافسية للمؤسسة التميز بعامل السرعة، فالوقت هو السلعة الأكثر ندرة لأنه السلعة الوحيدة التي لا يمكن انتاجها، تبادلها ولا بيعها. فرصد التغيرات والتنبؤ بها من خلال اليقظة التنافسية تكون المؤسسة السبابة للتكيف مع هذه التغيرات.

3. **الإبداع:** تعمل اليقظة التنافسية على تغذية عملية الإبداع بالمعلومات التي يتم استغلالها ل:

- تطبيق تكنولوجيا جديدة في انتاج أو بيع المنتجات الحالية؛

- خلق منتجات جديدة لأسواق جديدة؛

- خلق منتجات جديدة باستعمال تكنولوجيا الحالية في الأسواق الحالية.

يعتبر المنافسون مصدر جيد للأفكار، فمن المهم مراقبتهم وملاحظتهم، فاليقظة التنافسية يمكن أن تكون مولدة للأفكار التي تقود المؤسسة للإبداع.

4. **تقليل عدم التأكد وفتح مجال الاحتمالات:** عند فهم المنافسين يمكن التنبؤ بحركاتهم المستقبلية وردود أفعالهم، وبذلك نكون قد قللنا من حالة عدم التأكد وحولنا التهديدات إلى فرص تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تساعد على البقاء، النمو والتكيف مع بيئتها.

محمل القول إن معظم الأهداف التي تطرقنا إليها ذات صفة نوعية، إلا أن اليقظة التنافسية تهدف أيضاً إلى تحقيق أهداف كمية من أهمها: (لمروس، 2019، صفحة 76).

- تحسين العروض المقدمة من قبل المؤسسة؛

- إيجاد طريقة بيع أكثر فعالية؛

- تقليل التكاليف؛

- معالجة وتحليل المعطيات المجمعة.

المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية.

تشكل اليقظة التنافسية دورا هاما وحساسا في المؤسسة المعاصرة، حيث لا يمكن الاستغناء عنها فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيئة التي تنشط فيها ككل، ويمكن توضيح هذا الدور كما يلي:

أولا: دور اليقظة في أداء المهام الإدارية:

تعتمد المهام الإدارية التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على المعلومات الدقيقة حتى يتم تنفيذ هذه المهام بشكل صحيح، فدقة المعلومات يسمح بمرور من مهمة إلى التي تليها مع توفر التكامل فيما بينهم. ويمكن توضيح دور اليقظة التنافسية بالنسبة لكل مهمة فيما يلي: (مروج، 2014، الصفحات 5-6).

أ. **التخطيط:** توفر اليقظة التنافسية المعلومات اللازمة لرسم الغايات التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، كما تساعد هذه المعلومات على وضع التحركات والاستراتيجيات اللازمة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. **التنظيم:** يقصد به تنسيق الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وذلك عن طريق تحديد التقسيمات الرئيسية والثانوية، والصلاحيات، والمسؤوليات، والأدوار.....ولا يكون التنظيم فعالا إلا من خلال إعداد شبكة اتصالات قادرة على توفير المعلومات الضرورية.

ت. **التوجيه:** يقصد به مختلف الأنماط السلوكية التي تتبعها الإدارة من أجل قيادة وتحفيز الأفراد للقيام بمختلف المهام بغيت تحقيق الأهداف المسطرة، إذن فهو مهمة تعتمد بشكل كبير على قيمة المعلومات التي تصل للإدارة والتي تتعلق بالعمال، لتتمكن من تعيينهم ومتابعتهم على أكمل وجه.

ث. **الرقابة:** هي متابعة النشاط من أجل تقييم الأداء، أي مقارنة ما تم التوصل إليه بالأهداف المسطرة، سواء تعلق الأمر بالعمل أو بالمؤسسة ككل، ولذلك من أجل كشف الانحرافات وتصحيحها؛ وتشتمل الرقابة على عناصر جوهرية تتمثل في القياس والمقارنة والعمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت، من العودة إلى بداية الدورة عن طريق التغذية العكسية، لذا فإن صحة ودقة المعلومات تؤدي لصحة ودقة القياس الذي يسهل عملية المقارنة ومن ثم تصحيح الانحرافات.

ثانيا: دور اليقظة في القيام بوظائف المؤسسة:

إن تشكيلة المؤسسة تعتمد على مجموعة من الوظائف والانشطة التي تعمل وفق انسجام من أجل تحقيق أهداف محددة مسبقا، وهذه الوظائف تعتمد رأسا على معلومات من أجل القيام بمهمتها وفق تكامل فيما بينها؛ يمكن لنا عرض بعض من الوظائف فيما يلي مع أهمية المعلومات التي توفرها اليقظة التنافسية: (مروج، 2014، الصفحات 6-7).

أ. **وظيفة التمويل:** تتمثل في مجموعة الموارد المالية للمؤسسة، حيث تهتم بمصادر هذه الموارد وكيفية تحصيلها وسبل انفاقها من أجل تحقيق مختلف الاهداف، أي أنها تسعى لمقاربة الالتزامات المالية للمؤسسة بمواردها المالية. هذه العملية تتطلب توفر المعلومات بالكمية والنوعية المناسبين، حتى يتم التحكم الجيد بالتدفقات المالية الناتجة عن نشاط المؤسسة خاصة إذا كانت البيئة التي تنشط فيها سريعة التغيرات والتقلبات.

ب. **وظيفة الإنتاج والعمليات:** يهدف نشاط الانتاج والعمليات لتوفير السلع والخدمات التي تسويقها، والتي تعتبر صورة المؤسسة بالنسبة للزبون. ومن أجل تحسين هذه الصورة يجب أن يتمتع هذا النشاط باهتمام شديد من خلال جمع وتوفير المعلومات عن مختلف المراحل التي يمر بها بغيت إزالة وتصحيح الانحرافات والاختفاء.

ت. **وظيفة التسويق:** يهدف نشاط التسويق لتسهيل تدفق السلع من المؤسسة إلى الأسواق، ويعتمد هذا التسهيل بشكل أساسي على إيجاد قبول منتجات المؤسسة في السوق، والذي يتطلب بدوره توفر كم هائل من المعلومات مع درجة كبيرة من الدقة حول مختلف شرائح الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة من أجل الحفاظ عليهم من جهة، وفتح قنوات تسويقية جديدة بما تحويه من زبائن جدد ومتعاملين جدد وطرق تسويقية جديدة من جهة ثانية.

ث. **وظيفة الموارد البشرية:** يعتبر الافراد أو الموارد البشرية العصب الحساس في كل مؤسسة لأن جهدهم هو الذي يصنع الفارق بين المؤسسة ومنافسيها؛ إذ تهدف هذه الوظيفة في المقام الأول لتوفير الأفراد اللازمين للقيام بمختلف المهام ثم تهيئة الاجواء اللازمة والمناسبة للقيام بواجباتهم. أما بالنسبة لليقظة فهي توفر المعلومات التي تعتمد عليها وظيفة الموارد البشرية في سعيها الدائم والمستمر من أجل رفع مستويات الافراد، وتحديد مختلف الاجور والمزايا، والتدريب، والتقويم.

المبحث الثاني: أسس، مراحل، وتطوير اليقظة التنافسية.

تقوم اليقظة التنافسية على مجموعة من القواعد والأسس التي تجعل منها عملية متكاملة ومتناسقة، وتتم هذه العملية وفق مراحل معينة لا يمكن تجاوز إحداها تجنباً لوقوع خلل الذي من شأنه أن ينقص من فعالية المعلومة التي تستخدم في إثراء هذه العملية. وبناءً على ذلك خصصنا هذا المبحث لأسس ومراحل اليقظة التنافسية، كما سنتطرق إلى كيفية تطوير هذه الأخيرة.

المطلب الأول: أسس اليقظة التنافسية.

إن حاجة المؤسسة المتزايدة لدعم قدرتها التنافسية، ومعرفة كل حركة منافسيها في البيئة المحيطة بما أدى إلى ظهور ما يسمى باليقظة التنافسية، وقد تبلورت هذه الفكرة وتأسست على مجموعة من الأسس، نذكر من بينها: (مروج، 2014، الصفحات 7-8).

- فهم طبيعة اليقظة التنافسية: اليقظة التنافسية ليست مجرد وسيلة للاستعلام حول المنافسين، بل هي عملية ممنهجة ودائمة ومستمرة قائمة على البحث، وجمع، واستخلاص، وتحليل المعلومات.
- معرفة أهداف المؤسسة: يجب تحديد الأهداف بدقة من خلال التساؤل حول أهم المعلومات التي تساعد في عملية صياغة الاستراتيجيات التنافسية الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى فهم واستيعاب استراتيجيات المنافسين.
- الاعتماد على الخطط: اليقظة التنافسية ليست عملية منفردة، بل هي عبارة عن مجموعة متكاملة من العمليات التي تشكل مراحل تدرج وفق خطة أو مشروع واحد يتجدد باستمرار، بالاعتماد على خطة واضحة المعالم يزيد من كفاءة اليقظة التي تنعكس بدورها على أداء المؤسسة.
- تحديث المعارف: أصبحت بيئة الأعمال تتميز بشدة وسرعة التغيرات التي تدرج عنها كم هائل من المعلومات؛ لذلك يتوجب على المؤسسة إنشاء نظام يسمح لها بتصنيف هذه المعلومات وتحديثها ويسهل استخلاصها وتحليلها.
- حماية المعلومات السرية للمؤسسة: اليقظة التنافسية ليست حكرًا على مؤسسة واحدة فقط، فكل منافسين يسعى لمعرفة ومتابعة بقية المنافسين، لذلك يجب على مسيري المؤسسة أن يفكروا في المعلومات التي قد تصل لمنافسيهم، وأن يعملوا على مواجهة تسريب المعلومات التي تمكنهم من استخلاص المزايا الاقتصادية والتنافسية للمؤسسة.

- جمع المعلومات بطريقة منهجية: يجب أن تتمتع المؤسسة بوسائل وطرق منهجية تسمح بنقل المعلومات بسرعة وسهولة لكل من هم في حاجة إليها، ومن هم مؤهلين للحصول عليها. كما تتيح المنهجية في العمل لكل شخص يحصل على أي معلومة أن يكون على دراية قامت بالكيفية التي يجب أن يتعامل بها مع هذه المعلومة.
- تحليل المعلومات: حتى تقوم اليقظة التنافسية بالدور المطلوب منها وتكون ناجعة يجب الحرص على التحليل الدائم والمستمر للمعلومات، والذي يتم عن طريق تشخيص المنافسين واستعمال مختلف أدوات ونماذج التحليل، أو شراء الادوات والنماذج الآلية.
- صياغة استراتيجية تنافسية: بعد الانتهاء من عملية الجمع والتحليل يجب على المؤسسة أن تحرص على دقة ومصداقية القرارات والخيارات الاستراتيجية المتخذة، والتي ستسمح لها بالتفاعل مع التغيرات المحيطة.
- استيعاب التكاليف والمزايا: أشارت العديد من البحوث إلى أن اليقظة التنافسية تسمح بزيادة مداخيل المؤسسات التي تمارسها، وتجنب بعض التكاليف وتساعد على اتخاذ القرارات، كما تتيح أيضا ميزة أكبر تتمثل في حماية العناصر والمكونات الهامة والحاسمة للمؤسسة.

كما نجد مقال قام بنشره كلا من **Jonathan L.Calof & William Skinner** يتضمن هذا المقال مجموعة من الأسس الواجب مراعاتها حتى تصبح اليقظة التنافسية أكثر فعالية، وقد تمثلت هذه الأسس فيما يلي:

(Calof & Skinner, 1998, p. 43).

- تعد اليقظة التنافسية استباقية؛ فهي تهدف إلى التنبؤ بما سيحدث.
- تعتمد اليقظة التنافسية على تحليل المعلومات؛ لذلك يجب الاكتفاء بجمع المعلومات فقط، بل يجب إعطاء الآراء والاقتراحات.
- يجب على أعضاء خلية اليقظة التنافسية أن يحترموا القوانين المحلية، وأن لا يقوموا بتصريحات خاطئة عند جمع المعلومات.
- تعتمد اليقظة التنافسية على تفاصيل دقيقة جدا، فهي تسعى لمعرفة كافة جوانب الاطار المرجعي الذي يعتمد عليه المنافسون في اتخاذ القرارات؛ لذلك يجب الابتعاد قدر المستطاع عن الرؤى الشاملة والعموميات.

المطلب الثاني: مراحل وممثلو اليقظة التنافسية.

اليقظة عملية دقيقة وصعبة، تنطوي على تدخل مجموعة من الأشخاص الأكفاء والمؤهلين، كما أنها تتبع مجموعة من المراحل، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا المطلب.

أولاً: مراحل اليقظة التنافسية.

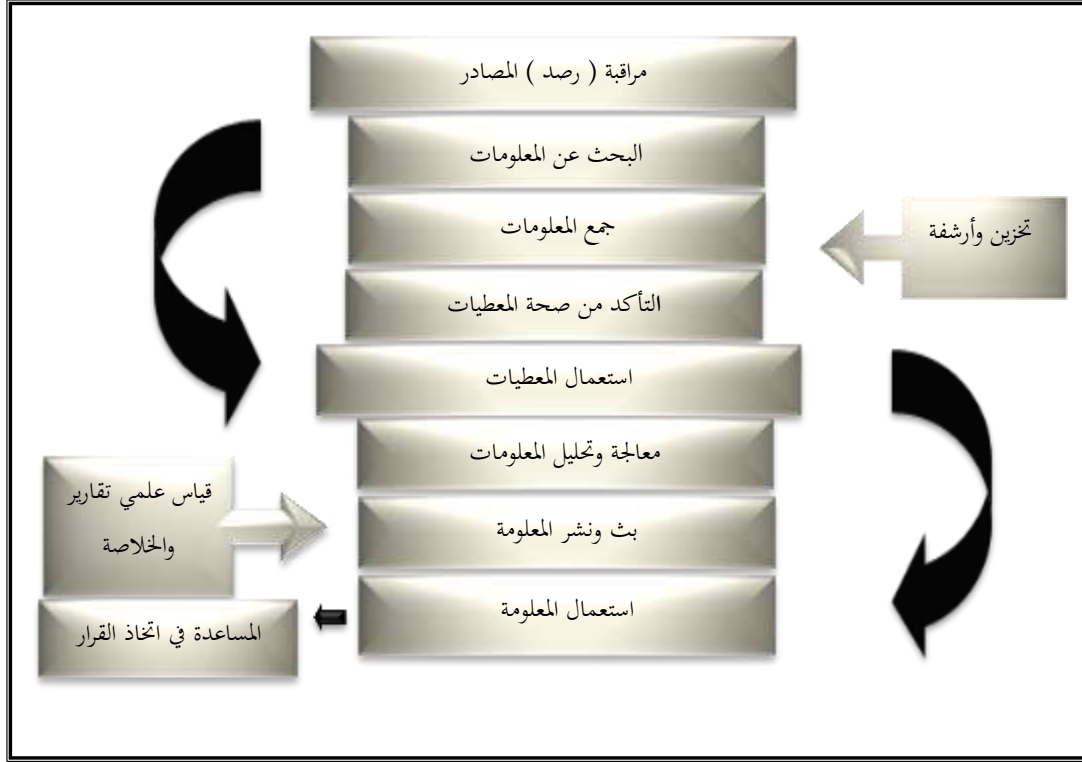
لليقظة التنافسية منهج معلوماتي مفتوح على البيئة الخارجية ينطلق من المؤسسة باتجاه الخارج، ويمر هذا المنهج بثلاث مراحل رئيسية متناسقة وهي: (بجعة و العبداني، صفحة 212).

أ. **مرحلة الجمع:** تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل، وتبدأ بتحديد الجزء الذي سيتم وضعه تحت المراقبة، فهناك عدة أسئلة أساسية يمكن طرحها في هذه المرحلة: من نراقب؟ ماذا نراقب؟ أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل معلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل، أي تحديد مصادر المعلومات.

