

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر – بسكرة

Faculté des Sciences Economiques

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion



Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور اليقظة الإستراتيجية تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية مطاحن الإخوة حوجو - لوطاية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخص: إدارة استراتيجية

الأستاذ المشرف:

أ. شنشونة محمد

إعداد الطالب(ة):

بن عبد الرحمان رقية

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	معالي سعاد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
02	دالي علي لمياء	أ. محاضر (ب)	مناقشا	جامعة بسكرة
03	شنشونة محمد	أستاذ تعليم عالي	مقررا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

شكر و عرفان

قال تعالى "... قَالَ رَبُّ أَوْزَفْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ

أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُوذِيَ غُلَامِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته والهامة لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد و الشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للدكتور شنشونة محمد لتفضله بالإشراف على هذا البحث والذي لم يبخل علي بنصائحها وتحفيزاته التي تبث الثقة والاستمرار فكان خير عون بعد عون الله تعالى في هذا العمل ،فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه .

ولن أنسى شكر الدكتورة صاحبة القلب الطيب رحال سلاف على كل ما منحتنا لنا ، كل كلمات الشكر والود لا توفيك يا دكتورتنا أدام الله بقائك وعافيتك وجازاك عنا خير جزاء .

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه... حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع والذي أهديه..

إلى من قال فيها الحق تعالى " وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا"

إلى ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي الجنة تحت قدميها إلى التي تعبت وصبرت وقامت من أجلي الكثير وعلمتني أن الحياة كفاح وراء كل تعب نجاح غال، من رضت بالقليل لتصنع الكثير أُمي الغالية أدام الله بقاءها وألبسها ثياب العافية.

إلى الذي اختاره الله أن يكون بعيدا عني في جنات الخلد بإذنه، إلى الذي غاب عني ومازال بي إلى الذي جاهد وسعى من أجل نجاحي ورؤية بلوغني المراتب العلا إلى الحبيب الغالي والأب المثالي فلو كان للحب وساما فأنت بالوسام جدير أي رحمه الله ورزقه الفردوس الأعلى من الجنة برفقة خير الخلق مُحَمَّد ﷺ

إلى هدية العمر ورفيقة الدرب والكتف الذي لا يميل إلى حبيبة القلب أختي نادية وفقها الله وحفظها من كل سوء إلى الذي فتحت عيني معه إلى أول من مسك يدي وأخذ بها إلى طريق العلم إلى الذي تربيت تحت جناحيه جدي الحبيب حفظه الله وأطال عمره وبارك به.

إلى الخال الغالي خالد والعم الأصغر جموعي دتم لي خير سند حفظكم الله وبارك بكم.

إلى خير من صاحبهم في الدنيا وكانوا لي نعم رفقة نجوى وآمنة ولن أنسى أيضا من قضيت معهم أجمل الذكريات أماني ونور الهدى، إكرام، ريان، رفيدة، شيماء وفقهم الله وأنار درهم بكل خير وحقق آمانيهم.

إلى جموع الأهل والأصدقاء والأحباب.

إلى كل من شاركني عملي وقدم لي يد المساعدة لإتمام عملي المتواضع حتى ولو بالدعاء والكلمة الطيبة.

إلى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي وأخص بالذكر أستاذي الغالي صغيري مُحَمَّد وأستاذتي الغالية التي قدمت ومنحت لي الكثير بوخالفه سامية أطال الله عمرهم وجازاهم عني خير جزاء.

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

إلى كل طالب جاد في طلبه غيور على دينه.

رقية

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، واتخذت مطاحن الإخوة حوحو -لوطاية- بسكرة كدراسة حالة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبيان حيث تم توزيع 45 استمارة وتم استرجاع 33 منها صالحة للدراسة، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة الأداء المتوازن ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، التابع اليقظة الإستراتيجية والمستقل الأداء واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط لبرنامج spss .

توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة مستوى المعنوية (0.01) ، كما توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التجارية و اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التنافسية ، بطاقة الأداء المتوازن ، تحسين الأداء، الذكاء الاصطناعي.

Abstract:

This study aimed to highlight the role played by the vigilance strategy in improving the performance of the Economic Enterprise, the institution of Houhou Brothers Mills - Lotaya – Biskra taken place in as a case of study To achieve the objectives of the study we prepared a questionnaire we distributed 45 survey and 33 were returned, of which are valid for study. This is for the purpose of identifying the reality of the institution's adoption of the types of vigilance and the balanced scorecard, And to know the relationship between the two variables, the dependent, strategic vigilance, and independent performance, and to test the hypotheses of the study, a set of statistical methods were used, such as the arithmetic mean, the standard deviation, and the correlation for the spss program.

We reached several results, the most important of which is that there is a statistically significant effect of strategic vigilance on improving the performance of the institution under study. In addition to the presence of a statistically significant role for each of the technological study vigilance and competitive vigilance in improving the performance of the institution, the level of morale (0.01) We also found that there is no statistically significant effect of both commercial vigilance and environmental vigilance in improving the performance of the institution under study.

Keywords: strategic vigilance, competitive vigilance, balanced scorecard, performance improvement, Artificial intelligence.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي	17
02	ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص	34
03	تقسيم آخر لمصادر للمعلومات	43
04	صدق وثبات الاستمارة	57
05	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية	58
06	مقياس تحديد مستوى الأهمية	61
07	تحليل محور اليقظة الإستراتيجية	62
08	تحليل محور بطاقة الأداء المتوازن	66
09	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	70
10	مصنوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة	72
11	تحليل الانحدار البسيط لليقظة التكنولوجية	73
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط لليقظة التكنولوجية	73
13	تحليل الانحدار البسيط لليقظة التنافسية	74
14	نتائج تحليل الانحدار البسيط لليقظة التنافسية	74
15	تحليل الانحدار البسيط لليقظة التجارية	75
16	نتائج تحليل الانحدار البسيط لليقظة التجارية	75
17	تحليل الانحدار البسيط لليقظة البيئية	76
18	نتائج تحليل الانحدار البسيط لليقظة البيئية	76
19	تحليل الانحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية	77
20	نتائج تحليل الانحدار البسيط لليقظة الإستراتيجية	77

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	16
02	المؤشرات الأساسية لمحور العملاء	19
03	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	21
04	علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	26
05	مجالات اليقظة التكنولوجية	30
06	مجالات اليقظة التنافسية	31
07	دعائم اليقظة التجارية وعلاقتها باليقظة التنافسية	31
08	عناصر أنواع اليقظة الإستراتيجية	32
09	ممثلو عملية اليقظة	34
10	وسائل اليقظة الإستراتيجية	41
11	الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو -لوطاية بسكرة-	54
12	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	59
13	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	59
14	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	60
15	التمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن	60
16	التمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن	71

المقدمة

تمهيد:

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية مست مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات وكان لها انعكاس كبير على المؤسسات الاقتصادية من حيث المنافسة وغطية الزبائن والمنتجات... الخ، الأمر الذي حتم على المسيرين البحث عن كيفية التوفيق بين التزاماتهم وتحقيق العائد المناسب للمؤسسة ، وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسرع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت اليوم مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، مما أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، ولاسيما تطوير وتحسين الأداء والوصول إلى مستوى أفضل لتحقيق أهدافها، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار إلى تطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، تسعى إدارة الشركة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار، فكل هذه التغيرات والتحويلات التي تحملها البيئة دفعت المؤسسات لمحاولة التحسين المستمر والدائم لأدائها من أجل التكيف مع حدة المنافسة والتغلب عليها ، حيث لا يمكن تحقيق هذا إلا بفهم البيئة التي تنشط فيها المؤسسة والتفطن لكل ما تحمله في طياتها من فرص وتحديات وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية ، هي تعتبر كنظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار وتركز على نوع خاص من المعلومات تعرف بعلاوات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) فقد أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به وتستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومات أكثر من رؤوس الأموال وبالتالي فإن اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص أعمال للمؤسسة والتقليص والتقليل من الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستباقها وتجنب التهديدات الممكنة وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول فقد أصبح نجاح المنظمة بمختلف أنواعها، نشاطها، وإمكاناتها الذي يركز بشكل كبير على نشاط البحث والتطوير، وإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتطوير منتجات ، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد مميز أو بديل فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة لمنتجاتها كما تحقق فعالية أكثر في أداء أعمالها بكفاءتها.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة ؟