ب. **مرحلة التحليل والتكيب:** لا تكتفي اليقظة التنافسية بت رصد المعلومات فقط، بل لابد من تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وذلك من أجل تخفيض عدم التأكد البيئي. يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تقديم معلومات ذات طابق استباقي لتطورات البيئة بقدر ما يمكن. كما تسعى هذه المرحلة إلى تركيب ما تم التوصل إليه من تحاليل قصد الخروج بنتائج دقيقة ذات مصداقية وملائمة لحاجة المؤسسة (بومعزة ، 2009 ، صفحة 126).

ت. **مرحلة النشر واتخاذ القرار:** لا يمكن للمراحل السابقة أن يكون لها معنى إذا لم ننشر معلوماتنا المعالجة في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرارات اللازمة، ثم تأتي خطوة أخيرة وهي مرحلة التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ.

الشكل رقم (4): مراحل اليقظة التنافسية



المصدر: (جربي و بن خديجة ، 2007 ، صفحة 112).

ثانيا: ممثلو اليقظة التنافسية.

تقوم عملية اليقظة التنافسية على أساس شبكة متكاملة من الأفراد، لكلا منهم مهام معينة من أجل جمع، تحليل ونشر المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

يعد القائم على عملية اليقظة التنافسية شخص يجيد الاستماع لما هو حاصل خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه بوجود مخاطر تهدد سلامة المؤسسة. وهو ينتمي لمجموعة من المشاركين في هذه العملية أي أنه لا يعمل لوحده، حيث تقوم عملية اليقظة على مبدأ العمل الجماعي.

و لإبراز دور وخصائص كل ممثلي عملية اليقظة التنافسية نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم(1): دور وخصائص ممثلو عملية اليقظة.

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> - التحديد الجيد لأهداف المؤسسة. - المعرفة الجيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات المناسبة. 	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية. - معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. - المسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة. - همزة وصل بين متخذي القرارات وجماعة اليقظة. 	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على العمل الجماعي والتفكير استراتيجيا. - القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمع. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية. 	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les veilleurs seniors.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الملاحظة الجيدة إضافة إلى روح الفضول. - قدرة التحكم في فائض المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها. 	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Veilleurs les associés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - روح عمل جماعية عالية. - نشاط وحيوية في العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> - من بين العمال من يقدم الدعم لليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر ومنهم من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين عن المعلومات. 	<p>العمال</p> <p>Les employés.</p>

المصدر: (نحاسية، 2003، صفحة 81)

يظهر لنا من خلال قراءة وتحليل الجدول أعلاه أنه يمكن اسقاط مراحل عملية اليقظة على ممثليها فيتبين لنا حسب ترتيب المراحل أنه من يقوم بعملية جمع المعلومات هم العمال وفئة المتقنين المشتركين، بينما يستلم المرحلة الثانية أي التحليل والتركيب المتقنون الكبار أما المرحلة الأخيرة نشر المعلومات واتخاذ القرار فتتم من قبل المدير ومتخذي القرارات الاستراتيجية.

حتى تؤدي اليقظة التنافسية عملها بفاعلية لا يوجد نموذج معين على المؤسسة إتباعه، ولعل أهم شيء على المؤسسة القيام به هو إنشاء خلية أو مصلحة لليقظة التنافسية تضم عدد من المستخدمين تقسمهم حسب مراحل اليقظة التنافسية وذلك حسب ما هو متاح لها من موارد (بشرية، مالية، وقت)، وكذا بحسب حاجتها من المعلومات. وكما تعتمد هذه الخلية في أداء عملها على موارد بشرية، فإنها تحتاج إلى موارد مادية ووسائل تكنولوجية حديثة وإلى موارد غير مادية تتمثل في الطرق التيسيرية الحديثة والمعلومات المناسبة.

المطلب الثالث: تطوير اليقظة التنافسية.

تعتمد أي مؤسسة في محيطها الداخلي بشكل أساسي على المعلومة حتى تضمن سير العمل بصورة حسنة، فتقادم المعلومة يؤدي إلى تأخر المعرفة النظرية والعلمية داخل المؤسسة، مما يؤدي عدم وضوح الرؤية في المحيط الذي تنشط فيه. وهذا ينجر عليه فقدان الميزة التنافسية وتبديد الأموال والجهود، لذا فالمؤسسة يجب عليها متابعة تطوير نظام يقظتها التنافسية من خلال الاستثمار الجيد في نظم المعلومات، ومواجهة ما يعترضها من عراقيل في عملية اليقظة.

أولاً: الاستثمار في نظم المعلومات:

المعلومة من أهم الركائز التي تمكن المؤسسة من الاستمرارية، والمنافسة والنجاح مما جعل المؤسسة تسعى جاهدة لتطوير أنظمتها من خلال الاستثمار الدائم فيها حتى تتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها.

1. مفهوم الاستثمار في نظم المعلومات:

عرف استثمار المؤسسة في نظم المعلومات على أنه

"توظيف الأموال في الأصول الثابتة والمتداولة أو النفقات الإرادية المؤجلة بقصد

تحقيق منافع مادية على شكل عائدات مالية تتمثل بالموفورات في تكاليف جمع البيانات

ومعالجتها وبت المعلومات وخرزها وتحديثها واسترجاعها، ومنافع غير مادية تتمثل في تقديم

أفضل الخدمات للمستفيدين على النحو الذي يعزز من مستوى رضاهم عند توفير المعلومات

المطلوبة من قبلهم" (مروج، 2014، صفحة 38).

من خلال التعريف يتضح لنا الأركان الأساسية لمفهوم الاستثمار في المعلومات وهي كالتالي: (مروج، 2014، صفحة 38).

- ✓ يعد الانفاق على المعلومات مشروعا اقتصاديا استثماريا، لأنه يشمل نوعين من الأصول: الأصول الثابتة (الأبنية، الأجهزة...)، والأصول المتداولة (النظم، البرمجيات.....).
- ✓ يمكن استخدام جميع أنواع مصادر التمويل للحصول على المبالغ المستثمرة، بما في ذلك المدخرات والقروض، وضبط النفقات، وإصدار السندات والأسهم.
- ✓ تسعى المؤسسة من خلال هذا الاستثمار لتحقيق نوعين من الأهداف: الأهداف المادية والتي تتمثل في موفورات تكاليف معالجة البيانات، والأهداف الغير المادية المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للمستفيدين.

2. أهمية الاستثمار في نظم المعلومات:

- إن الأهمية من الاستثمار في نظم المعلومات يعد مكسبا للمؤسسة، فمن خلالها تعمل على تطوير وتحسين المزايا التي تمتلكها، مما يميزها على منافسيها. ومن بين هذه المزايا نذكر: (مروج، 2014، صفحة 39).
- ✓ تعزيز مستوى الأداء المنظمي (المؤسسي)، حيث يعزز هذا الاستثمار من أداء المنظمات خاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
- ✓ تشجيع الابداع والابتكار، إذ توصلت الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين الاستثمار في المعلومات وبين الابداع والابتكار من قبل الافراد العاملين في المؤسسة. فهذا الابتكار يساهم في تحرير الافراد العاملين من العمل الروتيني ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق، ويساهم أيضا في فتح مجالات جديدة للإبداع أمامهم.
- ✓ توفير الأجواء المناسبة لتحقيق الربط والتكامل بين وحدات كل الأقسام في إطار المؤسسة الواحدة، والمؤسسة وفروعها المنتشرة وبينها وبين المؤسسات الأخرى من خلال الربط الحاسوبي، واستخدام شبكات الانترنت والانترنت وأجهزة ومعدات الاتصالات الأخرى.
- ✓ دعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إلى جانب تخفيض كلفة العمل الإداري بنسب عالية وتعزيز مستوى الأداء الكلي.
- ✓ تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسات الناجحة تملك في الاغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها. وعليه فإن الاستثمار في المعلومات في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد، لأن المعلومات تصبح هي المدخلات المهمة لامتلاك هذه المقومات.
- ✓ تكريس العلامة التجارية، فالمؤسسات غالبا ما تستثمر مبالغ كبيرة بغيت الإعلان والترويج لعلامتها التجارية. فالاستثمار في المعلومات يسهل على المؤسسة اختيار القنوات والوسائل وحتى الوقت المناسب من أجل الترويج لعلامتها، ما يزيد من تنافسيتها ويحقق لها أسبقية عن ملاحقيها.

✓ تعزيز الاستقرار لان الاستثمار في المعلومات يجعل المؤسسة تحسن التفاعل مع مكونات بيئتها (من الزبائن والموردين إلى جهات ذات العلاقة أو الأطراف ذات مصلحة) مما يؤدي إلى استقرار أكثر في أدائها، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانياً: مواجهة عراقيل اليقظة التنافسية:

تعرض المؤسسة على وجه العموم إلى مجموعة من العراقيل التي قد تحد من كفاءتها مما ينتج عنه عدم الاستجابة المطلوبة مع متغيرات المحيط التي تعمل فيه، فضلاً عن العراقيل التي قد تفسد أو تواجه نظام اليقظة الذي هو جزء هام من أنظمة المؤسسة، ولتفادي هذه العراقيل على المؤسسة أن تعمل على تشخيصها ومحاولة معالجتها حتى لا تؤثر عليها بالسلب.

1. أنواع عراقيل اليقظة التنافسية:

هناك عدة عراقيل التي من شأنها أن تحد من كفاءة اليقظة التنافسية نذكر من بينها: (بومعزة ، 2009 ، الصفحات 146-147).

أ. عراقيل متعلقة بالمعلومات: وتتمثل في تعدد المصادر وما ينتج عنه من كم هائل للمعلومات التي قد تتداخل فيما بينها، ما يصعب من عملية البحث، والتعرف عليها، وحتى اختيار أنسبها. يضاف إلى ذلك سرعة تقادم المعلومات نتيجة التغيرات السريعة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال.

ب. عراقيل متعلقة بالتنظيم: تعد المرونة غير الكافية للهياكل التنظيمية من أهم العراقيل المتعلقة بالتنظيم، فهي تحول دون بناء نظام يقظة فعال يستجيب لكل تغيرات وتطورات البيئة. بالإضافة إلى إمكانية تدهور المناخ التنظيمي الذي قد يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد كذا قدراتهم الإبداعية التي تسمح لهم بممارسة المهام الموكلة إليهم، والذي قد يؤدي أيضاً لتعطل الاتصال الداخلي مما يعيق انتشار وتبادل المعلومات.

ت. عراقيل متعلقة بالإمكانيات: تتمثل أساساً في ارتفاع تكاليف الانشاء والاستثمار في نظام اليقظة، خاصة ما يتعلق بالجانب التقني الذي يتطلب أحدث تكنولوجيا الاعلام والاتصال، والتي تسهل عمليات تتبع وتحصيل، وتحليل، ونشر المعلومات. بالإضافة إلى الجانب البشري الكفاء الذي يتطلب التكوين والتأهيل.

ث. عراقيل متعلقة بممارسة اليقظة: وتتمثل في نقص غدرارك الافراد الفاعلين في المؤسسة بأهمية المعلومات واعتبارها مورداً استراتيجياً يجب الحفاظ عليه وتنميته. بالإضافة إلى الأداء غير التنافسي لليقظة الذي ينعكس ويؤثر في جودة الأعمال المنجزة في مختلف المراحل والأساليب والممارسات المتبعة. كما يشكل سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرارات أو الجهات المعنية عائقاً أمام حسن ممارسة اليقظة، والتي يتوقف دورها عند توفير المعلومات فقط، بل يشمل أيضاً الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات.

2. مواجهة عراقيل اليقظة:

- لضمان نجاح عملية اليقظة التنافسية على المؤسسة أن توليها اهتمام كبيراً، وذلك من خلال الرقابة والتقييم المستمر لمعالجة الانحرافات الواردة. ويمكن لهذا التقييم أن يشمل العناصر التالية: (بومعزة ، 2009 ، صفحة 148).
- أ. إنتاج المعلومات: من خلال الحرص مصادرها، وتوقيت الحصول عليها، وأساليب تصنيفها وتبويبها وتحليلها بما تتناسب مع احتياجات وقدرات المؤسسة.
- ب. عرض وتداول المعلومات: من خلال أساليب عرضها، ونظم توزيعها وتداولها، بالإضافة إلى توقيت وصولها وتناسبها مع احتياجات متخذي القرارات.
- ت. حفظ، تحديث، واسترجاع المعلومات: ويتم ذلك من خلال الاهتمام بأساليب حفظها، بالإضافة إلى سهولة وانتظام تحديثها واسترجاعها.

المبحث الثالث: أليات اليقظة التنافسية.

اليقظة التنافسية عبارة عن نظام معلومات يعتمد على مجموعة من الأدوات والنماذج من أجل منح المؤسسة القدرة على توقع التغيرات الحاصلة ومواكبتها، وتفادي المخاطر التي تهددها وديمومة أعمالها نحو الأفضل. وقد خصص هذا المبحث لتوضيح المفاهيم المتعلقة بممارسات وتقنيات وإدارة اليقظة التنافسية.

المطلب الأول: ممارسات اليقظة التنافسية.

من بين الممارسات التي تقوم بها خلية اليقظة التنافسية توجد: (بطاهر، صفحة 6).

● الاعتماد على الموارد البشرية:

إن مدى اعتماد المؤسسة على الموارد البشرية سواء في جمع وتحليل المعلومات أو في مصادر معلوماتها يحدد وبشكل كبيرة كفاءة نظام اليقظة التنافسية الذي تعتمد عليه. إذ أن المؤسسات التي تتميز بكثافة المصادر البشرية تكون كفاءة يقظتها التنافسية أكبر، ما يؤدي إلى زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية، ويجعل بدوره المؤسسة تكتسب مزايا تنافسية أساسية. وهذا يعني أن اليقظة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا، ولكن لا يمكن في أي حال من الأحوال أتمته فن التحري والاعتماد على الحدس والرؤى التي تنبأ من اليقظة التنافسية. فرغم كل ما تقدمه التكنولوجيا من تسهيلات لليقظة التنافسية يعد من الواجب علو المؤسسة بناء مختلف الهياكل في المقام الأول؛ من خلال تعيين الأشخاص، وتدريبهم، وتصميم مختلف المناهج المتعلقة بعملية اليقظة التنافسية، ومن ثم تقوم بدعم الهياكل بالتكنولوجيا المناسبة، أي أنها تعتمد في الأساس على هياكلها الخاصة وتكون التكنولوجيا بمثابة دعم لها.

• ضرورة احترام الوقت:

يعد الوقت شيئاً ضرورياً وأساسياً بالنسبة لليقظة التنافسية، فالتأخير في الحصول على أي معلومة سيفقدتها قيمتها، مما يتسبب في فقدان الأمل في اتخاذ القرار الفعال؛ لذلك يجب طرح سؤالين أساسيين هما: من أين يجب الحصول على المعلومة؟ وكم من الوقت سنستغرق للحصول عليها؟ وعليه عملية اليقظة تتطلب الجدية والفعالية من أجل تقليص وإزالة الفجوة الزمنية التي تفصل بين صدور المعلومة ووصولها إلى المؤسسة.

• المسح الشامل:

يقصد به توسيع مجال البحث عن المعلومات؛ إضافة إلى تفاعل المؤسسة ككل مع عملية اليقظة التنافسية من خلال مشاركة جميع الوظائف، مما يستوجب توفر حد أدنى من المعرفة لدى جميع الموظفين، وتقدير وتحفيز المشاركين في هذه العملية. كما يتوجب أيضاً اتساع وشمولية مجال البحث لتحري دقيق والمعرفة الجيدة للأماكن الواجب البحث فيها، والتي تعد نصف الطريق للحصول على المعلومات الجيدة.

• تحدي التفكير التقليدي:

إن التغيرات الكثيرة والسريعة لبيئة الأعمال لا تسمح للإدارة بالحفاظ على نمط ومنهج تفكير واحد، لأن هذا الخيار سيجعلها غير قادرة على التعامل مع الأوضاع الراهنة؛ لذلك تعمل اليقظة التنافسية على دفع الإدارة نحو التفكير بطرق جديدة من خلال الفحص والتحقق الدائم من صحة قراراتها سواء التكتيكية أو الاستراتيجية.

المطلب الثاني: تقنيات اليقظة التنافسية.

يعتمد خبراء اليقظة التنافسية على مجموعة من التقنيات تمكنهم وتساعدهم على البحث والتحليل ونشر المعلومات المناسبة التي تعمل على تخفيض سقف عدم التأكد، وتزيد من فعالية القرارات الاستراتيجية للمؤسسة. ومن بين هذه التقنيات نذكر: (مروج، 2014، الصفحات 23-24).

1. معرفة أداء المؤسسة:

يتوجب على المؤسسة الإلمام بأدق التفاصيل المتعلقة بأدائها، أي الإلمام بكل الوظائف والمهام والعمليات التي تقوم بها، هذا الفهم الشامل والدقيق لمكوناتها له دور فعال في تحليل المنافسين وخاصة المباشرين منهم؛ ففي بعض الأحيان تكون المعلومات حول بعض المنافسين قليلة جداً أو تكاد تكون معدومة، لذا يلجأ المؤسسة لاستراتيجية ملاءم الفراغات بمعلوماتها الخاصة في محاولة منها لتكوين صورة عن هؤلاء المنافسين بغية التعامل معهم والاستمرار في المنافسة. تصبح هذه الاستراتيجية أكثر نجاعة في الحالات التي تكون فيها المعلومات مشتركة نوعاً ما بين جميع الفاعلين في نفس البيئة.

2. تحليل السيناريو:

لكل قطاع أو صناعة ما يميزها من خصائص، فالمجالات التي تتميز بسرعة كبيرة في التغير ومستوى عالي من عدم التأكد على غرار الصناعات التكنولوجية، والحربية،..... وغيرها يلجأ خبراء اليقظة التنافسية في أغلب الأحيان إلى تشكيل عدة سيناريوهات لما قد يحدث مستقبلاً اعتماداً على معطيات الماضي والحاضر. وتساعد هذه السيناريوهات على إعطاء فرص أكثر لمتخذي القرارات ليتمكنوا من مواكبة التغيرات السريعة.

3. تحليل غير المنافسين:

إن المؤسسات التي تنشط في مجال أعمال غير الذي تنشط فيه المؤسسة والتي لا تدخل حيز المنافسين سواء المباشرين أو غير المباشرين تكون مستعدة للتعاون معها عن طريق تبادل الخبرات والاكتشافات والابداعات، والتي يمكن استعمالها من أجل تطوير مزايا تنافسية تضمن لها الاسبقية والريادة.

4. تتبع السلوك:

يقوم خبراء اليقظة التنافسية بتشخيص سلوك المدراء العاملين كل من لهم صفات القادة من أجل اكتشاف مختلف الانماط السلوكية التي يعتمد عليها هؤلاء القادة في إدارتهم وتسييرهم لمختلف المؤسسات. حيث تعتمد هذه تقنية على تحليل الأفكار، والرؤى، والتصورات، والتصرفات الماضية والحالية لهؤلاء القادة من أجل التنبؤ بالقرارات الاستراتيجية المستقبلية.

خلاصة الفصل الأول:

إن طبيعة البيئة الغير المستقرة وديناميكية، فرضت على المؤسسة ضرورة امتلاك وسيلة تمكنها من مواجهة المنافسة وكذا لضمان بقاءها والاستمرار في المحيط التي تعمل به، وقد تميزت هاته الوسيلة على أنها تنطلق من داخل المؤسسة اعتمادا على معلومات مجمعة من خارج المؤسسة، ليتم تسيير هاته المعلومات ومصالح المؤسسة وأهدافها المخطط لها؛ هذا ما تكفل به نظام اليقظة.

فقد أصبحت اليقظة في غضون السنوات الاخيرة وسيلة عصرية وعنصرا هاما يحدد توجه ومكانة المؤسسة في ظل البيئة المحيطة بها.

ومن بين النقاط التي تسمح بها اليقظة التنافسية للمؤسسة:

- البحث عن الميزات التنافسية وتطويرها والحفاظ عليها.
- الفهم الجيد للتغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها.
- التنبؤ والتخطيط لتجديد وتسيير النشاط اليومي.
- المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة تحولات جذرية وسريعة في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، مما استلزم التفكير بجديّة في أحداث تغييرات عميقة وجوهرية على طرق وأساليب الإدارة التقليدية؛ فقد أصبح نجاح المؤسسات في البيئة المعاصرة يعتمد على مدى قدرة وكفاءة أجهزتها الإدارية على استخدام المدخل والأساليب الإدارية الحديثة، وذلك بما يخدم توجهاتها ويرتقي بمستويات أدائها.

ولقد احتل موضوع تقييم الأداء اهتماما بالغاً من قبل الباحثين والمفكرين، وكذا من قبل مختلف المؤسسات التي أصبحت نظرتها لا تقتصر على مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما صارت تفكر بعمق وشمولية في الكيفية التي ستكون عليها أنشطتها وأعمالها في المستقبل.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل لأربع مباحث نتناول فيها:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء.
- المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء.
- المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء.
- المبحث الرابع: دور البيقطة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء.

عرفت أدبيات التسيير دراسات عديدة تناولت الأداء من عدة جوانب إلا أنها لم تتفق على مفهوم واحد له؛ حيث قدمت كلا منها مفهوم مختلف حسب الزاوية التي تنظر له بها. لهذا اعتبر الأداء مفهوماً واسعاً ومحتوى متجدد يتأثر بتغير الرؤية، مكونات المؤسسة وبيئتها.

المطلب الأول: ماهية الأداء.

يتصف مفهوم الأداء بالمرونة من حيث قابلية التوسع في محتواه لمواكبة التطورات الحاصلة في محيط المؤسسة؛ وقد تعددت وجهات النظر وآراء المفكرين عند دراسته. وهذا الاختلاف في وجهات النظر خلق نوعاً من التمايز لمفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء

أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance"، وإنما اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "to Perform" بمعنى تأدية العمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، ومن خلال هذا نجد مجموعة من التعاريف نستعرض من بينها:

- يرى بعض الكتاب أن الأداء " يتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها للأمر البعيد، أو هو انعكاس لقدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الصيغ" (ريغة ، 2014، صفحة 5).

- " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها" (رحاب ، 2015، صفحة 159).

- وقد عرفته المنظمة العربية للتنمية الإدارية على أنه: المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل أداء المؤسسة بهذا المفهوم على ثلاث أبعاد أساسية هي: (عوادي،

2015، صفحة 51)

- أداء الأفراد داخل المؤسسة؛

- أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛

- أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية

من خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن الأداء المؤسسي عبارة عن مفهوم شامل يعد محصلة للأداء على مختلف المستويات في المؤسسة ويضم كلا من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية.

كما نجد الكثير من المسميات المعبرة عن الأداء، مثل الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية وكفاءة الأداء، ويعبر عنه أحيانا بالفاعلية والكفاءة، وقد جرت العادة على النظر إلى الفاعلية من زاوية النتائج التي تصل إليها الإدارة، والكفاءة يقصد بها استثمار الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة. أي أن الفاعلية تختص ببلوغ النتائج بينما تعني الكفاءة بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.

ثانيا: مفهوم الكفاءة والفعالية:

يعتبر هذا المفهوم من أشد المفاهيم المرتبطة بالأداء ويعتبر الكثير من الباحثين بأن الكفاءة والفعالية هما البعدان الرئيسيان له.

أ. الكفاءة: " Efficiency "

- عرفت الكفاءة على أنها: " الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي فإن الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات " (مزغيش، 2012، صفحة 20).

من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل فهي تهدف إلى تخفيض التكلفة، كما عرفت الكفاءة على أنها: " العلاقة المثلى بين مجموعة الموارد المستخدمة كمدخلات في عملية تشغيل البرامج وبين المنتجات من السلع والخدمات والتي تمثل عناصر المخرجات في هذه العملية، وتتحقق هذه العلاقة باستخدام أقل قدر ممكن من المدخلات لإنتاج أكبر قدر ممكن من المخرجات، فكلما كانت زيادة المخرجات أكبر من زيادة المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة" (السايجي، 2011، صفحة 49).

ب. الفعالية: " Efficacité "

يمكن القول بأن فعالية المؤسسة يمكن الحكم عليها من جانب الأفراد المستفيدين من منتجاتهم، والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتجات مؤشرا واضحا على فعاليتها، من أجل تحقيق المصلحة العامة، وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسة أنشطة تخدم المجتمع ككل، مما يجعل نجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها. لقد حاول الكثير من الباحثين التعمق في مفهوم الفعالية، وذلك بإضافة جانب مهم لها وهو " اختيار الجيد للأهداف"، ويقصد هنا أن تكون هذه الأخيرة موضوعة من طرف المؤسسة بصفة تتلاءم وقدراتها أو إمكاناتها، فلا تكون سهلة مما قد يؤثر سلبا على المؤسسة ويكسبها صورة خاطئة عن وضعيتها الحقيقية، أو تكون من الأهداف الصعبة التي يستحيل بلوغها بالإمكانات المتوفرة لديها، والأمر الذي يتسبب حتما في مشاكل داخلية كبيرة ويؤثر سلبا على المؤسسة.

ونضيف جانب مهم للفعالية وهو الآجال المحددة لبلوغ الأهداف، فالمؤسسة الفعالة هي التي تحقق أهدافها في آجالها المحددة وهذا ما أكده **J. Lochard** حيث عرف الفعالية إذ يقول: "بأن الفعالية الحقيقية هي التي ينظر إليها من زاوية تحقيق الأهداف في آجالها المرسومة" (بن واضح ، 2014 ، صفحة 99).

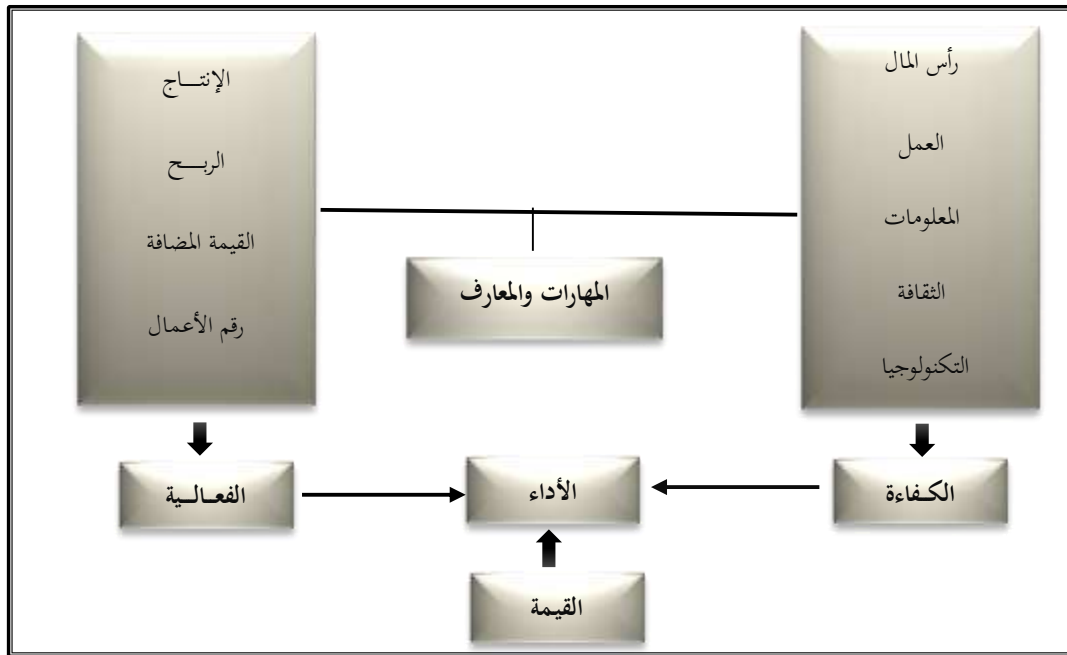
وعليه يمكننا القول بأن الفعالية هي تحقيق الأهداف المختارة بصفة جيدة في الآجال المحددة لها، وبالتالي فإن انعدام الفعالية في المؤسسة يكون مرده إلى إحدى هذه الأبعاد التي تكون مفهوم الفعالية الحقيقية:

* كيفية اختيار الأهداف.

* تحقيق الأهداف.

* احترام آجال بلوغ الأهداف.

الشكل رقم(5): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.



المصدر: (مزهودة، 2005 ، صفحة 487)

يوضح الشكل أن الكفاءة تنطلق من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة من: رأس المال، العمل، المادة الأولية، المعلومات، الثقافة والتكنولوجيا. والفعالية تنطلق من مدى تحقيق الأهداف المتعلقة ب: أهداف الإنتاج، أهداف الربح، أهداف القيمة المضافة. وتربط بين تحقق الكفاءة والفعالية ومهارات ومعارف القائمين على تسيير المؤسسة، ما يمثل الأداء من منظور الكفاءة والفعالية.

ت. العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني على أنهما مترادفين، فقد نجد مؤسسة تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف، لكن لا تتسم بالكفاءة في استخدام الموارد، كما قد تتميز بالكفاءة ولكن لا تتميز بالفعالية. إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين كل منهما، فتعد الكفاءة جزء لا يتجزأ من الفعالية إذ أن الوصول إلى الأهداف المخطط لها أو تقليص الفارق بين الإنجاز الفعلي والمخطط يتم بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد، ومن هذه الزاوية يتضح لنا مدى التقارب الشديد بين المفهومين. لكن قد يتباعدان إذا ما نظرنا إلى الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب العمل عليها وتنفيذها من أجل تدنية التكاليف فقط.

إن النظر إلى أحد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لبلوغه. ويمكن الفصل في هذا الموضوع بالقول أن لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتم الآخر " فالفعالية هي فعل للأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح" (مزغيش، 2012، صفحة 22).

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الأداء.

من خلال هذا سنتعرض لخصائص الأداء التي اعتمدها بعض المفكرين، كما سنتطرق لأبعاد الأداء التي يتضمنها.

أولاً: خصائص الأداء.

مما سبق من تعريفات للأداء نجد أن مفهوم الأداء يتميز بجملة من خصائص الناجمة أساساً عن صعوبة إعطاء مفهوم دقيق له، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (بكوش، 2017، الصفحات 6-7).

1. الأداء مفهوم واسع الاستعمال:

إن مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجماعات أو الأفراد الذي يستخدمونها. فبالنسبة لمدير المنشأة فالأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة، فالأداء مسألة إدراكية يختلف من فرد لآخر ومن فئة لأخرى.

2. الأداء مفهوم متطور:

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية، والتنظيمية تجعل الأداء جيد في موقف أو ظرف معين وقد يكون غير جيد في موقف أو ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن، إذن فعلى المسيرين إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء الجيد.

3. الأداء مفهوم ثري بالمكونات:

الأداء عبارة عن مجموعة من المكونات التي تكمل بعضها البعض ومنها التي تكون متناقضة، يظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسؤولون إلى تحقيق هدف تخفيض التكاليف والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين جودة المنتج والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد بصفة مستدامة. إن هذه المكونات ليست على نفس الأهمية، وإذا بقي البعد الاقتصادي هو المسيطر فإن المؤسسة في مرحلة معينة من تطورها أو تحت تأثير شخصية مديرها يمكنها أن تعطي الأولوية لبعد معين دون الأبعاد الأخرى.

4. لأداء مفهوم ذو أثر:

يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الاستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق تقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

ثانياً: أبعاد الأداء:

انطلاقاً من فكرت أن الأداء مفهوم شامل، يرى بعض الباحثون أن له جانبين جانب اقتصادي، وجانب تنظيمي واجتماعي. وعليه تتمثل هذه الأبعاد في:

أ. السبع التنظيمي للأداء:

ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغيت تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا قياسي يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية أي أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادي.

ب. السبع الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة؛ أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات....) (الشيخ، 2010، صفحة 219).

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء.

لقد تم تحديد أنواع الأداء حسب اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة التي تم تحديدها في ثلاث أشكال هي: معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة؛ فكل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة.