وبهدف توضيح الإشكالية أكثر نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة؟

2- ما مستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة؟

3- هل لليقظة التكنولوجية دور في تحسين أداء المؤسسة ؟

4- هل لليقظة التنافسية دور في تحسين أداء المؤسسة ؟

5- هل لليقظة التجارية دور في تحسين أداء المؤسسة ؟

6- هل لليقظة البيئية دور في تحسين أداء المؤسسة ؟

الدراسات السابقة:

1) دراسة بوخرصة فايزة، دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الخدمة السياحية " وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار نموذجاً" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الاتصال السياحي ، شعبة علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، قسم العلوم الإنسانية ، كلية العلوم الإنسانية جامعة عبد القادر ابن باديس 2017_2016.

هدف هذه الدراسة جاء لكون اليقظة الإستراتيجية أحد الأساليب المعاصرة المهادفة لرصد المعلومات وتسييرها، حيث تعد ضرورة حتمية لكل المؤسسات السياحية الجزائرية من أجل تحسين مستوى خدماتها لاسيما في الأوضاع الاقتصادية الحالية، والتي تلزم المؤسسة السياحية أن تصبح مرنة ومتأقلمة باستمرار مع مستجدات بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك لاكتشاف نقاط القوة وانتهازها كفرصة وتحديد نقاط الضعف وتداركها لتقليل حجم التهديدات والمخاطر وهذا الذي تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية وقد استخدمت الباحثة تقنية المقابلة كون دراستها كيفية تحليلية حيث تكونت العينة من 20 مبحوثاً يشغلون مناصب مختلفة داخل الوكالة السياحية بالقبة الجزائر العاصمة وأحد فروعها بولاية مستغانم واستغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة من شهر سبتمبر 2016 إلى غاية شهر بداية أبريل 2017 ومن خلال الدراسة توصلت إلى النتائج التالية وهي أن الوكالة تقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية ولكن بأسلوب عشوائي وعدم اعتمادها على نظام مهيكلي، إلا أنها تحرص على تتبع بيئتها وترصد كل ما يحدث فيها وهذا ما جعلها تحصل على مزايا تنافسية ومنه لليقظة الإستراتيجية دور في تحقيق التنمية السياحية بالجزائر .

2) دراسة الشهوان رائد محمد حامد ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي، دراسة حالة وزارة السياحة والآثار الأردنية ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط حزيران 2014.

تهدف الدراسة إلى بيان أثر بطاقة الأداء المتوازن على الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والآثار وذلك من خلال أثر بطاقة الأداء المتوازن بأبعاده (البعد المالي، العمليات الداخلية، العملاء، النمو والتعلم) في الإبداع التسويقي بأبعاده (الخدمة، الترويج،

التسعير، التوزيع) حيث تكمن أهمية هذه الدراسة كونها تتعلق بموضوع بطاقة الأداء المتوازن ومالها من تأثير كبير على مختلف على مختلف العمليات الإدارية والتسويقية وتوصلت الدراسة في الأخير إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير دال إحصائيا على بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الإبداع التسويقي في وزارة السياحة والأسفار.

3) ا.سليمة مالية، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة، اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل 2013_2016 مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 35 (01) جامعة زيان عاشور بالجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن كمتابعة ومراقبة، وإبراز أهميتها في مجال قياس وتقييم الأداء في المؤسسة بإضافة إلى اقتراح نموذج لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل وبناء على هذا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

— تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة التقدم التكنولوجي وحدة المنافسة .

— أن الشركة تعتمد على الأساليب التقليدية عند تقييم الأداء، حيث تستخدم المؤشرات المالية وتقوم بتقييم الأهداف القصيرة الأجل فقط.

— أن الشركة لا تتوفر لديها المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن نظرا للعقبات الحائلة دون ذلك ولعل أهمها التفكير التقليدي للمدراء.

4) أ.ضامن وهبية، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركة الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمعاملين الهاتف النقال بسطيف، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11 ديسمبر 2016. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الجزائر، إذ يعتبر هذا الأسلوب من أحسن الأدوات المتاحة للمنظمات الحديثة للوصول إلى أحسن أداء استراتيجي لأنه يعتمد على مجموعة من مقاييس الأداء المالية والمقاييس غير المالية، تمت الاستعانة بعدة أدوات للدراسة حيث وجهت استبيان للمديرين العاملين في المديرية ورؤساء الوكالات التجارية ورؤساء المصالح لشركات المصالح الهاتف النقال المنتشرة عبر كامل ولاية سطيف وكذلك اعتمدت على المقابلة، أما عينة الدراسة فتمثلت في كل المديرية والوكالات التجارية لشركات القطاع الثلاث العاملة في ولاية سطيف والبالغ عددها 10 وكالات تجارية ومديرية واحدة وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هناك قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها .

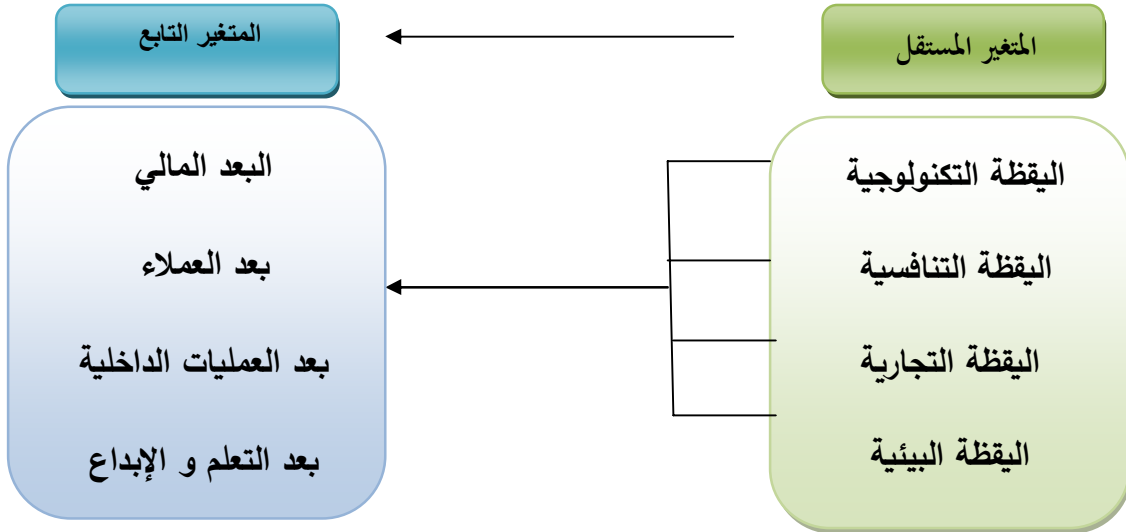
ملخص الدراسات السابقة:

يمكن تلخيص مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة في أن معظم الدراسات تناولت أحد متغيرات الدراسة الحالية في حين ربطها الباحثون الآخرون بمتغير الآخر وهذا من خلال دراستنا المتمثلة في دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة كما أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، أنها تهدف بدرجة أولى إلى إبراز دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة التي تطبقها وبدرجة ثانية إلى الوقوف على مستوى ممارسة المؤسسة الجزائرية لعملية اليقظة بكل مراحلها فهي امتداد

لما جاءت به أغلب الدراسات السابقة وحاملة لأهم الأوراق البحثية والمقالات المنشورة في هذا المجال كما أنها تدرس أهم المشاكل المرتبطة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية.

نموذج الدراسة:

الشكل (1): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

و يندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- 1) يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة التكنولوجية في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- 2) يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة التنافسية في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- 3) يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة التجارية في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- 4) يوجد دور معنوي ذو دلالة معنوية لليقظة البيئية في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

منهجية الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة و الأسئلة الفرعية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على

الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو بلوطاية بسكرة.

حيث تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته.

أما المصادر الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجب عليها المستقضي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

تصميم البحث:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث يعرض الفصل الأول الأداء في المؤسسة، والذي تطرق إلى ثلاث مباحث وهي المبحث الأول: أساسيات حول الأداء والمبحث الثاني يحتوي تقييم الأداء وقياسه بينما المبحث الثالث فقد خصص لماهية بطاقة الأداء المتوازن أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى عرض الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث وهي المبحث الأول ماهية اليقظة الإستراتيجية بينما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه متطلبات اليقظة الإستراتيجية أما المبحث الثالث فقد خصصناه لسيرورة اليقظة الإستراتيجية ليأتي المبحث الأخير لنتناول فيه دور اليقظة في تحسين أداء المؤسسة، أما الفصل الثالث والأخير تم الإشارة فيه إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد على مستوى مؤسسة محل الدراسة، وتضمن ثلاث مباحث وهي المبحث الأول عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى منهجية وأدوات الدراسة وفي المبحث الثالث والأخير جاء لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

أهمية الدراسة:

- ✓ أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية كآلية استباقية للحصول على المعلومات لتحسين أداء المؤسسة وتطويره
- ✓ يعتبر نظام اليقظة مساعد للمؤسسات في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من أجل معرفة الفرص والتهديدات التي بانتظارها.

- ✓ تحديد مستوى الذي تمتلكه المؤسسات المبحوثة من الأداء.

أهداف الدراسة:

هدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، كما تهدف أيضا

إلى:

- ✓ التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ تسليط الضوء على النقاط المهمشة في إرساء نظام اليقظة والتأكيد على مدى أهميتها في المؤسسة محل الدراسة.

- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين الأداء في المؤسسة.
- ✓ معرفة تأثير اليقظة الإستراتيجية بأبعادها كافة على تحسين الأداء في المؤسسة.

خطة مختصرة:

المقدمة

الفصل الأول: الأداء في المؤسسة

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء وقياسه

المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية

المبحث الرابع: دور اليقظة في تحسين أداء المؤسسة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمطاحن الإخوة حوحو_لوطاية_بسكرة

الخاتمة

الفصل الأول

الإطار النظري لأداء المؤسسة

تمهيد

يعتبر الأداء موضوع حيوي وحساس في المؤسسة، ويعد مؤشرا هاما تبني عليه العديد من القرارات الهامة، فهو يحدد اتجاه سير نشاط المؤسسة إن كان سلبا أو إيجابا، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية، وبذلك يعكس مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها، فالمؤسسة تواجه اليوم تحد يفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من إنجازات مع المؤسسات الأكثر كفاءة و الأحسن تنظيميا، ولتفادي الوقوع في المشاكل والخسائر، تسعى دائما للارتفاع بمستوى أدائها مما يضمن لها البقاء والاستمرارية في بيئة نشاطها.

و نظرا للأهمية الكبيرة للأداء بدأت المؤسسات الاقتصادية بالاهتمام به لتحقيق أعلى معدلات نمو في مستويات الإنتاجية والربح.

ولإعطاء صورة أكثر وضوحا عن الأداء في المؤسسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء وقياسه

المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء ، ونظرتهم إليه ، تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع، باختلاف توجهاتهم النظرية، ومدى مساهمتهم للتحويلات الاقتصادية وهو ما سنحاول إبرازه فيما يلي:

المطلب الأول: تعريف الأداء ومصطلحات قريبة منه

الفرع الأول: تعريف الأداء

1) هو مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بدا يسمح لذا بالبقاء والاستمرارية في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهريتين أساسيتين هما الكفاءة والفعالية. (سويد و زغدي، 2018/2017، صفحة 42)

2) هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم (بلاسكة، 2012/2011، صفحة 3)

3) يعرف الأداء حسب (A. Chandler) بأنه عبارة عن ربط بين كل الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الإنتاج ، وظيفة التسويق، العلاقات داخل المؤسسة ، بينما تقتضي الفعالية الإستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموقع في الأسواق الجديدة (ريغة، 2014/2013، صفحة 5)

الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء

أولاً: الكفاءة

يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهري في الأدبيات التسييرية ،لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ،ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة فنجد من الباحثين من عرفها على أنها " القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف والعمليات المنتظرة بأقل الوسائل " أي أن العملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة، كما عرفت على أنها " إنجاز النتائج المحددة (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات) وهنا إشارة إلى أن مفهوم الكفاءة (efficiency) أو (effieience) يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الأهداف المرجوة ، وهو ما يتماشى مع مفهوم الأداء من خلال حصره في أحد شقيه(أي الكفاءة) الأساسيين حيث عرف بعض الباحثين الأداء على أنه علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة أي النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف وتدنيها فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الأداء والكفاءة، إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن تحقيق الأهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب أن يراعى نسبة تحقيق الأهداف المنتظرة وبلوغها وهذا ما يقودنا إلى مفهوم الفعالية (بوجان، 2014/2013، صفحة 48)

ثانياً: الفعالية

الشق الثاني الأساس للأداء هو الفعالية، فالعلاقة بين الكفاءة والفعالية مهمة جداً، فرغم إمكانية أن تكون المؤسسة ذات فعالية وليست كفاءة أو العكس، لا بد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين ، فالفعالية هي "القدرة على تحقيق الأهداف والعمليات المنتظرة والوصول إليها" فالعملية الفعالة (ذات فعالية) هي الوصول إلى الأهداف وتحقيقها وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة والمخطط لها ،أي هناك عنصرين للمقارنة في

درجة بلوغ الأهداف أهداف مسطرة و أهداف منجزة" فمفهوم الأداء مرتبط بتحديد وتعريف الأهداف ولا يمكن فصلها عنه ومن الباحثين من ينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها والمتعلقة بحجم المبيعات ، الحصة السوقية ، الأرباح ، أما ضمن البنية الخارجية فإنها تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ، درجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي ، مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها ، أو ما يعرف بسبق الحيط (L'anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية من بين المصطلحات التي لها علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين (بوجمان، 2014/2013، صفحة 48)

ثالثا: الإنتاجية

وتتمثل في كمية أو قيمة الإنتاج منسوبة إلى عنصر أو أكثر من عناصر الإنتاج ويمكن استخدام معايير الإنتاجية في قياس درجة حسن استغلال الموارد فالإنتاجية تقيس درجة الكفاءة التي تتمتع بها المؤسسة في تحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات تأخذ شكل سلع وخدمات، لكن بالرغم من كون الإنتاجية مقياس مهم في تقييم الأداء إلا أنها لا تكفي وحدها لإعطاء حكم متكامل على أداء المؤسسة باعتبار أنها لا تستطيع التعبير عن جميع العوامل التي تقف وراء الأداء. (ريعة، 2014/2013، صفحة 8)

المطلب الثاني: مستويات الأداء

تتواجد عدة مستويات للأداء يمكن للمؤسسة بالاعتماد عليها ان تتعرف على مستوى أدائها وتمثل هذه المستويات فيما يلي:

- ✓ الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي مستقر.
- ✓ الأداء المعتدل: يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- ✓ الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.
- ✓ الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضع مالي متميز.