أولاً: حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: (بوعافية، 2017، صفحة 85)

أ. الأداء الداخلي:

وهو يرتبط بمجموع الأداء الموجود داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه؛ ويتمثل في جميع النشاطات والوظائف المهمة: الإنتاج، التمويل،.... والعمليات الإدارية الأخرى، وبالتالي هو نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة والتي تتمثل غالباً في الأداءات التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد وعمال المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً استراتيجياً قادر على تحقيق الأفضلية التنافسية.
- الأداء التقني: هو قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: هو الاستخدام الفعال للوسائل المالية المتاحة.

ب. الأداء الخارجي:

ونقصد به الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو كل العوامل المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة بالسلب أو بالإيجاب، وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين والممولين، المنافسين، الوسطاء. وكل هذه العناصر تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة تلمس جانب الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية. إن التفاعل الحاصل بين موارد المؤسسة سواء كانت بشرية، تقنية، أو مالية وبيئتها الخارجية وما فيها من فرص وتحديات ينتج عنه في الأخير زيادة كلية في الأداء سواء كان مصدره داخلياً أو خارجياً.

ثانياً: حسب معيار الشمولية:

يقسم هذا المعيار الأهداف إلى كلية وجزئية لذا يمكن تقسيم الأداء إلى: (مزهودة ع.، 2001، صفحة 89)

أ. الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو....

ب. الأداء الجـزئي:

وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظيفي إلى: أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج.

إن الأداء الكلي للمؤسسة هو في الحقيقة نتيجة لتفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

حسب هذا المعيار، تنقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية.... الخ، فانطلاقا من هذا يمكن تصنيف الأداء إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي..... وفي هذا التصنيف يقول أحد الباحثين " لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها Image de marque بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، وانما الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج". إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي والذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها. أما الأهداف الاجتماعية وان كانت في الحقيقة تمثل قيودا على المؤسسة الالتزام بها؛ ويلزمها بما كلا من المجتمع الداخلي (أفرادها) والمجتمع الخارجي. إن تحقيق الأهداف الاجتماعية يجب أن يتزامن مع الأهداف الاقتصادية، فالمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا. يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، عندما تسطر لنفسها أهداف من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على المجال التكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث، والأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى (مزهودة ع.، 2001، صفحة 90).

المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء.

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث لعملية قياس الأداء وعملية تقييم الأداء، كما سنعرض نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، ونموذج هرم الأداء.

المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء.

من خلال هذا المطلب سيتم تناول كلا من عمليتي قياس وتقييم الأداء، وما تحتويه هاتين العمليتين من جوانب مهمة فتعتبر عملية قياس الأداء عملية جد مهمة على مستوى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة الاهتمام بها لأنها تعتبر أساس عملية التقييم.

أولاً: قياس الأداء.

تعتبر عملية قياس الأداء عملية ضرورية للمؤسسات بجميع أنواعها سواء الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح، كما أنها عملية مستمرة كي تتمكن المؤسسات من إدخال التحسينات اللازمة. وقد اتخذت هذه العملية مجموعة من التعاريف:

- قياس الأداء هو " المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيله، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقاً" (ابو ماضي ، 2015، صفحة 6).

التعريف الثاني: عرف **Fred David** عملية قياس الأداء على " أنها تلك الأنشطة التي تتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية والتحقق من أية انحرافات عن الخطط والاهداف، وتطوير معايير لذلك تكون قابلة للقياس وواضحة" (مصيلحي، 2016، صفحة 126).

إن الفلسفة الرئيسية التي تقوم عليها عملية قياس الأداء تهدف إلى قياس النتائج المحققة من وراء أعمال المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من مدى كفاءة التنفيذ وإدراك الصعوبات من أجل العمل إزالتها تفادياً للوقوع في الأخطاء مستقبلاً.

أ. أهمية قياس الأداء:

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهمية قياس الأداء في النقاط التالية: (دريدي ، 2018، الصفحات 23-24):

- تعمل نتائج قياس الأداء على اتخاذ القرارات التي من شأنها تحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها والخطط المرسومة.
- يساعد قياس الأداء في عملية التحسين المستمر من خلال تحديد مصادر العيوب، منع الأخطاء، تحديد كفاءة وفعالية العمليات.
- يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال احراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية. إضافة إلى ذلك نجد: (الرفاتي، 2011، صفحة 13)
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث إن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين دون قياس؛ فإذا ما كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكن الوصول إلى حيث تريد.
- قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العمال، وكذلك العلاقات الخارجية مع العملاء (ابو قمر، 2009، صفحة 22).

ب. العوامل المؤثرة على قياس الأداء:

- هناك العديد من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء، نذكر من أبرزها: (دريدي ، 2018، الصفحات 25-26)
- **حجم المؤسسة:** الكثير من الدراسات أكدت أن التعقيد المتزايد في العمليات الداخلية للمؤسسة له علاقة طردية مع حجم المؤسسة، مما يصعب من عملية وضع مقاييس أداء قادرة على تقديم معلومات كافية تتناسب مع التعدد والتنوع في النشاطات الأمر الذي يصعب عن متخذ القرار لعدم امتلاكه طاقة تحليلية للكّم الهائل من المعلومات المتراكمة، على عكس المؤسسات أقل حجما وتعقيدا التي لها القدرة على وضع مؤشرات الأداء الخاصة بها بكل سهولة.
 - **البيئة الخارجية:** أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات تعتمد المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة الخارجية مستقرة وأقل تعقيد والعكس صحيح، فكلما كانت هناك احتمالية وجود تهديدات أكبر كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة، تعتمد المؤسسة هنا على مؤشرات غير مالية؛ محاولة منها لقراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجيتها والهيكّل مع ما يتوافق والمتغيرات.
 - **استراتيجية المؤسسة:** بينت الدراسات أن هناك علاقة بين الأداء والاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، فقد أشار **Porter** أن المؤسسة التي تعتمد على استراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد من أن تعتمد مؤشرات مالية دقيقة ومنتطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تقدم منتج بسعر مناسب للسوق، بينما استراتيجية التمييز والتي تأخذ بعد آخر في البحث عن مسببات الرضا عند العملاء وتنمية العلاقات معهم؛ في هذه الحالة المؤسسة تستخدم مؤشرات غير مالية بشكل أوسع. ومن هنا يتضح الاختلاف في الاستراتيجيات داخل المؤسسة يؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على التحليل وتذليل الصعوبات.

ثانياً: تقييم الأداء:

نتيجة لزيادة ونمو المؤسسات واتساع نطاق أعمالها، أصبح موضوع تقييم الأداء يحتل حيزاً كبيراً لدى الباحثين، وذلك لأنه يعتبر الأداة التي تستمر بها وتنمو الأعمال ولهذا اختلفت وجهات النظر في حصر تعريف معين له، فمن بين تعريفات تقييم الأداء نذكر:

التعريف الأول: عرف التقييم على " على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرهونة منها" (حامد، 2007، صفحة 121).

التعريف الثاني: كما عرف على أنه "الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة، بنيت الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية" (دمهوري و الراشد، 2018، صفحة 172).

يعتبر تقييم الأداء النشاط الأكثر أهمية، بحيث يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد من بينها يوفر التغذية العكسية لتحقيق الأهداف الخطط لها، يعمل على تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية توصيلها إلى العملاء، ولعل أهم فائدة أنه يشجع على التوجه بشكل بناء لحل المشكلات التي تحتاج إلى اهتمام وتطوير.

أ. أهمية تقييم الأداء:

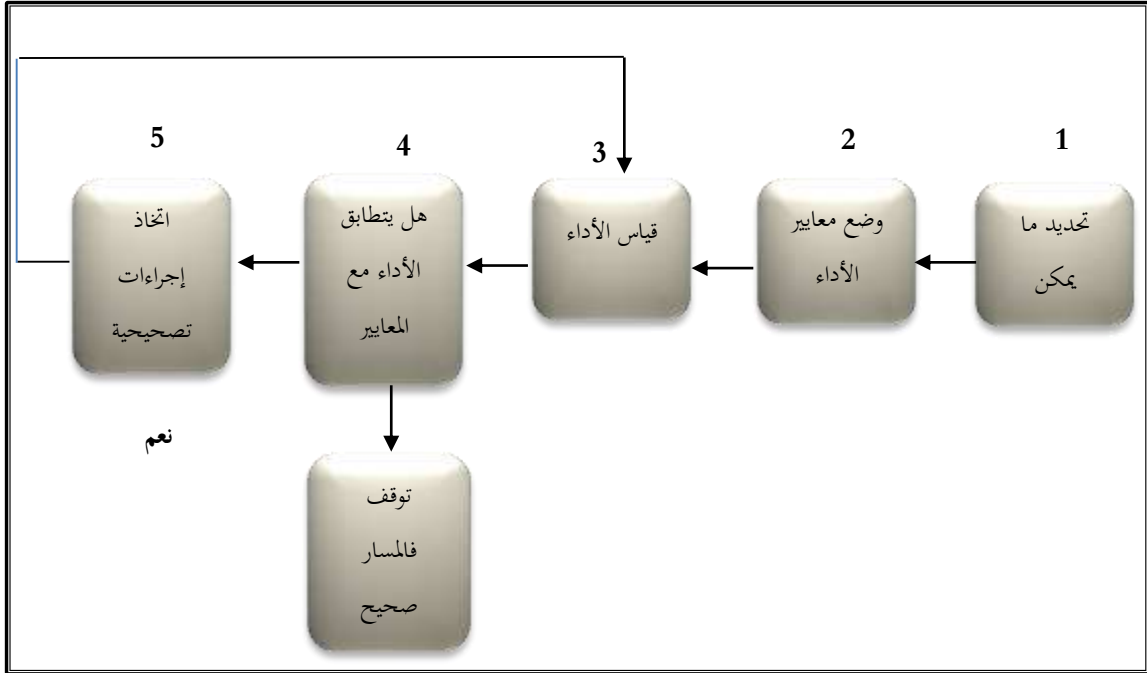
يمكن حصر أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية: (دريدي ، 2018، صفحة 18)

- يوفر المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية.
- يظهر التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- تعكس عملية التقييم درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

ونجد كذلك: (عوادي، 2015، صفحة 62)

- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الامر الاستغناء عنها.
- مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
- إن تقييم الأداء يظهر مدى اسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال؛ مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي (ريغة ، 2014، صفحة 24).

الشكل رقم(6): مراحل عملية تقييم وقياس الأداء



المصدر: (مصيلحي، 2016، صفحة 127).

ب. مراحل عملية تقييم الأداء:

تقوم عملية تقييم الأداء على مجموعة من المراحل والتي تتمثل في: (بن واضح ، 2014 ، الصفحات 138-139).

1. ما قبل عملية التقييم: تقوم هذه المرحلة على عنصرين مهمين ورئيسين هما: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة وذلك لأخذ فكرة شاملة ونظرة عامة فيما يخص الفرص المتاحة للعمل على استغلالها، ومن جهة أخرى التعرف على التهديدات ومحاولة القضاء عليها. أما العنصر الثاني فيتمثل في دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأهداف، فلكل وظيفة مجموعة من الأهداف التي تعمل على تحقيقها ومن خلال الوظائف تتحقق الأهداف الكلية للمؤسسة.
2. تحضير عملية التقييم: تعتمد هذه المرحلة على أربع عناصر أساسية وهي: أولاً تحديد أهداف برنامج تقييم الأداء وذلك للوصول أو أخذ فكرة عامة عن نشاط المؤسسة، تحفيز الأفراد، ترشيد قرارات المسيرين، وتزويد المؤسسة بنظام إعلامي جيد. ثانياً توفير المعلومات عن المقيمين وتكوينهم عن طريق إعلامهم بحقوقهم وتطوير إمكانياتهم. ثالثاً اختيار معايير التقييم المناسبة. رابعاً وأخيراً اختيار أساليب وطرق التقييم، عن طريق اختيار افضل طرق التقييم المتاحة.
3. مرحلة القياس: تتم من خلال جمع المعلومات الضرورية عن الإنجازات التي قامت بها المؤسسة، فالمعلومات المتوفرة تعتبر وسيلة تستخدمها المؤسسة لتحسين أداؤها والحصول على مزايا تنافسية لتحقيق التنافسية الدائمة للمؤسسة.

4. تحليل النتائج والتوصيات: تتم هذه المرحلة من خلال عنصرين هما: اولهم ويتمثل في توصيل النتائج الى الوظائف المقيمة ليتم تسجيل التوصيات اللازمة في تقرير التقييم. وثانيهم عملية المراجعة التي تتبعها عملية تحديد الإجراءات الواجب أخذها بعين الاعتبار مستقبلا كنتيجة للتقييم، ومن ثم عملية المتابعة للتأكد من تطبيق و الالتزام بكل الإجراءات والتوصيات الجديدة.

ت. صعوبات تقييم الأداء:

هناك العديد من الصعوبات التي تعمل على عرقلة عملية تقييم الأداء من أهمها: (دريدي ، 2018، الصفحات 19-20).

- صعوبة تحديد المعايير المساهمة في الأداء؛
- خلق جو اللاتقنة والفوضى عند الأفراد نتيجة شعورهم بالرقابة والمحاسبة الدائمة؛
- صعوبة تحديد الأولويات والجوانب والمتغيرات الأكثر أهمية وارتباطا بالأداء فغالبا ما يكون التركيز على قياس العناصر السهلة بدلا من التركيز على القضايا الهامة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
- سيطرة المقاييس الكمية في عملية القياس نظرا لسهولة قياسها؛
- نقص الكوادر البشرية للقيام بعملية تقييم الأداء؛

كما نجد كذلك: (شاوي ، 2014، صفحة 214)

- تفاعل العوامل والظواهر المتجانسة، مما ينجر عنه صعوبة الفصل بينها لتقييم الأداء كلا منها على حدا بالإضافة إلى تداخل وتعارض الأهداف؛
- غالبا ما يتم تحديد المقاييس طبقا لسلوك المديرين وتجزيم الشخصي اتجاه الأهداف قصيرة الأجل والمحدودة على حساب الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن

لقد تم تقديم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة كمفهوم لقياس الأداء في المؤسسة عن طريق Kaplan and Norton عام 1992 في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من تقديم هذا النموذج هو التغلب على قصور الذي يرافق استخدام المقاييس المالية حيث تركز المقاييس المالية على الأداء المالي فقط، وهذا يعتبر ثغرة في تقييم الأداء. وقد وردت مجموعة من التعاريف لبطاقة الأداء المتوازن من بينها:

التعريف الأول: " هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة" (ابو ماضي ، 2015، صفحة 28).

التعريف الثاني: بطاقة الأداء المتوازن هي "نظام إدارة وقياس استراتيجي يقوم بترجمة المهمة الأساسية أو الرسالة الخاصة بتنظيم الأعمال إلى مجموعة متوازنة من مقاييس الأداء المتكاملة التي تتضمن مقاييس المخرجات ومسببات أدائه، هذه المخرجات التي ترتبط معا في سلسلة من علاقات السبب والنتيجة" (الفايز، 2011، صفحة 26).

لقد تعددت التعاريف وذلك لأن كل تعريف ركز على جوانب وأبعاد معينة، إلا أن هذه التعاريف ترتبط بعامل مشترك يعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظاما شاملا من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية.

أ. أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن:

أصبحت بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة، وذات أهمية بالغة وقد انتشر العمل بها في المؤسسات العالمية الكبرى.