✓ الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة. (مشنن، 2014/2013، صفحة 35)

المطلب الثالث: محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا

العنصر مدى تأثره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها و التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها أو يؤثر بها على المسار الإستراتيجي للمؤسسة.

الفرع الأول: قدرات ومهارة العنصر البشري

أولاً: اليد العاملة المؤهلة

عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها تعقد العمليات القائمة بما تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في غالبها من تضاؤل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يدفع بها لفتح مراكز تكوين خاصة بما حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم. مما يتناسب مع التغيرات الطارئة

ثانياً: الأخلاق

إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسبباً له ركوداً و فتوراً عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة يختلف عن ذلك تمام الاختلاف فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيماً ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضموناً.

إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة كثيراً ما يكون معدياً سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يؤثر على أداء المؤسسات ، لذا من الضروري أن تحدد كل مؤسسة ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ملزماً للجميع ، وألا يخضع العمل لمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخر مما يوقع المؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب.

إن وضع معايير أخلاقية للعمل لا تعفي أو تمنع من الرقابة الذاتية التي تمنع الخيانة وتراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية واهتماماً بقضية أخلاق المهنة يذكر موقع أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفاً لأخلاقيات العمل ، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تخدم الموظفين بتعليم الأخلاقيات مما يعني قضية مهمة لدرجة الحاجة لوجود برامج للأخلاقيات في المؤسسات .

الفرع الثاني: التغيرات الخارجية

أولاً: التغيرات السياسية والقانونية

1) التغيرات القانونية

وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة لمنظمة الإدارة الأمريكية (AMA/HRI) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد و أكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي .

2) التغييرات السياسية

قد لا تكون التغييرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفيصل في بقاء أو فناء المنظمة ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار و التهديدات التي تواجه المنظمات و المؤسسات وهذا بعد دراسات حثيثة قامت بها AON سنة 2006 ، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين : الأول هو العولمة و الثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، و التحدي كما أشارت منظمة McKinsey الاستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات و التحلي باليقظة و تكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الاستمرار و مواكبة التغييرات الطارئة على الساحة السياسية.

ثانيا: التغيير في الطبيعة و المناخ

إن موضوع التغييرات الطارئة على الطبيعة و المناخ و أثرها على أداء المنظمات يمثل طرعا جديدا و لا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، و على الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة و الأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لا تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق. ولقد انتقلت بعض هذه الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم و الحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء و الذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء و خاصة على المدى البعيد و تكمن أساسيات الاستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية : الاستدامة البيئية الاستدامة الاجتماعية ، الاستدامة المالية في بيئة معقدة ، عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لاحتمال بتحقيق السلامة للمجتمعات و الطبيعة التي تعمل من خلالها و تستفيد منها المنظمة .

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، و التأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن " المشكل البيئي و المناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر" على سمعة المؤسسة ، وكذلك على قدرتها المالية و التشغيلية "

وهذا ما أشير إليه في مقال نشر في مجلة اللندنية (International Financial Law Review) في شهر فبراير 2007 وأكد المقال على أنه " بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة و تحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية و المجتمع " فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة و القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف

النفایات و احترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة لكن التأثير الإيجابي لتطبيق القواعد و القوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موقع تساؤل من طرف الباحثين.

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الاهتمام بالتغير المناخي و البيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية و الإستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الإيجابي و لكن التأثيرات السلبية و الضغوطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا و مصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة .

الفرع الثالث: التكنولوجيا و التنافس الدولي

أولا : البنى التحتية للتكنولوجيا

منذ فجر الحضارة البشرية ، اقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجيا و ذلك عن طريق الاكتشافات و الابتكارات و معرفة كيفية استغلالها، و من أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا بعد اكتشاف المحرك البخاري و استعماله لأول مرة في التنقل و الصناعات النسيجية، و استطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقاول من الباطن و الاعتماد على الأهالي في صنع الألبسة إلى مصانع القطن الضخمة التي تضم الآلاف من العمال الذين تحولوا تدريجيا من المجتمع الزراعي البدائي إلى المجتمع الحديث المعقد، و الذي أصبح بدوره المجتمع الاستهلاكي في أيامنا هذه.

لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط خلالها العنصر البشر فأداء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص و اكتشاف الأمراض و معالجتها، و لم يكن أبدا الإنتاج الزراعي و أداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات و طرق البذر و الحرث و الري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ Alfred Chandler في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الكوابل، و التي سمحت للمؤسسات بالتوسع و زيادة حجم العمال و كيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديثات في نشاطاتها و استخدام الكهرباء و الكمبيوتر و على الرغم من كل ما سبق فإن دراسات أوضحت بأن الاستخدام المفرط و غير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر خطيرا على الأداء و وصفتها بأنها سلاح ذو حدين.

ثانيا: التنافس العالمي

إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ و يصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد و العشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها " أن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة " ولعل انطلاقة بلدين كالصين و الهند من أحسن الأمثلة على ذلك إذ تساهمان بأكثر من 3 ملايين من المستهلكين و المنتجين الجدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة و التهديد في آن واحد إن العولمة على هذا النحو تؤثر لاحتمال في أداء المنظمات و هذا ما أثبتته دراسة أجريت على 251 مدير لكبرى الشركات حيث

أجاب 61 بالمائة منهم بأن القدرة على الحصول على الحصص السوقية من عدمها يعتبر عنصرا حيويا للحفاظ على الأداء المالي.

كما أن الباحثين ATUL Vashistha & EUGENE Kublanov أشارا إلى أن الانفتاح على الأسواق قدم الفرصة والنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة، استراتيجياتها و الرؤى التي تبناها إن الانفتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين ويمكن العديد منهم من توسيع دورة منتجاتهم ولكنه في نفس شكل تهديد ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير اهتمامها من المنتج إلى العمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغيير حسب الظروف لقد أشار Kaplan و Norton إلى أن الصراع الحالي و المنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة و البحث و التطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق اللاملموسة كالمعرفة و البحث و التطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق (مزغيش، 2012/2011، صفحة 45_52)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل مؤثرة في أداء المؤسسة وهي تقسم إلى عاملين الداخلي والعامل الخارجي:

الفرع الأول:العوامل الداخلية

تكمن العوامل الداخلية في عدة متغيرات ناتجة عن تفاعل بعض عناصر المؤسسة الداخلية والتي غالبا ما تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية ومن أبرز العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أولا: الهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي إطارا أساسيا محددًا لدرجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد ومختلف المستويات الإدارية وكل الأشخاص الذين ينتسبون له كما يحدد مسؤوليات وسلطات كل منهم كما يقوم بتنسيق كل وحداتهم وأقسامهم.

ثانيا: العوامل التقنية

وتعتبر مختلف المتغيرات والقوى التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة وتمثل فيما يلي:

- ✓ نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- ✓ نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- ✓ تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات.
- ✓ نوعية المنتج وشكله مدى قابلية التغليف له.
- ✓ التوافق بين منتجات المؤسسة وطلبات الزبائن.
- ✓ نوعية المواد التي تم استعمالها في الإنتاج.
- ✓ مستويات الأسعار .

✓ الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ثالثا: الموارد البشرية

وتتمثل في مختلف العوامل التي تؤثر على استخدام الجانب المورد البشري في المؤسسة وتتمثل في:

✓ هيكل القوى العاملة

✓ نظام الاختيار والتعيين

✓ التدريب والتأهيل

✓ نظام الأجور والمكافآت

✓ نظم تقييم الأداء

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

المقصود بالعوامل الخارجية أنها مجموعة من القيود والمواقف المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر على قرارات ونشاطات

المؤسسة ومن أهم العوامل ذات التأثير غير المباشر:

أولا: العوامل الاقتصادية

تتمثل في كل من معدلات الفائدة ومعدلات التضخم، معدلات البطالة ومستوى الأجور... الخ

ثانيا: العوامل السياسية

وتتمثل في جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات والنقابات كلها تعتبر عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

ثالثا: العوامل الاجتماعية

تتمثل في التوزيع الجغرافي، التركيبة السكانية، الأنماط الاستهلاكية ومستوى التعليم... الخ.

رابعا: العوامل التكنولوجية

وتتمثل في تطور وسائل الاتصال وأنظمة المعلومات والابتكارات الجديدة ومعدلات الإنفاق على البحوث والتطوير وغيرها

من القوى المؤثرة على الأداء.

خامسا: العوامل البيئية والتشريعية

وتضم القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها ومحاربة التلوث قوانين المنظمة لعلاقة المؤسسة بعاملها.

أما العوامل ذات التأثير المباشر على الأداء المؤسسي منها: العملاء، الموردون، والنقابات والمؤسسات المنافسة وسيتم طرحها

كما يلي:

✓ المنافسة بين المؤسسات القائمة: تعبر هذه القوة عن كثافة ووحدة المنافسة والصراع التنافسي بين المؤسسات

للحصول على أكبر ربح من السوق وعلى العموم فإن حدة المنافسة في السوق تقوم على العوامل التالية: نمو الصناعة، التكلفة

الثابتة، تمييز المنتج، التوازن بين المنافسين، مركز العلامة.

✓ خطر دخول منافسين محتملين: هي المؤسسات التي لا تقوم بالتنافس الحالي في السوق إلا في الوقت الذي تكون لديها

الرغبة في ذلك وهي من أهم العوامل التي تعيق أداء المنظمة والتي هي:

-حواجز الدخول وهي تتمثل في اقتصاديات الحجم وتمييز المنتج ومركز العلامة ..الخ.
-حواجز الخروج والمتمثلة في تكلفة الخروج والعلاقات المتداخلة مع وحدات نشاط آخر ومختلف القيود الحكومية والاجتماعية.

✓ القوة التفاوضية للموردين والعملاء: بالنسبة للموردين فهي المؤسسات التي توفر المتدخلات بتميز المنتجات وذلك من خلال ما يقدمه للمؤسسة من المتدخلات في نشاط أعمالها.

أما بالنسبة للعملاء فهم يمثلون تهديدهم من خلال قدرتهم لتخفيض الأسعار التي ترفضها المؤسسات أو رفع التكاليف من خلال طلبهم لمنتجات أفضل وبجودة عالية.

✓ تهديد المنتجات البديلة: وهي السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تلي نفس الحاجات فهي تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا بالنسبة لأداء المؤسسة. (مشنن، 2014/2013، صفحة 36_39)

المبحث الثاني: تقييم الأداء وقياسه

تحتل عملية تقييم الأداء دورا هاما في المؤسسة الاقتصادية لما لها من أثر على استمرارها ونموها وتطورها فهي وترتكز فكرتها على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط.

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

1) عملية إشراف ومراجعة من قبل سلطة أعلى بقصد معرفة كفاءة سير الأعمال والتأكد من استخدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعية (حمان و حمدان، 2016، صفحة 23)

2) العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة (بلاسكة، 2012/2011، صفحة 6)

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

✓ تساعد على توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.

✓ تعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر الغير منتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها. أو محاولة إصلاحها لزيادة كفاءتها حيث أن تقييم الأداء يمثل أساسا موضوعيا لوضع نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

✓ تساعد مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم.

✓ المساعدة على وجود نوع من الاقتناع الوظيفي في تعرف المدير لكيفية أداء العمل الذي سيتولى مهامه مقدما وكذلك توفير الأساس سليم إقامة نظام سليم وفعال للحوافز، كما أنها تساعد على تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية.

✓ تمدنا مؤشرات تقييم الأداء بالأساس الذي يتم بمقتضاه إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة داخل المنظمة، كذلك بين منظمات الأعمال وبعضها البعض.

✓ تساعد مؤشرات تقييم الأداء مستويات إدارية على التعرف على أسباب انحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلافيها. (فايل، 2009، صفحة 123_124)

المطلب الثالث: قياس الأداء

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

- 1) يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. (ربحي، 2016_2017، صفحة 49)
- 2) طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية (بلاسكة، 2012/2011، صفحة 4).

الفرع الثاني: أهمية قياس الأداء

يمكن إنجازها فيما يلي:

- 1) إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- 2) إن قياس الأداء يساعد على إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج.
- 3) إن قياس الأداء يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- 4) التأكد من درجة الكفاءة
- 5) لا يمكن أن يكون هنالك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المؤسسة لا يعلم أين هي الآن من حيث واقع عملها، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتأكيد لا يمكن الوصول إلى حيث تريد (الخلف، كافي، و كافي، 2017، صفحة 238_239)

الفرع الثالث: مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض

المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة

أولا: مؤشرات قياس الأداء التقليدية

لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إلغاء التوليفة المثلى وتذنته التكاليف من جهة

واستخدامات المدخلات من رأس الدال، تكنولوجيا... الخ، من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيماً لأرباح وبرقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في الصورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

1) مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

2) مؤشرات الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بت مدخلات ومخرجات، نفقات والإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج كون الإنتاج يمثل العملية النهائية ونصف النهائية، بينما الإنتاجية تعبر على علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية

3) مؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديد مثل: قوة قابليتها على برقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزام بشكل فعال

4) مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات
ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن من الضروري استخدام مقاييس جديد تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة

رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي (سوید و زغدي، 2018/2017، صفحة 59)

المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في تقييم الأداء، وقد حظيت منذ نشأ اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين، مما أدى إلى تعدد التعاريف التي تبين معناها، كما شهدت مجموعة من التطورات، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ونشأتها

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت عدت تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن منها:

1) تعريف Norton & Kaplan (1992) " هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسات " (ضامن، 2016، صفحة 608)

2) «مقياس الأداء المتوازن يعتبر نظاما شاملا لقياس الأداء يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف ثم إلى مقاييس ثم إلى قيم مستهدفة و خطوات إجرائية واضحة (مزغيش، 2012/2011، صفحة 35)

3) كما يشير نيفن (p. Niven) الذي يعد من أشهر الباحثين وأكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة متفقا بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من إستراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج المؤسسة إلى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية (ريغة، 2014/2013، صفحة 62)

4) نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (الخفاجي و ياغي، 2015، صفحة 43)

الفرع الثاني: لمحة عن نشأة بطاقة الأداء المتوازن

إن حتمية تبني المنظمات لإدارة أدائها الإستراتيجي قد ألزمتها أن تعيد النظر في مؤشرها الوحيد الخاص بالقياس المالي لربحية المنظمة حيث أثبتت الدراسات أن القياس المالي لربحية المنظمات ليست مؤشرا على مدى قدرة الشركة على البقاء في دنيا الأعمال، ومن خلال عمل الباحثة لاحظت أن ميزانية تشهدها المنظمة نتيجة احتوائها على الأرباح الرأسمالية الناتجة عن بيع الأصول، ومن هذه الدراسات بدأت فكرة قياس الأداء المتعدد الجوانب وذلك من قبل عالمن من علماء الإدارة وذلك من عام 1990 وهما روبرت كابلن الأستاذ بكلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد وديفيد نورتن مؤسس ورئيس شركة RENAISSANCE SOLUTIONS العالمية للاستشارات حيث نادا بضرورة قياس مدى جودة العمليات الداخلية، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا العملاء، وكذا مدى قدرة المؤسسة على شحذ همة العاملين بها وبناء ثقافة على مستوى المنظمة تدعم القرار على التعلم والابتكار لدى العاملين بغية تحقيق نمو مستدام للمنظمة، هذه المؤشرات هي نقطة الارتكاز الرئيسية لتحقيق الأداء المالي المستهدف للمنظمة وبصورة مستدامة مدعومة بقواعد صلبة من الأداء المدروس والمترابط بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة (الشراوي، 2018، صفحة 36_37)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

- ✓ تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي لمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.
- ✓ تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها قريبة المدى.
- ✓ تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك المنظمة.