أولاً: أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتجلى أهميتها في مجموعة من النقاط نذكر من بينها: (بن خليفة، 2018، الصفحات 107-108)

- **تقييم الاستراتيجية:** يساعد المؤسسة في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل؛
- **توضيح وترجمة رؤية استراتيجية المنظمة:** وهنا يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف، ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمته؛
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف المرجوة؛

كما نجد كذلك: (ابو ماضي، 2015، صفحة 90)

- توفر بطاقة الأداء المتوازن طريقة منظمة تربط رؤية المؤسسة المستقبلية بمواردها المادية والبشرية لتحقيق استثمار أمثل لتلك الموارد؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن معلومات كافية لمتخذ القرار، وتقلل من مشكلة المعلومات الزائدة عن الحاجة، والتي من شأنها إرباك متخذ القرار؛
- تشبع بطاقة الأداء المتوازن العديد من الاحتياجات الإدارية، حيث يشمل التقرير الواحد العديد من الأجزاء التي قد يظن البعض أنها متباعدة، مثل تلبية احتياجات الزبائن، وتخفيض الزمن اللازم لإدخال منتجات وخدمات جديدة.

ثانياً: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي: (بن خليفة، 2018، صفحة 108)

- توجه بطاقة الأداء المتوازن شركات الأعمال تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان اهتمامها منصباً على المحور المالي، وبالتالي أصبح الاهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والقصر؛
 - عملية وضع المقاييس وتحديدتها في بطاقة الأداء المتوازن معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المقاييس المستخدمة التي تظهر الأداء بشكل كامل؛
- إضافة إلى هذا تهدف أيضاً إلى: (بلاسكة، 2012، الصفحات 26-27)
- دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
 - إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
 - الرقي بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المؤسسة؛
 - قياس الأداء تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، وهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها.

ب. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربع محاور أساسية تعمل معا تربطها علاقة سببية، لتحقيق استراتيجية المؤسسة للوصول للأهداف المسطرة. وتتمثل هذه الأبعاد في:

1. المحور المالي: يتوجب على المؤسسة من خلال هذا المحور أن تحدد بدقة ما هو المطلوب القيام به لتحقيق أهدافها بصفة عامة وتحقيق النجاح المالي كهدف بصفة خاصة، إن النقطة الأساسية والهامة تكمن في كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق الأهداف. ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات وهي: (دودين، 2009، صفحة 07)

- استراتيجية نمو المبيعات: يمكن تحقيقها من خلال تعميق العلاقة مع العملاء عن طريق تقديم خدمات ومنتجات جديدة، بالإضافة إلى التركيز على العملاء الأكثر ربحية.
- استراتيجية نمو الإنتاج: ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين:
* خفض تكاليف المؤسسة.

* الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفعالية.

2. محور العملاء: خدمة العميل عملية معقدة وهذا ناتج من تنوع حاجياته المتعددة، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد متطلباته، أي تعتمد استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، ومن ثم تحقق المؤسسة أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق رضا العميل، وعليه فإن المؤشرات التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن: (تيممغدين،

2013، صفحة 75)

* مؤشرات عن عدد وحجم العملاء الجدد؛

* مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛

* مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

3. محور العمليات الداخلية: يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لضبط المراحل الداخلية التي يحدث فيها مشاكل وتواجه صعوبات أثناء عملية الإنتاج، لمحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج. ويحتوي هذا المحور على عمليات مختلفة وهي: (دودين، 2009، صفحة 8)

*العمليات التشغيلية؛

*العمليات الإدارية للعملاء؛

*العمليات الإبداعية؛

*العمليات التنظيمية والاجتماعية.

4. محور التعليم والنمو: يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج هرم الأداء.

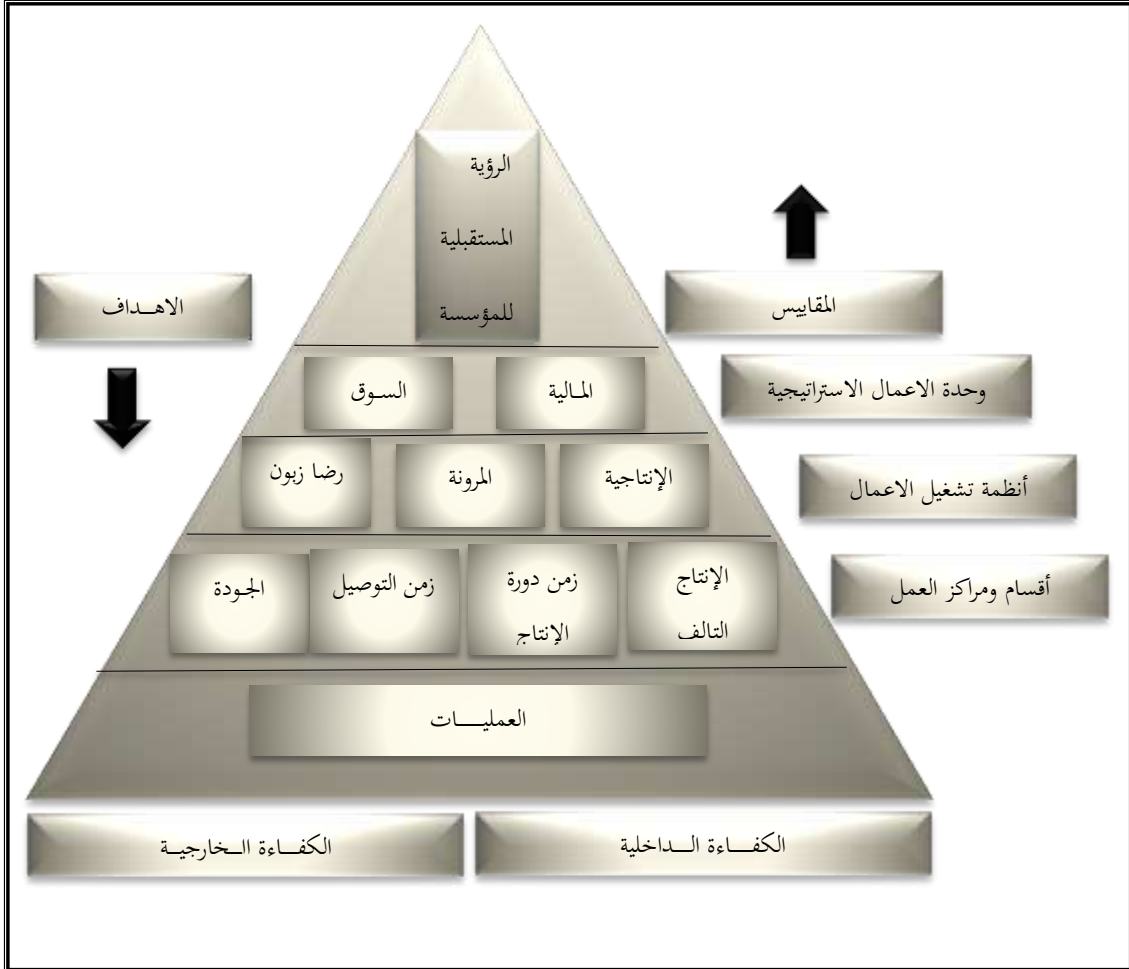
تعتبر كلا من عمليتي القياس والتقييم حجر الأساس في تقدير ومعرفة مستوى الأداء المؤسسي الشامل، وتتم هاتين العمليتين ضمن نماذج التقييم المعروفة والمتعددة ومن بين هذه النماذج نذكر: (لطرش، 2018، صفحة 113).

نموذج هرم الأداء:

وهو نموذج تم اقتراحه من قبل كلا من Ricard K lynch and Kelvin and F.cross

وقد تمت تسميت هذا النموذج هرم الأداء كمثال لنظام متكامل لتقييم الأداء، فمن خلاله يتم ترجمة أهداف المؤسسة الاقتصادية بشكل تدريجي من قمة الهرم إلى أسفله، وترجمة المقاييس بشكل عكسي أي من أسفل الهرم نحو القمة، وتقوم عملية تحديد الأهداف على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية ثم يتم تجسيد هذه الأهداف إلى أهداف تسويقية ومالية محددة لوحدة المؤسسة الاقتصادية مثل: أهداف الحصص من السوق، والإيرادات، والأرباح التي يتم على أساسها تحديد الاستراتيجيات. ثم تأتي بعد ذلك الخطوة الهامة والتي تعد الأساسية وهي ترجمة أهداف الوحدة إلى مقاييس فعالة ومفيدة للمستوى التشغيلي والتي تتمثل في (الإنتاجية، المرونة، رضا الزبون) ليتم في الأخير تعزيز ودعم هذه المقاييس بالتركيز على أربعة مناطق لقياس الأداء في الأقسام ومراكز العمل والمتمثلة (الإنتاج التالف، زمن دورة الإنتاج والتسليم، وأخيرا الجودة).

الشكل رقم (7): نموذج هرم الأداء



المصدر: (لطرش، 2018، صفحة 114).

المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء.

إن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية خصوصاً تغير حاجات وتوقعات العملاء، تفرض على المؤسسات باختلاف أنواعها وأهدافها على ادخال تحسينات في أنشطتها، عملياتها وكذا منتجاتها، وهاته التحسينات تتلائم والتغيرات لمواجهة المنافسة في الأسواق. وعليه يعتبر تحسين الأداء العنصر المحوري لجميع المؤسسات فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء.

لقد وردت مجموعة من التعاريف لتحسين الأداء نذكر من بينها:

* التعريف الأول: " تحسين الأداء هو أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها" (جبين، 2011، صفحة 147).

* التعريف الثاني: " تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (شريف و دولي، 2009، صفحة 5).

ومجمل القول لتحقيق تطوير في أداء مؤسسة ما يتطلب القيام ببعض العمليات التطويرية التي تتركز على النقاط التالية: (شريف و دولي، 2009، صفحة 5)

* تحديد المستوى المطلوب من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.

* قياس المستوى الفعلي من الأداء في جميع مجالات نشاط المؤسسة.

* تحديد مدى الفجوة الفاصلة بين المستويين المستهدف والفعلي، وتحليل تطورها ورصد مصادرها.

* رسم البرامج الهادفة إلى سد الفجوة، بمعنى تطوير وتحسين الأداء.

أ. خطوات عملية تحسين الأداء:

تعتمد عملية تحسين الأداء على مجموعة من الخطوات الهامة وهي: (عبد الوهاب، مارس 2018، صفحة 209)

1. تحديد الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

* الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

* الوضع الفعلي/الحالي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.

ينتج عن هذين المفهومين إدراك الفجوة في الأداء، لذا فإن الهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة.

2. البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها. وهنا نبدأ بالسؤال: لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟ ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة.
3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة.
4. التطبيق.ق.
5. مراقبة وتقييم الأداء.

ب. أشكال تحسين الأداء:

إن الهدف من تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل كل العوامل المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتجسيد وتطوير وتحسين تلك العوامل. هناك نوعان أساسيان لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والذي يقوم على تحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وذلك بتجنيد فرق تعمل على تطوير تهم بحل المشكلات. والنوع الثاني هو التحسين الجذري هذا النوع لا يتم تدريجيا وإنما بقفزة نوعية في مستوى الأداء. يشترك كلا من التحسين الجذري والمستمر في اشباع حاجات ورغبات العميل وذلك عن طريق تعديل عمليات المؤسسة؛ لكن يجدر بنا الإشارة إلى أن أي شكل من اشكال تحسين الأداء يرتبط بمجموعة من القيود أهمها: (بكوش، 2017، صفحة 50)

* الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛

* حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛

* مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الأداء.

كما نجد نوع آخر من تحسين الأداء الذي يتم على مستوى سلسلة الإمداد أي تغير شكل العلاقة بين العملاء والموردين للمزيد من التعاون لتشكيل سلسلة إمداد. فمن أجل أن تتأكد المؤسسة أن العمليات الخاصة بسلسلة الإمداد تسير على أكمل وجه تقوم بدراسة أداء سلسلة الإمداد الذي يبين قدرة هذه السلسلة على تلبية ما يحتاجه العملاء؛ فمن خلال تقييمها يتم تشخيص المشاكل التي تعترضها ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة وبالتالي تحسين أداء السلسلة بالمؤسسة والذي يساعد في:

(بكوش، 2017، صفحة 51)

* تحسين الربح الحدي للمنتج وزيادة التدفقات النقدية للمؤسسة؛

* زيادة كفاءة التصنيع على كافة المستويات؛

* تحقيق الاتصال بالعملاء والاستحواذ عليهم.

المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.

توجد العديد من العوامل التي تفرض على المؤسسات التحسين من آدائها، وذلك تماشياً مع متغيرات البيئة الخارجية لتعزز مكانتها في السوق وأمام المنافسين نذكر من أبرزها: (شرف الدين، 2012، الصفحات 55-56)

1. دوافع التحسين المستمر:

إن من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

أ. معدلات التغير السريعة: ويقصد بها كل المؤثرات الخارجية التي تؤثر وتتأثر المؤسسة بها، سواء في نشاطها وقراراتها. وتمثل البيئة الخارجية نقطة انطلاق والوصول بالنسبة للمؤسسة؛ هي نقطة انطلاق لأنها المصدر الأساسي للحصول على كل الموارد الخاصة من رؤوس أموال، وعمالة، ومعلومات عن السوق أو المنافسين؛ أما فيما يخص أنها نقطة الوصول فهي المستهلك الوحيد لمنتجات وخدمات المقدمة من قبل المؤسسة. فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد لكثرة المتغيرات كلما تجندت المؤسسة لتحسين آدائها لمواجهة المستجدات من خلال الابتكار.

ب. الحفاظ على المكانة: يقصد بها المركز الذي تنفرد به المؤسسة عن باقي المؤسسات التي تعمل في نفس المجال وذلك من خلال قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية عند تبنيها استراتيجية تساعدها في خلق قيمة للمستهلك، والتي يعجز المنافسين عن تبنيها أو تطبيقها.

ت. الاهتمام بالجودة: التغيرات السريعة في محيط المؤسسة تحتم عليها إيجاد أسلوب خاص بها من خلال دمج معارفها ومواردها لتحقيق مستوى معين ومرضي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة التي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، مع مراعاة شروط التنمية المستدامة.

المنافسة: تتمثل المنافسة في حالة التسابق الحاصلة بين المؤسسات لكسب الريادة في السوق، وذلك بالاعتماد على تطبيق مجموعة من الاستراتيجيات تمكنها من تحقيق أداء فعال ومتكامل. ولهذا على المؤسسة القيام بالتحسين لاستراتيجياتها لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية.

2. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

تتبنى المؤسسات سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فمن بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية. من بين ما تتحصل عليه المؤسسة المسؤولية اجتماعياً من فوائد وتحسن من آدائها نجد: (شرف الدين، 2012، صفحة 56)

* معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة؛

* تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

* التحكم في المخاطر وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

* تحفيز العمال وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء.

تصادف عملية تحسين الأداء مجموعة من المعوقات، وقد تكون شخصية أي أنها ترتبط بشخصية رجل الإدارة أي صاحب اتخاذ القرار، كما قد تكون على مستوى المؤسسة وهي كالتالي: (بكوش، 2017، صفحة 51)

● المعوقات الشخصية:

ويقصد بها المعوقات التي ترتبط بمتخذ القرار في المؤسسة ونذكر منها:

- * **المركزية:** تؤثر المركزية الشديدة على المرؤوسين تأثيراً سلبياً على أدائهم، بحيث يصبح هناك تباطؤ في أداء المهام الموكلة إليهم وإهدار للموارد المختلفة؛
- * **كهونية الحتمية:** في الممارسات الإدارية لا يوجد شيء مؤكد أو صحيح 100% والمسؤول الإداري الناجح هو الذي يؤمن بفكرة أن كل شيء قابل للتغيير؛
- * **توقف التفكير:** أن فكرة الاستمرار والافضلية تعتمد على التجريب والتعديل في الممارسات فلا يوجد سقف للأفضلية في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة.