- ✓ المساعدة في التركيز على مل يجب عمله لزيادة تقدم الأداء، وتعمل كمظلة للتنوع المفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة الزبون.
- ✓ توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.
- ✓ تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت.
- ✓ الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية (تيمجغدين، 2012_2013، صفحة 76)

الفرع الثاني: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

- ✓ تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل
- ✓ مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية
- ✓ التركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي
- ✓ هيكلة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية
- ✓ تطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات
- ✓ هيكلة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين
- ✓ دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات

ويرى كل من R.Kaplan & D.Norton أن بطاقة الأداء المتوازن إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي :

- 1) إيصال الإستراتيجية: نشر الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، كما تسمح بتوجيه الأنشطة ومن ثم اقتناص الفرص واجتنب التهديدات، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عملياتية واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.
- 2) التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية : بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية
- 3) قياس الأداء : تحت مقولة ما « يمكن قياسه يمكن إدارته » فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها، وبالتالي اتخاذ القرارات وإذا قلنا قياس الأداء فهذا يعني تقييم الإستراتيجية والتحقق من تحقيقها لأهدافها لأن الأهداف الإستراتيجية هي عبارة عن مؤشرات للأداء، وبالتالي فبطاقة الأداء المتوازن تعد أداة ونظام للتقييم، وكذلك أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء (بلاسكة، 2012/2011، صفحة 27_26)

المطلب الثالث: مكونات وخطوات بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

- 1) الأهداف: وهي النتائج المنشود تحقيقها، حيث توزع الأهداف بشكل عام على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتتمتع بنفس الأهمية الإستراتيجية ولهذا يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لإنجازها.
- 2) المؤشرات: وهي مؤشرات متنوعة تتناسب مع حالة ووضع الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنة بقيمة محددة مسبقا.
- 3) المستهدف: وهو مقدار محدد يتم القياس استنادا عليه من أجل الوقوف على مقدار الانحراف (سلبا أو إيجابا) عن الهدف المقرر تحقيقه.

4) المبادرات : وتمثل الأنشطة التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف (أونيس، 2015_2016، صفحة 45)

الفرع الثاني: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك عدة خطوات لبناء نظام بطاقة الأداء المتوازن وتمثل في:

أولا: تحديد الرؤية

باعتبار أن رسالة المؤسسة في غالب الأحيان ما تأتي مجردة، فإن الرؤية هي ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه أن تحققه، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداق تغييرا ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله لإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل.

إن صياغة وتطوير رؤية المؤسسة يعد جهدا جماعيا يؤطر من خلال جهود الإدارة العليا وعن طريق فرق العمل التي شكلت بعناية لمتابعة الأساليب المستخدمة في هذه العملية وبشكل عام فإن صياغة الرؤية وتتم من خلال عقد هذا المجال دف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية حول وضع المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وتتم عملية صياغة رؤية المؤسسة عبر مجموعة من الخطوات المتتالية التي تشمل:

✓ تحليل البيئة الداخلية والخارجية

✓ تحليل المدراء والإمكانيات الداخلية للمؤسسة

✓ تحديد القيم الإدارية

✓ المتابعة والفحص المستمر

ثانيا: تحديد الإستراتيجيات

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تعمل على ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف والمؤشرات باعتبارها أداة لتقييم الأداء الإستراتيجي، وتعتبر الإستراتيجية عنصر مهم في إعداد بطاقة الأداء المتوازن، ويمكن تعريفها على أنها تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمؤسسة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف إن عملية صياغة تطوير الإستراتيجية تتطلب جهدا كبير من الإدارة العليا من أجل إجراء الموازنات المتعددة بين المتغيرات والضغطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية.

ثالثا: تحديد عوامل النجاح الحاكمة

تعرف عوامل النجاح على أنها : تلك الشروط الأساسية التي تسمح بتحقيق الأهداف ومساعدة المنظمة على مواجهة تلك البيئة المتغيرة، وتكون عادة في شكل كفاءات متميزة غير قابلة للتقليد وتعطي مزايا تنافسية للمؤسسة.

يتم في هذه المرحلة تحليل الإستراتيجية العامة وترجمتها في شكل أهداف إستراتيجية لمحرك الأداء الخمسة، وهو ما يحقق الترابط الرئيسي لنظام تقييم الأداء لإضافة إلى تحقيق الترابط الأفقي، من خلال اشتقاق الأهداف من الإستراتيجية من حية، وتعاون الأهداف مع بعضها في تحقيق الإستراتيجية من حية أخرى.

رابعا: تحديد المؤشرات

بعد تحديد عوامل النجاح الحرجة يتم التعبير عنها كمياً عن طريق قياسها، ويتم ذلك من خلال اختيار المؤشر المناسب الذي يقيس بدقة عامل النجاح المراد تقييمه باعتبار أن دور المؤشر يتمثل في تسجيل التطور الحاصل في أي عامل من عوامل النجاح، ولكي تنجز هذه المؤشرات دورها بفعالية فإنه يجب أن تكون مشتقة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم التعبير عن كل هدف إستراتيجي بمؤشر أو مجموعة من المؤشرات وذلك ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

خامسا: تحديد وتطوير خطط العمل

يتم من خلال هذه الخطوة وضع أهداف لنسبة لكل مقياس مستخدم إذ يعطي الهدف معنى لنتائج القياس بتزويدها بدرجة للمقارنة، وتحتاج المنظمة لكل من الأهداف القصيرة الأمد والطويلة الأمد لكي تستطيع الاستمرار واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب ويجب أن تكون الأهداف متسقة مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة بحيث لا يكون تعارض مع بعضها البعض.

سادسا: تحديد الأفعال التنفيذية

وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المواد، وتحديد المسؤوليات والأدوات، وتدعيم البرامج، والثقافة ومحاولة ربط ذلك لدافعية، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين لمنظمة وتتأثر بهم.

سابعا: المتابعة والتقييم

لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فلا بد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد من أنها تنجز وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية لإدارة بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تبنى على أساس برمج يومي يسمح بربط البطاقة مع العمليات اليومية للمؤسسة، حيث ستتم الرقابة على هذه العمليات عن طريق التقارير الجارية التي تعدها مختلف المصالح المؤسسة لذلك ينبغي على خطة التنفيذ أن تتضمن قواعد وطرق مقترحة لضمان حفظ التوازن، كما يجب أن تظل المؤشرات المختارة ولا سيما الموجهة للرقابة القصيرة المدى مطروحة للبحث، وأن يتم استبدالها في الحالات في الحالات المناسبة وبأخرى ذات فعالية أكبر (أونيس، 2015_2016، صفحة 46_47)

الشكل رقم (01): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



(بلاسكة، 2012/2011، صفحة 41)

المطلب الرابع: الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لذا، ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

الفرع الأول: البعد المالي

يجب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال وماهي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وهل تحديد الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع Business Life Cycle وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و تتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added و خلق القيمة للمساهمين، ويؤيد Norton استخدام المقاييس المناسبة لوحدة الأداء الداخلية مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث و التطوير، و تتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع و ما إذا كان المشروع في مرحلة النمو Growth أو في مرحلة النضج و الثبات / Sustain / Maturity أو في مرحلة الحصاد أو النضوب Harvest / Decline (مزغيش، 2012/2011، صفحة 38)

الجدول رقم (01): تحديد المحاور الإستراتيجية للمحور المالي

الإستراتيجيات المالية		نمو وتنويع المبيعات	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	استغلال الأصول
مراحل دورة حياة وحدة الأعمال	النمو	- معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات و الخدمات الجديدة والعلاء الجدد.	- الإيرادات والعاملين.	- نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات.
	الاستقرار	- حصة الزبائن المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة.	-التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. -معدلات تخفيض التكلفة. -النفقات الغير مباشرة (نسبة المبيعات)	- معدلات رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقا لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول.
	النضج	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المربحين إلى إجمالي العملاء.	- تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخزجات، ولكل صفقة)	- فترة الاسترداد. - دورة التشغيل.

(أونيس، 2015_2016، صفحة 51)

يبين الجدول لسابق كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحديد الإستراتيجية المالية لوحدة الأعمال وكيفية تعديل الأهداف والمؤشرات المالية لتناسب مع هذه الإستراتيجية، حيث تميز بين ثلاث استراتيجيات مختلفة:

أولاً: إستراتيجية نمو وتنويع المبيعات

ويقصد بها التوسع في المنتجات والخدمات، محاولة جذب عملاء جدد، الدخول إلى أسواق جديدة، تغيير مزيج المنتج والخدمات بالتركيز على المنتجات والخدمات.

ثانياً: إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية

وتعبر عن الجهود المبذولة من طرف المؤسسة لتخفيض التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات والخدمات، وتوزيع الموارد المشتركة على مختلف وحدات أو قطاعات المؤسسة.

ثالثاً: إستراتيجية الاستغلال الأمثل للأصول

وتشير إلى خفض مستويات رأس مال العامل لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال، ويتم ذلك من خلال دعم الأنشطة الجديدة عن طريق الموارد التي لم تستغل بكامل طاقتها.

وبناء على ما سبق يتضح أن البعد المالي على عكس ما يعتقد البعض ذات أهمية بالغة في نظام بطاقة الأداء المتوازن، حيث تمثل الأهداف والمؤشرات المالية نقطة الارتكاز بالنسبة للأهداف والمؤشرات التابعة لجميع الأبعاد الأخرى في البطاقة، لذلك

يؤكد كابلان ونورتن على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزءا من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي (أونيس، 2015_2016، صفحة 51_52)

الفرع الثاني: بعد العملاء

تعتمد معظم المؤسسات في الوقت الحاضر على متطلبات وحاجات ورغبات العملاء في تصميم إستراتيجيتها، لما يشكله من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة مع منافسيها وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ويعتمد ذلك على قدرتها على تقديم سلع وخدمات بجودة عالية وأسعار معتدلة، ومن خلال هذا البعد يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة اهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ويحتوي هذا المحور على عدة مقاييس وهي:

أولا: الحصة السوقية

وتمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد والتي يمكن التعبير عنها من خلال: عدد العملاء، قيمة الإيرادات، حجم المبيعات.

ثانيا: اكتساب العملاء جدد

يمثل هذا المقياس قدرة المؤسسة على زيادة عدد العملاء حيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق: عدد العملاء الجدد، عدد العملاء المرتقبين.

ثالثا: الاحتفاظ بالعملاء

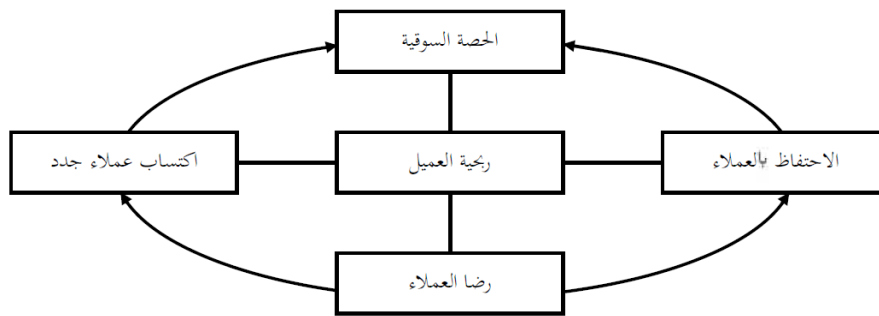
يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة لعملاء المتصلين بكل مستمر.

رابعا: رضا العميل

يقاس هذا الجانب صافي ربح العميل أو وحدة النشاط المرتبطة به بعد خصم المصروفات التي تم إنفاقها لتدعيم هذا النشاط أو العميل (أونيس، 2015_2016، صفحة 52_53)

والشكل التالي يوضح المؤشرات الأساسية لمحور العملاء:

الشكل رقم (02): المؤشرات الأساسية لمحور العملاء



(أونيس، 2015_2016، صفحة 53)

الفرع الثالث: بعد العمليات الداخلية

يتضمن منظور العمليات الداخلية كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به، اعتباراً من البحوث و التطوير و حتى خدمات ما بعد البيع، و هذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية ، و أيضاً مرتبط بمنظور العلاقات مع العملاء (الزبائن) من حيث اهتمامه بخلق القيمة للزبون ، كما أنه مرتبط بمنظور التعلم و النمو من خلال العلاقة سبب و نتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل و زيادة إنتاجيته و كفاءته.

ويرى Horngren أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية هي:

- 1) عمليات الابتكار: و تتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع و الخدمات و العمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، و تحسين تقنية العمليات الإنتاجية و المعلومات
- 2) عمليات التشغيل: و تتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج و توصيل السلع و الخدمات الموجودة فعلاً لمقابلة حاجات الزبائن، و تحسين جودة العمليات الإنتاجية، و تخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون.
- 3) خدمات ما بعد البيع: و تتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة و الدقة فور طلبها من جانب الزبائن.

و يتم استخدام مقاييس الفعالية التنظيمية بجانب مقاييس الكفاءة لقياس و تقويم العمليات التشغيلية الداخلية للتأكد على الامتياز التشغيلي الذي يعادل أو يقارب أحسن الممارسات انطلاقاً من مفهوم استهداف معيار أفضل أداء Benchmarking و تشمل هذه المقاييس تلك المتعلقة بالجودة أو العائد وقت دورة التشغيل و فعالية دورة التصنيع و إنتاجية العمليات الداخلية و كفاءة التكلفة و لعل مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و ما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية يعد من أهم المقاييس غير المالية على الإطلاق التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية ، و مقياس إنتاجية العمليات الداخلية هو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها و من ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن.

و يؤكد Barfield أيضاً أن مقياس إنتاجية العمليات الداخلية و مجموعة المقاييس الفرعية المكونة له يوفر مجموعة من العلاقات يمكن استخلاصها على النحو التالي:

- 1) كلما زاد مؤشر كفاءة دورة التصنيع، كلما قل وقت الاستجابة لطلب العميل، و أيضاً كلما قلت الأنشطة التي لا تضيف قيمة.
- 2) كلما قصر زمن دورة التصنيع، كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- 3) كلما زادت الجودة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية.
- 4) كلما زاد زمن التشغيل المضيف للقيمة كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية
- 5) كلما زادت إنتاجية العمليات الداخلية، كلما زادت القدرة على خفض الأنشطة التي لا تضيف.