● المعوقات على مستوى المؤسسة:

- تواجه المؤسسة مجموعة غير متناهية من المعوقات في عملية تحسين الأداء، لكن سيكون من الصعب التعامل معها إذا كانت على المستويات العليا. نذكر من بينها:
- * **عدم وجود نظم معلومات كافية:** عملية اتخاذ القرار تتطلب كما معين من المعلومات التي تختلف في حجمها ونوعيتها حسب القرار المتخذ، ونادراً ما يكون القرار سليم في حالة غياب المعلومات المناسبة له.
- * **البطء في الإجراءات:** تعقيد الإجراءات الروتينية يعد حاجزاً تنتج عن صدور الكثير من القوانين والتعليمات بهدف المركزية والسيطرة؛
- * **علاقات العمل الداخلية:** المؤسسة عبارة عن بناء مترابط، تتكامل وتتفاعل أجزاءه معا وأي خلل في إحدى هذه الأجزاء سيؤدي إلى التأثير في المنظومة ككل.
- * **الخطأ في تقييم الأداء:** يلعب المقياس المعتمد في التقييم دوراً رئيسياً في حدوث الخطأ، كما يؤدي تصميم المقياس إلى الخطأ أيضاً في التقييم ويمكن إيجاز كل المشكلات التي تبرز في عملية تقييم الأداء في درجة الوثوق والصحة وما مدى تناسب المعلومات المستنبطة والمستخدم مع طبيعة القرارات اللاحقة (تاويريت، 2006، صفحة 139).

المبحث الرابع: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

من خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري لليقظة التنافسية والأداء؛ يمكن ملاحظة مجموعة من التدخلات بين المفهومين وذلك من خلال أبعادهما. وعليه سنحاول توضيح مختلف التداخلات الموجودة بينهما.

المطلب الأول: استخدام اليقظة التنافسية في بناء بطاقة الأداء المتوازن.

إن عملية تحسين الأداء لم تعد تعتمد على المؤشرات التقليدية التي تقوم على الجانب المالي فحسب، وإنما أصبح التركيز منصب على كل ما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء بما فيها الجانب المالي. وكل هذا ضمن الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة. إن باستخدام المؤشرات المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن، تمكننا من الحصول على نتائج جيدة بالرغم من أنها اعتمدت على أسس تقليدية، فالنهوض بالبرمجيات والطرق التي تخطط وتنفذ بها البطاقة هو ما يجعلها أداة استراتيجية فعالة تدعم الإدارة العليا لا أداة للقياس فقط. ويمكننا تحديد أهم استخدامات عملية اليقظة التنافسية في بناء بطاقة الأداء المتوازن مع تداخل ابعادهما مع عملية تحسين الأداء من خلال ما يلي: (رملي ، 2017 ، صفحة 96).

- أ. **جودة البيانات:** عند البدء التخطيط لبطاقة الأداء المتوازن تطرح العديد من الأسئلة فيما يخص البيانات المطلوبة للحصول على معلومات الأداء منها، كما يطرح سؤال عن مصادر هذه البيانات، كما يتم البحث عن المسؤول عن جمع وإدارة هذه البيانات لتأكد من صحتها وصلاحيتها؛ ويمكن لليقظة حل هذه المشاكل ولها القدرة العالية على التعامل مع مصادر متنوعة للبيانات، كما تستطيع فرزها وتوحيدها من خلال تكامل هذه البيانات فيما بينها.
- ب. **تطوير عمليات بطاقة الأداء المتوازن:** إن عمليات التغذية العكسية، التعلم، والتواصل والمراجعة؛ هي عمليات اليقظة التنافسية تعمل على إعادة هيكلة العديد من عمليات بطاقة الأداء المتوازن، فهي تتحول من تداول بسيط لمعلومات الأداء وتبادل للملاحظات إلى عملية تدفق مستمر للمعرفة تشمل جميع مستويات المؤسسة وأجزائها.
- ت. **تطوير الخارطة الاستراتيجية:** تساهم اليقظة التنافسية في توفير رؤية متعددة الأبعاد، فالقدرات التحليلية والتنبؤية لليقظة التنافسية ستقدم رؤية تفصيلية عن الأسباب والنتائج، كما أنها ستوفر رؤية مستقبلية فيما يخص استراتيجية المؤسسة.
- ث. **تفاعل المستفيد:** إن التطبيقات المتنوعة التي توفرها اليقظة التنافسية لكل من: التقارير، بطاقات الأداء، سواء بصورة كلية للإدارة العليا أو جزئية للمستويات الأخرى؛ ستوفر بيئة تفاعلية تحافظ على التواصل المستمر مع المستفيدين في مختلف المستويات.

المطلب الثاني: اليقظة التنافسية ومنظور العملاء.

إن منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن يجسد الأسئلة التي يتوجب على إدارة المؤسسة الإجابة عليها فيما يتعلق بالزبائن لديها، وكيفية التعامل معهم ورفع حصصها في السوق، هذه الأسئلة واجاباتها تتطلب آلية تحتم بمتابعة مخرجات المؤسسة وجمع المعلومات المتعلقة بها بشكل دائم ومستمر، وهنا نجد اليقظة التنافسية هي الآلية المناسبة. يقال: "دون الزبائن لا يوجد أعمال"، لمعرفة الأعمال يجب البدء بالهدف، فتعريف الهدف من الاعمال هو إيجاد الزبائن والاجابة على الأسئلة التالية: بماذا يفكرون؟ وماذا يحتاجون؟ من هنا يمكن للمؤسسة أن تكون قاعدة معلوماتها عن الزبائن، وتؤسس نظام مبني على قاعدة معرفية: ماذا يشترى؟ وكيف؟ ماهي توقعاته وحاجاته؟ كيف يمكن للمؤسسة المحافظة عليهم؟

إن رضا الزبون، كسب زبائن جدد والحفاظ على الحاليين، يتم من خلال وضع الأهداف المتعلقة بذلك ومحاولة الوصول إليها بعد ما يتم قياس ما تم تحقيقه ومقارنته مع الأهداف المخططة ضمن منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن، ليتم تحليل المعلومات المتعلقة بالأداء من قبل فريق اليقظة المختص ووضع أهداف أخرى.

المطلب الثالث: اليقظة التنافسية ومنظور العمليات الداخلية.

يرتكز منظور العمليات على الجوانب المتعلقة بالعاملين وعمليات التشغيل والابتكار فيها، تساعد أنظمة المعلومات على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل المؤسسة كالتسويق، والمحاسبة.... وغيرها. وتنعكس هذه الآثار من خلال الأبعاد الرئيسية الثلاثة (الفعالية، الكفاءة، درجة الابداع والابتكار في العمليات). فاليقظة التنافسية تمكن المؤسسة من جعلها أكثر فاعلية في الاعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة لأعمالها، بحيث تساعد العاملين من اختيار المعلومات الضرورية ذات قيمة عالية. وتساهم في تحقيق كفاءة العمليات الداخلية عن طريق الاعتماد على محتوى مراحل اليقظة وترجمتها إلى إجراءات صحيحة في الوقت المناسب.

يمكن للمؤسسة تحقيق ما يسمى بالمعرفة المشتركة من خلال مساهمة العاملين في إيجاد الحلول للمشاكل التي قد تصادفهم، ومن بين الأدوات المتبعة لتحفيز العمال نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة الابتكار. لعل أكبر مساعدة تقدمها اليقظة التنافسية لتحسين العمليات داخل المؤسسة، هو توفير المعلومة وجعلها شائعة لدى الجميع، وليس حكرا عند البعض واستخدامها في حل المشاكل التي قد تواجههم أثناء أداء العمل.

المطلب الرابع: اليقظة التنافسية ومنظور النمو والتعلم.

ترتكز المؤسسات التي لها رؤية استراتيجية على الاستثمار في مواردها البشرية، فكلما كانت إجراءات استقطاب وتمكين وتدريب العاملين في المؤسسة ممنهجة وموازية مع أهداف المؤسسة كلما كانت نتائج الأداء أكثر تقارب مع الأهداف المخطط لها.

- اليقظة التنافسية تجعل العاملين أكثر مرونة، وهذا يعني مساعدتهم على بناء قدراتهم على حل ومعالجة المشاكل المختلفة التي يواجهونها.
- تساهم أيضا في ترشيد الاتصال الداخلي ونشر المعلومات الاستباقية لتنفيذها والاستفادة منها في مختلف المستويات في المؤسسة، وتعمل على التهيئة الأفضل للعاملين للتعامل مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.
- إذن اليقظة التنافسية تعد "طريقة عقلانية للتأكد من أن المنظمة تلي مطالب عملاءها، وأنها تتأقلم باستمرار مع تطور هذه الرغبات". فهي تساعد المسيرين من خلال منحهم آخر التطورات والمستجدات الحاصلة في مجال الأعمال؛ إضافة إلى ذلك تبيان الأخطاء التي وقعت فيها المؤسسات التي فشلت في مساعدتها لتحسين أدائها.

خلاصة الفصل:

إن تحقيق المؤسسة لأهدافها لا يتم من خلال النتائج المالية للمؤسسة، باعتبار أن أداء المؤسسة اليوم هو نتاج تفاعل وتداخل العديد من المنظورات (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعليم)، والتي تم التوصل إليها من بطاقة الأداء المتوازن لتتمكن المؤسسة من تحسين أدائها عند تبنيها هذه الأخيرة.

كما تطرقنا لمختلف التدخلات الواردة بين اليقظة التنافسية وتحسين الأداء من خلال ربط المتغيرين أي مجالات اليقظة التنافسية بمنظورات الأداء؛ توصلنا في الأخير أن هناك علاقة وطيدة بين اليقظة التنافسية وتحسين الأداء في المؤسسة، وما علينا إلا تأكيدها أو نفيها من خلال اسقاط الجانب النظري على المؤسسة المعنية.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بشركة المراعي

تمهيد:

بعد التطرق لكل من مفهومي اليقظة التنافسية والأداء في الفصل الأول والثاني، ودراسة العلاقة النظرية التي تجمع بينها، خصص هذا الفصل الأخير من المذكرة لدراسة حالة لشركة المراعي خلال الفترة الأخيرة 2014/ 2019 للوقوف على دور اليقظة التنافسية في تحسين الأداء.

تم إنجاز الفصل التطبيقي بالاعتماد على المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة على شركة المراعي للمنتجات الغذائية.
- المبحث الثاني: بيانات بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي.

المبحث الأول: لمحة عامة على شركة المراعي.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة، التعريف بالشركة، إضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب للمعلومات التالية:

أولاً: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم هذا المنهج بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة الكمية والكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. اعتمدنا في هذا البحث على البيانات الثانوية:

- **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعت الكتب والمجلات والرسائل الجامعية والمجلات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

ثانياً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات.

تحليل المحتوى:

يمثل تحليل المحتوى المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة، وقد تم استخدام هذا الأسلوب المناسب لظروف الراهنة (انتشار وباء **covid 19**) الأمر الذي صعب من إمكانية التنقل للمؤسسة محل الدراسة سابقاً، لنلجأ لشركة المراعي كخيار ثاني وذلك من خلال موقع الإلكتروني الخاص بها للعمل على تحليل التقارير السنوية لشركة وتوظيف المعلومات بما يخدم الظاهرة المبحوثة، أي دراسة دور اليقظة التنافسية في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية.

المطلب الثاني: التعريف بشركة المراعي .

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بالشركة من خلال ما يلي:

أولاً: نشأة وتطور الشركة:

بدأت شركة المراعي نشاطها التجاري في عام 1977 كشركة ألبان، إلا أنها توسعت في أعمالها لاحقاً لتشمل عصائر الفاكهة، والمخبوزات وقطاع الدواجن، وتغذية الأطفال. تحولت عام 2005 إلى شركة مساهمة تقوم بتسويق منتجاتها من خلال مراكز التوزيع وبواسطة اتفاقيات وكالات التوزيع. المراعي شركة مختصة في المواد الغذائية الاستهلاكية مقرها الرياض بالسعودية وتمارس أعمالها في مجلس التعاون الخليجي ومصر والأردن، ويوجد لديها مزارع في الولايات المتحدة وأوكرانيا والأرجنتين وبولندا. احتلت المرتبة رقم 33 في قائمة تصنيف فوربس لأكثر 100 شركة ابتكاراً في عام 2017، يقدر عدد مستهلكي منتجات المراعي بحوالي 42 مستهلك (http://www.almarai.com, 2017).

أصبحت المراعي أكبر شركة متكاملة رأسياً في العالم، كما تتبع شركة المراعي نهجاً فريداً لتوفر للمستهلكين منتجات الأغذية والمشروبات وفق أعلى معايير الجودة عبر سلسلة قيمة تتألف من خمسة مراحل أساسية وهي: انتاج واختيار المحاصيل الزراعية خارج المملكة، رعاية استثنائية لقطيع المزارع، عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى المعايير، إمكانيات استثنائية للنقل والامداد، آراء المستهلكين وتطوير متميز للعلامات التجارية. تملك شركة المراعي قطعاً يتكون من 190.444 بقرة تتم رعايتها في مزارع بالسعودية والأردن، أكثر من 157.3 مليون دجاجة تتم تربيتها في مزارع المراعي بالمملكة العربية السعودية، أزيد من 32.154 هكتار من الأراضي المزروعة في الأرجنتين والولايات المتحدة الأمريكية لإنتاج الأعلاف، تملك 12 منشأة تصنيع في جميع أنحاء المملكة والأردن ومصر لإنتاج وتعبئة مجموعة كبيرة من منتجاتها الألبان والعصائر والمخبوزات والدواجن وأغذية الأطفال. لدى المراعي ما يزيد عن 650 منتجا تباع 58.000 عميل في 5 دول من دول مجلس التعاون الخليجي، يعمل موظفو المراعي البالغ عددهم 42.971 موظف على تحقيق الإنجازات من خلال التزامهم القوي، أما فيما يخص المبيعات والدعم والإمداد لدى المراعي 1.400 مركبة تنقل المنتجات على الطرق في أي وقت إلى 83 مخزن في 5 دول في دول مجلس التعاون الخليجي (http://www.almarai.com, 2018).

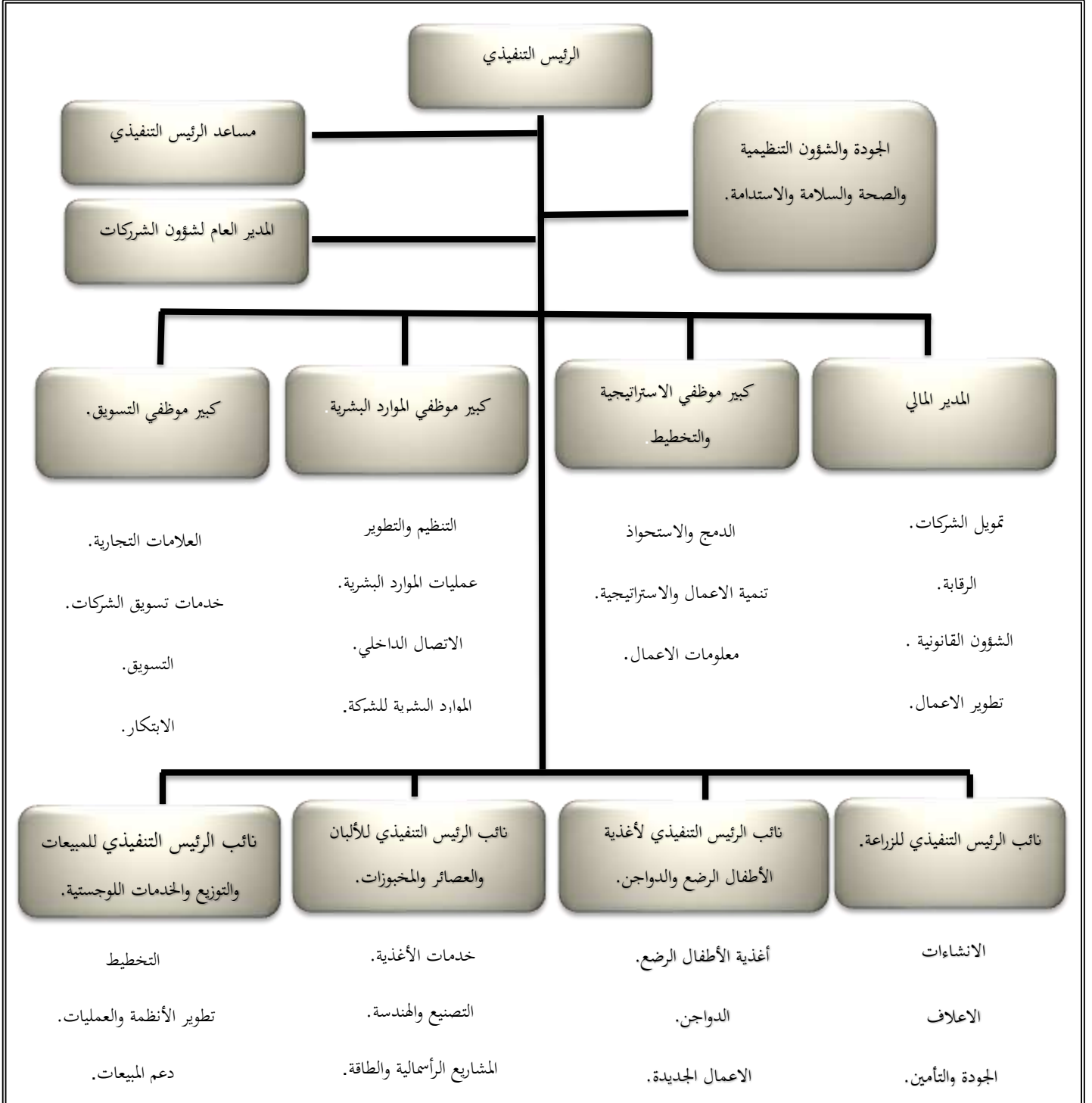
ثانياً: الأنشطة الرئيسية:

عملت شركة المراعي على تنويع منتجاتها، فبالإضافة إلى منتجات الألبان عالية الجودة أصبحت تتضمن العصائر والمخابز والدواجن وتغذية الرضع كلا تحت تسمية معينة تميز كل منتج عن الآخر وهي كالتالي:

- **الألبان:** يعتبر هذا القطاع هو حجر الأساس في شركة المراعي، ويتضمن الحليب الطازج والحليب طويل الأجل ومنتجات الألبان. وتحافظ المراعي على مكانتها في طليعة الأسواق في منتجات الحليب الطازج واللبن والحليب ذي النكهة والقشدة والزبادي والاجبان المطبوخة والطبيعية والزبد والسمن. كما أنها رائدة في إنتاج الألبان المعبأة في كل من الأردن ومصر، من خلال شركة مشروع مشترك مع شركة بيبسيكو 'IDJ'.
- **العصائر:** في المراعي شركة رائدة في دول مجلس التعاون الخليجي في منتجات العصائر الطازجة، وتقدم للمستهلكين مجموعة كبيرة من منتجات العصائر والنكتار والمشروبات، والمنتجات المخصصة للأطفال. وبحلول عام 2017 دخلت المراعي قطاع منتجات العصائر طويلة الأجل، بالعلامة التجارية "جوسي لايف". أما الإطلاق الأخير كان عبارة عن مجموعة من العصائر غير المركزة، بالعلامة التجارية الفرعية لعصائر الفاكهة "سوبر" التي اشتهرت بعصير الرمان.
- **المخابز:** تقدم مجموعة متنوعة من المخبوزات للمستهلكين في دول مجلس التعاون الخليجي. ويتم تسويقها بالعلامتين التجاريتين "لوزين" و" سفن دايز". وأطلقت في عام 2018 مجموعة "بيك رولز" من الوجبات الخفيفة التي تتوفر بنكهات مثل الفلفل الحار والزعر والبيتر والملح. وكان رغيف الخبز والمفن بالحجم الصغير من منتجات التي أطلقت خلال عام 2018.
- **الدواجن:** تعد العلامة التجارية "اليوم" ضماناً للابتكار والجودة داخل السوق، ولذلك تعتبر الخيار الأول لما يزيد عن 40% من مستهلكي الدواجن الطازجة في المملكة العربية السعودية. وتجدر الإشارة أنه لا وجود لأي مضادات حيوية في منتجات العلامة التجارية "اليوم"، وقد أطلقت حديثاً العلامة التجارية المميزة "البشائر".
- **تغذية الرضع:** جميع منتجات أغذية الأطفال الرضع متاحة في كامل المملكة العربية السعودية. وتتضمن العلامات التجارية لشركة المراعي كلا من "نيورالاك"، و"نيورالاك بلص"، و"نيورابيبي" لحبوب الأطفال، والمكمل الغذائي "نيورالاك بلص شورجرو" للأطفال. وأنتجت شركة المراعي منذ عام 2017 تركيبة مبتكرة وجاهزة للاستهلاك وخالية من المواد الحافظة (<http://www.almarai.com>, 2018).
- **الأعلاف والمحاصيل الزراعية ومنتجات التمور وزيت الزيتون:** تعتبر هذه المنتجات أنشطة فرعية مكمل لنشاط الشركة الأساسي (<http://www.albilad-captial.com>, 2016، صفحة 2).

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة المراعي.

الشكل رقم(8): الهيكل التنظيمي لشركة المراعي.



المصدر: (http://www.almarai.com، 2017).

الشكل رقم(9): تطور الأرباح في شركة المراعي.



المصدر: (<http://www.almarai.com>، 2017)

المبحث الثاني: بيانات بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي.

تظهر التقارير السنوية الأخيرة لشركة المراعي مجموعة من البيانات المتعلقة بأربع أبعاد المتعلقة بطاقة الأبعاد المتوازن يمكن شرحها فيما يلي:

المطلب الأول: المنظور المالي.

بالرغم من التباطؤ الاقتصادي الكلي في دول مجلس التعاون الخليجي، والانخفاض في حجم الاستهلاك العام في كافة الأسواق تقريبا، والإصلاحات الاقتصادية الهيكلية التي تجري في المملكة العربية السعودية في نهاية العام 2016 إلا أن أداء المراعي كان جيدا حيث بلغت مبيعات الشركة 13.936 مليون ريال سعودي في عام 2017 بنسبة انخفاض تبلغ 2.8% عن العام الماضي.

ومع التباين الواضح في انخفاض المبيعات، إلا ان هامش الأرباح قد حقق نموا بنسبة 1.1% ليبلغ 5.584 مليون ريال سعودي في عام 2017 (5.522 مليون ريال سعودي في عام 2016)، ويرجع هذا الى التطبيق الصارم لبرنامج ترشيد التكاليف في الشركة، إضافة الى ضبط التكاليف المباشرة. كما انخفضت نفقات البيع والتوزيع بنسبة 3.6%، وصاحب ذلك

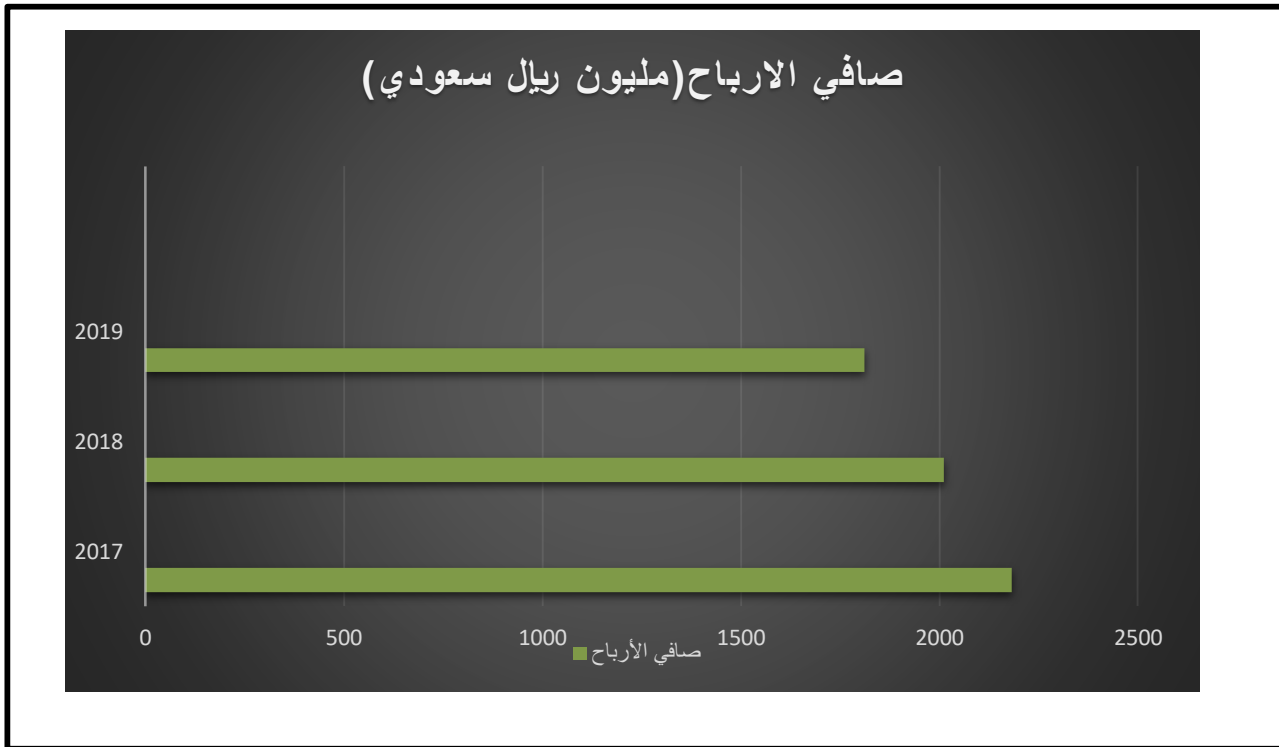
انخفاض بنسبة 8.2% في المصروفات العامة والإدارية، ويعود ذلك الى التركيز المستمر على ضبط التكاليف بصفة عامة. (http://www.almarai.com، 2017).

نمت أرباح شركة المراعي عن الربع الثاني من عام 2020 بنسبة 10.5% محققة صافي ربح قدره 643.9 مليون ريال مقارنة ب 582.5 مليون ريال خلال الربع الثاني من العام السابق(2019)، فيما نمت إيرادات الربع بنسبة 8.3% مسجلة 4,081.8 مليون ريال سعودي مقارنة بإيرادات قدرها 3,767.4 مليون ريال خلال الربع الثاني من عام 2019.

وقد سجلت أرباح الشركة عن النصف الأول من العام الحالي نمواً نسبته 11.78% لتبلغ 1,026.9 مليون ريال مقارنة بصافي ربح قدره 918.6 عن نفس الفترة من العام السابق. فيمثل سجلت الإيرادات نمواً نسبته 8.48% بإجمالي قدره 7,674.3 مليون ريال عن النصف الأول من العام الحالي مقارنة ب 7,074.1 مليون ريال إجمالي إيرادات عن نفس الفترة من العام السابق (http://www.almarai.com, 2019).

كمخلص لما سبق فإن نسبة تحقيق شركة المراعي لأهدافها المالية جيد جداً مما يعني أن هناك أداء جيد لشركة في الشق المالي.

الشكل رقم(10): تطور صافي الأرباح في شركة المراعي



المصدر: (http://www.almarai.com, 2019).

المطلب الثاني: منظور العملاء.

لقياس منظور العملاء استخدمنا مؤشر الحصة السوقية في عام 2017 كان أداء شركة المراعي رائع بشكل استثنائي فيما يخص تعزيز حصتها السوقية في يخص تطوير قطاع منتجات الالبان الامر الذي ساعد تحقيق حصة سوقية تصل الى 25% بنهاية العام. والمراعي تستهدف استدامة الأداء المتميز في هذا القطاع ككل. اما فيما يخص منتج العصائر فقد بلغت 18% في دول مجلس التعاون الخليجي، كما ان منتجات جوسي لايف عززت أيضا في رفع نسبة الحصة السوقية كونها تستهدف مناسبات معينة للمستهلك حيث اعتبرت هذه المنتجات نقطة تحول هامة في تطور شركة المراعي باعتبارها نقطة الدخول الى فئة العصائر طويلة الاجل. وتمكنت المراعي من الحفاظ على حصتها السوقية في قطاع المخبوزات في ظل بيئة سوقية صعبة لا تخلو من التحديات والمنافسة القوية الا انها نالت الحصة الأكبر. ونتيجة للتطور السريع لشركة المراعي والتنوع في منتجاتها بالسوق حيث أنها الشركة الأولى في مجال صناعة وتصدير الالبان والعصائر والمواد الغذائية، ولما تشكله الشركة من تأثير كبير في الاقتصاد السعودي في توفير تلك المنتجات الهامة لسوق المحلية وحصولها على أكبر حصة سوقية مقارنة مع منافسيها (<http://www.almarai.com>, 2017). ان العوامل التي اعتمدها شركة المراعي انعكس على أداء الشركة المتميز حيث ارتفعت مبيعاتها بشكل مستمر سواء داخل او خارج المملكة وذلك من خلال تطور وتنوع المنتجات بالإضافة الى تحديد الأسواق المستهدفة لتلك المنتجات. إضافة الى ذلك فقد كان احد أسباب نمو وازدهار شركة المراعي توجيهها للاستثمار الخارجي في الصناعة الأساسية للشركة وبالتالي انتشار منتجاتها خارجيا وحصولها على حصص سوقية خارجية.

حافظت المراعي على حصة سوقية قوية على نطاق القطاعات الرئيسية ضمن سوقها الرئيسي في المملكة السعودية، حيث حقق قطاع الدواجن أداء قويا بارتفاع نسبته 50.9%. كما تحسن أداء الالبان والعصائر في الربع الثاني بالرغم من الظروف المعاكسة ليشهد نموا نسبيا بلغ 4.5% (<http://www.almarai.com>, 2019).

مفاد القول وانطلاقا مما تم عرضه نستخلص انجاز لما هو مخطط له والاستثمار لما هو مستهدف في شركة المراعي فيما يخص منظور العملاء ممتاز ويتحرك وفق خطى ثابتة، وهو ما يعني أن الأداء التسويقي في شركة المراعي ذو مستوى ممتاز.

المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية

تتميز شركة المراعي بقدرتها الفائقة على تقديم الأفكار الجديدة بصفة مستمرة استباقا للتغيرات في الأسواق لتزويد المستهلك بمنتجات إضافية جديدة وجاذبة تثري سلة السوق وتستلهم المراعي هذه الميزة من شعارها المعروف " جودة تستحق الثقة ". وتعتمد عمليات الابتكار الدقيقة في المراعي على جهود فريق العمل المكون من 250 باحثا في الأسواق ومطوري المنتجات خلال 2017 كما قاموا بإدارة 187 مشروعا للابتكار في كافة قطاعات منتجات المراعي. وقد رفعت شعار الابتكار جوهر هويتنا فللابتكار دور هام في ترشيد التكاليف ورفع معدلات كفاءة الأداء وللمراعي سجل حافل من النجاح

في هذا المجال، فبرنامج (Triple A) والذي يعني الاتقان والبراعة في خفة الحركة والمساءلة والفعل فيما يلامس كافة مجالات أعمال الشركة. ويملي على كافة المديرين السبل الكفيلة لتخفيض التكاليف أو رفع الكفاءة الإنتاجية أو الاثنين معا (<http://www.almarai.com>, 2018). وقد تمكن البرنامج من توفير بلغ 300 مليون ريال سعودي وقد كان بمثابة أداة قوية ترفع من مستوى كفاءة أداء الاعمال عبر تشجيع ودعم مشاركة الموظفين.

أطلقت خلال عام 2018 أكثر من 60 منتجا جديدا ضمن فئات المنتجات المختلفة, (<http://www.almarai.com>, 2019). كما انها تعد أكبر شركة متكاملة رأسيا للألبان في العالم هذا يمكنها من تقليص التكاليف مما يعد ميزة جد إيجابية للشركة.

من خلال ما تقدم نستنتج ان شركة المراعي تمتلك جهاز لليقظة فعال يمكنها من توظيف المعلومات الضرورية ذات فعالية عالية للقيام بالإجراءات الصحيحة في الوقت المناسب والمعلومة ليست حكرا على افراد معينين.

المطلب الرابع: منظور النمو والتعلم.

تحرص شركة المراعي على تنمية وتطوير الموظفين وتقدير انجازاتهم من خلال استقطاب أفضل الكفاءات وتدريب وتطوير قدرات موظفيها الحاليين لخلق بيئة عمل متنوعة تزيدهم ثقة بأنفسهم. وامتداد لسياسات المراعي في السنوات الأخيرة فقد استمرت الشركة في استقطاب أفضل الكفاءات وفي تطوير وتنمية قدرات ومهارات موظفيها وخلق علاقات طويلة المدى مع القوى العاملة فيها، لانها تؤمن ان هذه السياسات تمثل احد المرتكزات لنجاح الشركة على المدى البعيد (حسب تقرير اعده الرئيس التنفيذي لشركة في التقرير السنوي) (<http://www.almarai.com>, 2017).

تطبق المراعي مجموعة من البرامج التي تهدف إلى تحقيق النمو الوظيفي، ويتولى المعهد التقني للالبان والأغذية تدريب اكثر من 400 طالب كل عام، فقد اطلقت برنامج مديرو المستقبل قبل عدة سنوات كواحد من البرامج الرائدة في الشركات الوطنية بدأت المبادرة عام 2001 ب 50 متدرب سنويا بالتعاون مع معظم جامعات المملكة لاستقطاب الشباب وتدريبهم، تستغرق 12 شهرا (<http://www.almarai.com>, 2019).

وتواصل المرعي تطبيق أفضل معايير السلامة والصحة المهنية الدولية، إدخال سياسات جديدة لتحفيز مشاركة الموظفين، مراجعة الأجور بانتظام، وتشجيع التواصل الإيجابي.

مما سبق يتضح لنا أن نسب تحقيق أهداف النمو والتعلم في شركة المراعي جد ممتازة فتعتبر الشركة رائدة في مجال تنمية وتطوير موظفيها مما انعكس على أدائهم. وقد حصلت على المرتبة 61 ضمن أفضل 200 شركة في العالم من أفضل الموظفين في العالم.

خلاصة الفصل:

من خلال العمل المنجز في هذا الفصل يمكن التأكيد على اعتماد شركة المراعي على اليقظة التنافسية من أجل القيام بالتحليل الدائم لأدائها لتتعرف على نقاط القوة والضعف لديها بالإضافة إلى تحليل البيئة التنافسية التي تعمل بها سواء داخليا أو خارجيا من العمل على تحديد الاستراتيجية الخاصة بها التي تجعل منها تقدم أداء متميز.

وكما يمكن التأكيد في هذا الفصل على المساهمة الفعالة لليقظة التنافسية في تحسين أداء شركة المراعي من خلال منظور بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال مختلف الدراسات والأبحاث التي تقوم بها. والتي أدت الى تبني سياسات واستراتيجيات انعكست على التطور الذي عرفته الشركة في مختلف جوانب أدائها، مما جعلها تحتل موقع الريادة في مجال عملها دون منازع.

الخاتمة

تعتبر المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من البيئة التي تنشط فيها، كونها تؤثر وتتأثر، لذا يتوجب عليها متابعة الاحداث بشكل دائم لتشخيص مختلف التغيرات والتقلبات التي تطرأ على المحيط الذي تنشط فيه. فقد تستعين بعدة أساليب ونماذج على غرار اليقظة التنافسية التي تهتم بدراسة كل ما يتعلق بالمنافسين من منتجاتهم، استراتيجياتهم، مبيعاتهم، وحصصهم السوقية.....لتعمل في الأخير على تحليل كل المعطيات وتشخيصها من أجل التعرف على كل التغيرات التي قد تطرأ على نشاطاتهم.

إن مجمل التغيرات التي أصبحت تحدث في بيئة الأعمال أصبحت تتسم بالسرعة، حيث تعتبر ميزة القرن الواحد والعشرين، وخير دليل على ذلك انتشار وباء COVID 19 الذي غير مجريات الحياة العادية، مما فرض على الجميع التعامل معه وفق قواعد وأساليب متعددة من أجل التكيف. كما أنه فرض على المؤسسات تغيير نمط تكيفها مع المحيط بتبني أفكار تمكنها من تحسين أدائها حتى لا تخسر مكانتها في السوق مع الحفاظ على مستواها المعتاد.

انطلاقاً مما سبق لقد تم أنجاز هذا البحث لتأكد من مدى صحة أو نفي الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: "اليقظة التنافسية دور في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن"، والتي تبينت صحتها من خلال دراسة العلاقة التي تجمع بين هذين المفهومين في الجانب النظري والتطبيقي.

فالدراسة النظرية بينت وأكدت أن اليقظة التنافسية تساعد المؤسسة من فهم محيطها، فهي تعمل على تحليل كل التغيرات التي تطرق على البيئة التنافسية، مما يمكنها من مقارنة أدائها مع أداء أفضل منافسيها لتعمل على تطويره وتحسينه من خلال تبني أساليب واستراتيجيات تساعدها على اقتناص الفرص المناسبة لتحقيق النجاح والريادة، وتفادي الوقوع في الأخطاء التي ساهمت في تراجعهم.

كما بين الجانب النظري دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الناشطة في مجال التغذية (شركة المراعي) من خلال تعظيم وحماية استثماراتها الضخمة. والتي تتمحور أساساً حول الابتكار والتطوير الدائم، بالإضافة الى تبنيتها استراتيجيات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

بالنسبة لكل من النتائج، والتوصيات، والآفاق المتعلقة بهذا البحث فقد كانت كالتالي:

أولاً: النتائج المتوصل إليها

❖ نتائج الدراسة النظرية:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة النظرية فيما يلي:

- ليقظة التنافسية لا تعني تجسس، لأنها تعبر عن البحث الشرعي والأخلاقي عن المعلومات من أجل تحليلها والمساعدة على الفهم الأفضل للمنافسين أو التغيرات المستقبلية.

- لا يتوقف دور اليقظة التنافسية على توفير المعلومات فقط، بل يهدف أيضا لتحسين استغلال هذه المعلومات من أجل خلق قيم مضافة.
- اليقظة عملية استباقية وتنبؤية، لذلك فهي تساعد على زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وبالتالي مواجهة التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها.
- يعد الاستثمار المتجدد في نظام اليقظة ضروريا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتفعيل، وتطوير، وتنمية اليقظة التنافسية باستمرار حتى تستطيع مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئتها.
- يتوجب على المؤسسة اكتساب أساليب تمكنها من حماية أهم معلوماتها من نظم يقظة المنافسين الآخرين.
- يرتكز الأداء الجيد على عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية، لذلك يجب على المؤسسات أن تتمكن من تحقيق أهدافها (كفاءة) بالموازاة مع التحكم والاقتصاد في مواردها (فعالية).
- يعبر أداء المؤسسة عن مدى إتقانها لوظائفها على أكمل وجه، ومدى تحقيقها لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، بالإضافة الى قدرتها على المنافسة والاستمرار والتأقلم في البيئة التي تنشط فيها.
- تعمل اليقظة التنافسية على كشف فجوات الأداء من خلال المقارنة مع المنافسين.

❖ نتائج الدراسة التطبيقية:

وتتلخص فيما يلي:

- تلجأ أكبر الشركات والمخابر العالمية لليقظة التنافسية من أجل تغطية جزء كبير من المخاطر التي تهدد استثماراتها المتمثلة أساسا في عمليات البحث والتطوير.
- تساعد اليقظة التنافسية المؤسسات الكبرى على تبني أحدث الاستراتيجيات التي تعنى بالمسؤولية الاجتماعية.
- عملت شركة المراعي للصناعات الغذائية على تطوير أداءها الاجتماعي من خلال وضع سياسات وبرامج تهدف لتطوير مواردها البشرية عن طريق توفير أفضل الأجواء وتحسين إمكانياتهم.
- سجل الأداء الاقتصادي لشركة المراعي للصناعات الغذائية تطورا محسوسا من خلال النتائج التي حققها في كل من إنتاجها، ونتائجها المالية.
- يتجلى اهتمام شركة المراعي بالأداء البيئي من خلال انتهاج فكر لا يقصر على احترام وتطبيق مختلف القواعد، بل يعتمد على السعي الدائم للبحث عن أفضل الوسائل التي تساهم في تطوير الجانب الأمني والبيئي.
- تعطي شركة المراعي أولوية للجودة والسلامة إذ توفر منتجات عالية الجودة تستحق الثقة في ظل بيئة آمنة وصحية.
- تحقيق قيمة اقتصادية كبيرة في شركة المراعي يعني إدارة أعمال تجارية متنامية ومرحبة تساهم بكفاءة في المجتمعات من حولها.
- تعمل اليقظة التنافسية على تحسين أداء شركة المراعي من خلال تحديد مختلف الفرص، والتهديدات، التي تميز مجال صناعة المنتجات الغذائية من أجل تبني استراتيجيات وإجراءات تمكنها من التأقلم مع مختلف التغيرات الحاصلة.

ثانيا: التوصيات والاقتراحات:

- فيما يخص التوصيات والاقتراحات فيمكن تلخيصها فيما يلي:
- العمل على الاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات الشركة من أجل الحفاظ على المكانة الريادية التي تتمتع بها الشركة، بالإضافة إلى الاستمرار في تطوير أداءها وقدرتها التنافسية.
 - التأكيد على تطوير أساليب مواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة.
 - الحرص الجيد التحكم الجيد في الإنتاج، وكذا طرح المنتجات الجديدة من خلال تفعيل الممارسات الجيدة للإنتاج.
 - الاستثمار في نظم المعلومات والعمل على تناغمها من خلال إعداد مخططات توجيهية لها.

ثالثا: آفاق البحث:

إن الرؤية التي تقدمها هذه الدراسة حول موضوع اليقظة التنافسية ودورها في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن لا تعد نهائية ولا مطلقة؛ نظرا لإمكانية تناول هذا الموضوع من جوانب أخرى أو بعمق أكثر في جزئياته لذلك يمكن اقتراح عدة مواضيع قد تساهم في إثراء هذه الدراسة وزيادة تحليل المفاهيم التي تضمنتها. نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

1. اليقظة التنافسية فن للابتكار والابداع.
2. دور اليقظة التنافسية في تحقيق الاستدامة للمؤسسات الرائدة.
3. اليقظة التنافسية أداة استراتيجية فعالة.

الف هـ رس

الصفحة	المحتويات
.I	الشكر
.II	الملخص
.III	قائمة الاشكال والجداول
أ/ح	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لليقظة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية اليقظة التنافسية.
3	المطلب الأول: تعريف اليقظة التنافسية.
7	المطلب الثاني: أهمية وأهداف اليقظة التنافسية .
9	المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية.
11	المبحث الثاني: أسس، مراحل، وتطوير اليقظة التنافسية.
11	المطلب الاول: اسس اليقظة التنافسية.
13	المطلب الثاني: مراحل وممثلو اليقظة التنافسية.
16	المطلب الثالث: تطوير اليقظة التنافسية.
19	المبحث الثالث: أليات اليقظة التنافسية.
19	المطلب الأول: ممارسات اليقظة التنافسية.
20	المطلب الثاني: تقنيات اليقظة التنافسية
22	خلاصة الفصل.
الفصل الثاني : الإطار النظري للأداء	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للأداء.
25	المطلب الأول: ماهية الأداء.
28	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد الأداء.
30	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء.
31	المبحث الثاني: نماذج قياس الأداء.
31	المطلب الأول: قياس وتقييم الأداء.
36	المطلب الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
39	المطلب الثالث: نموذج هرم الأداء.

41	المبحث الثالث: آليات تحسين الأداء.
41	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء .
43	المطلب الثاني: دوافع تحسين الأداء.
44	المطلب الثالث: معوقات تحسين الأداء.
45	المبحث الرابع: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
45	المطلب الأول: استخدام اليقظة في بناء بطاقة الأداء المتوازن.
46	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية ومنظور العملاء.
46	المطلب الثالث: اليقظة التنافسية ومنظور العمليات الداخلية.
46	المطلب الرابع: اليقظة التنافسية ومنظور النمو والتعلم.
48	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لشركة المراعي	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: لمحة عامة على شركة المراعي.
51	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.
52	المطلب الثاني: التعريف بشركة المراعي .
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة المراعي.
55	المبحث الثاني: بيانات بطاقة الأداء المتوازن لشركة المراعي
55	المطلب الأول: المنظور المالي.
57	المطلب الثاني: منظور العملاء.
57	المطلب الثالث: منظور العمليات الداخلية
58	المطلب الرابع: منظور النمو والتعلم.
59	خلاصة الفصل.
61	الخاتمة
	الفهرس
	قائمة المراجع

المراجع

المراجع باللغة العربية:

❖ المقالات:

1. احمد يوسف دودين، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية، المجلد(09)، 2009.
2. الداوي الشيخ ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2010.
3. النعاس صديقي، دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة زيان عاشور، العدد 08، الجلفة، 2013.
4. أمل محمد شيخ حسين دمنهوري، و تغريد عبد العزيز سليمان الراشد، أثر تطبيق بطاقة الأداء على تحسين الأداء، المجلة العربية للإدارة، المجلد 38، مارس 2018.
5. بختة بطاهر، دور التطوير التنظيمي في رفع درجة اليقظة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المنارة للدراسات الاقتصادية، جامعة مستغانم.
6. زيد خوام محمود، اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد(23)، 2017.
7. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، نوفمبر 2001.
8. عيسى يحة ، و حبيبة العيداني ، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، مجلة الإبداع، المجلد(6)، جامعة البليدة، الجزائر.
9. مريم لمروس ، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، مجلد(02)، سبتمبر 2019.
10. ياسر عبد الوهاب، استخدام منهج اعادة هندسة العمليات الادارية في تحسين الأداء، المجلة العربية للإدارة، مارس 2018.

❖ الكتب:

1. رضا احمد اسماعيل مصيلحي ، تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على مستوى الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2016.
2. محمد عبد الرحمان رحاب ، أثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن، مصر، جامعة الدول العربية، 2015.

المؤتمرات والمحاضرات:

المؤتمرات:

1. السبت جريبي، و منصف بن خديجة، اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، 27/26 نوفمبر 2007.
2. شعباني مجيد ، دراسة الاستراتيجيات والتجارب الدولية الناجحة في تطوير القطاع الصناعي وإمكانية تبنيها في الجزائر، الملتقى العلمي الدولي يومي 07/06 نوفمبر 2018، جامعة لونيبي علي، لبليدة.
3. عبد المالك مزهودة، مقارنة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 19/18 مارس 2005 جامعة ورقلة.
4. عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جانفي 2007، شرم الشيخ.
5. مسعودة شريفي ، وسعاد دولي، تحسين الأداء من خلال التعليم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي "أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة" ، 11/10 نوفمبر 2009، جامعة مسيلة.

المحاضرات :

1. أحلام دريدي ، دور استخدام أساليب بحوث العمليات في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
2. أحمد الصغير ربيعة ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة2، 2014.
3. الخامسة السايحي، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2011.
4. الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف1، 2014.
5. حمزة بن خليفة، دور القوائم المالية في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

6. حمزة رملي ، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
7. رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
8. سهيلة بومعزة ، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
9. صباح شاوي ، أثر التنظيم الاداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
10. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
11. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
12. عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غزة، 2011.
13. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012.
14. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2011.
15. علاوة سلمى، إرساء نظام اليقظة التنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
16. عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002.
17. عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
18. كامل احمد ابراهيم ابو ماضي ، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، 2015.

19. لطيفة بكوش، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
20. محمد أحمد محمد ابو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة غزة، 2009.
21. محمد خلف الفايز، استخدام مداخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
22. محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
23. منير عوادي، دور سوق الأوراق المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
24. مؤمن شرف الدين، دورة الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
25. نور الدين تاويريت، قياس فعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
26. نور العابدين قوجيل، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الاداب والعلوم الانسانية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2012.
27. هجيرة شيقارة، الاستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005.
28. وليد لطرش، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018.

❖ المواقع الالكترونية:

<http://www.albilad-captial.com> .2016

<http://www.almarai.com> 2017

<http://www.almarai.com>. 2018

<http://www.almarai.com>.2019

<http://SunTzuart.com>.

Calof, L. J., & Skinner, W. (1998). *La veille concurrentielle. la revue de gestion secteur public*(28).

<http://www.exifm.com>. (s.d.)

<http://www.exifm.com/training/pdfiles/course12-1-pdf>. (s.d.).