(6) قيمة، انخفاض التكاليف، القدرة على مقابلة حاجات العملاء، انخفاض مستويات المخزون (مرغيش، 2012/2011، صفحة 39_40)

الفرع الرابع: بعد التعلم والإبداع

يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبني علىه بطاقة المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل وحسب (NORTON.KAPLAN) فإن التعلم التنظيمي والنمو يتأتى من ثلاث مصادر أساسية وهي الأفراد، الأنظمة و الإجراءات التنظيمية فيرتكز هذا البعد على اهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومواءمها مع محيط المؤسسة.

كما أشار (NORTON.KAPLAN) إلى أن الأبعاد السابقة للبطاقة سوف تخلف فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة وتلك التي تحتاجها لتحقيق أهدافها ولسد هذه الفجوة لابد من الاستثمار في خلق المهارات ودعم تكنولوجيا المعلومات وتكديف الإجراءات التنظيمية وهو ما يوفره هذا البعد الذي ينقل المؤسسة بمستواها الحالي وإمكاناتها المتاحة إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية (ريغة، 2014/2013، صفحة 84_85)

ويتكون محور التعلم والنمو من ثلاثة عناصر رئيسية هي: الأفراد، النظم، الإجراءات التنظيمية ويقاس هذا المحور ب:

(1) رضا العاملين: يعد رضا العاملين من أهم الشروط الواجب توافرها لزيادة الإنتاجية وتحسين الإنتاج وتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبون ويتم قياسها عن طريق مسوحات تتضمن:

✓ مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

✓ إمكانيات توصيل المعلومات إلى العاملين لمساعدتهم للقيام بعملهم بشكل جيد

✓ الاعتراف بإنجاز العاملين عند القيام بعمل جيد

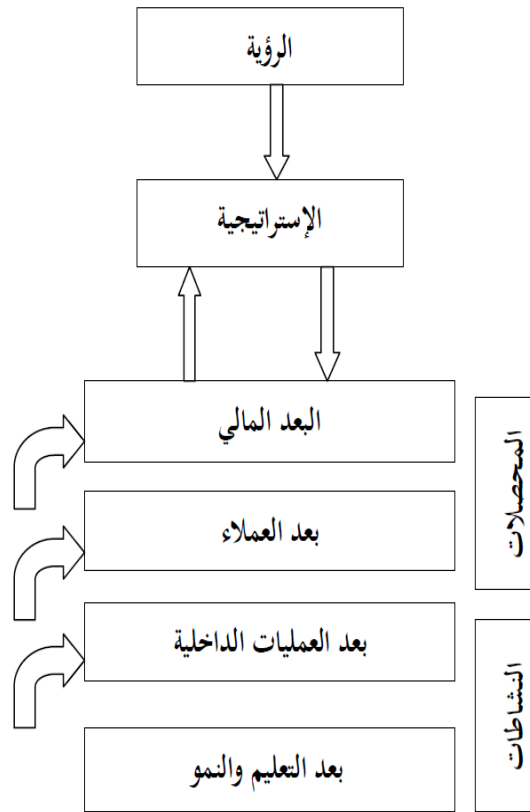
✓ مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة.

✓ درجة رضا العاملين عن المؤسسة.

(2) الاحتفاظ لعاملين: يتجه الاهتمام عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأداء المؤسسة نحو تحديد درجة الاحتفاظ لعاملين وانتمائه لها بسبب قناعة العامل ن جانبا كبيرا من أهدافه وتطلعاته المستقبلية يمكن تحقيقها من خلال وجوده بهذه الوحدة وليس لعدم وجود فرصة بديلة للتوظيف متاحة أمامه في مؤسسات أخرى.

(3) إنتاجية العاملين: وتمثل المخرجات الإجمالية الناتجة عن توظيف واستخدام مهارات وقدرات العاملين في عملية التشغيل، والهدف في هذا المجال للقياس هو ربط هذه المخرجات للعاملين مع عدد العاملين المستخدم في تحقيق هذه المخرجات (أونيس، 2016_2015، صفحة 55_56)

الشكل رقم(03): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



(سويد و زغدي، 2018/2017، صفحة 61)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل لئى كن القول أن الأداء هو محصلة لدا تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ماتقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تهم بأدائها الداخلي فقط وبانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة أصبحت تقارن أدائها بأداء المؤسسات العالمية ويعكس مستوى أداء المؤسسة التي وصلت إليه في برقيق أهدافها وغاياتها ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط وما هو مسطر لو وما هو فعلي لإلغاء علاج لتلك الفجوة، فان المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء والذي من خلاله يتم مقارنة النتائج وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط

القوة والضعف فيها، ولهذا تعمل المؤسسة على عملية التقييم فأى خطة تستوجب تقييماً لمدى تقدمها وذلك لغرض المتابعة لها وتعديل ما يمكن تعديله، فلا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك مؤشرات تستند عليها والتي يمكن اعتبارها أدوات تلجأ إليها المؤسسة لتقيس مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف، شهدت تلك المقاييس تطوراً بعد أن كانت تعتمد على المقاييس الدالية فقط أصبحت تتوجه إلى المقاييس الأكثر تطوراً كنتيجة لنقائص والعيوب التي تحتوي عليها المقاييس المالية وهي المقاييس الحديثة منها بطاقة الأداء المتوازن.

الفصل الثاني

الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

تمهيد

في ظل البيئة الاقتصادية الحالية ومع تزايد شدة وحدة المنافسة من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، والذي أدى إلى وفرة في المعلومات وتعدد مصادرها و تسارع حلقة الحصول عليها لدى المنافسين، فمن خلال ما سبق أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة و إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة اعتمادا على البحث، المتابعة، التوزيع للمعلومات والتحكم فيها، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في استحواذ على أكبر حصة سوقية، بهدف استقلالها لتحقيق الأهداف، والتطلعات المرجوة لعل من أبرزها اليقظة الإستراتيجية و التي بدورها تضمن لمتخذي القرار توفير المعلومة اللازمة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والتقليل من حالة عدم التأكد في ظل البيئة الآنية المضطربة والمعقدة.

ولتوضيح هذا أكثر عملنا على تقسيم الفصل الثاني إلى أربع مباحث:

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية

المبحث الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة فهي عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس، ومقاييس علمية، فهي المفتاح الأساسي للتنافس.

المطلب الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية والتفرقة بينها وبين بعض المصطلحات ذات الصلة

الفرع الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية

أعطيت لها عدة تعاريف وارتبطت بعدة مفاهيم، سنحاول إبراز أهمها لإزالة الغموض عنها وذلك على النحو التالي:

1) اليقظة هي أنشطة مستمرة، ومتكررة تمكن المؤسسة من رصد وتسيير موارد المعلومات لمواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئتها، لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات وخلق ميزة تنافسية تساعدها على التكيف مع ظروف السوق. (مصباح و بوخمخ، 2019، صفحة 83)

2) إنه مثل رادار المنظمة من خلال استشعار التطورات المختلفة المحيطة بالمنظمة لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين. (Alshaer, 2020, p. 83)

3) عرفها Humbert lesca اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل طوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين (رمللي، 2017، صفحة 18)

4) العملية الجماعية المستمرة، والتي تقوم بها مجموعة من الأفراد بشكل تطوعي، ويقومون بتتبع ثم استخدام المعلومات المتوقعة فيما يتعلق بالتغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف خلق فرص عمل وتقليل الإحطار العام وعدم اليقين (jalod, hasan, & hussain, 2020, p. 94)

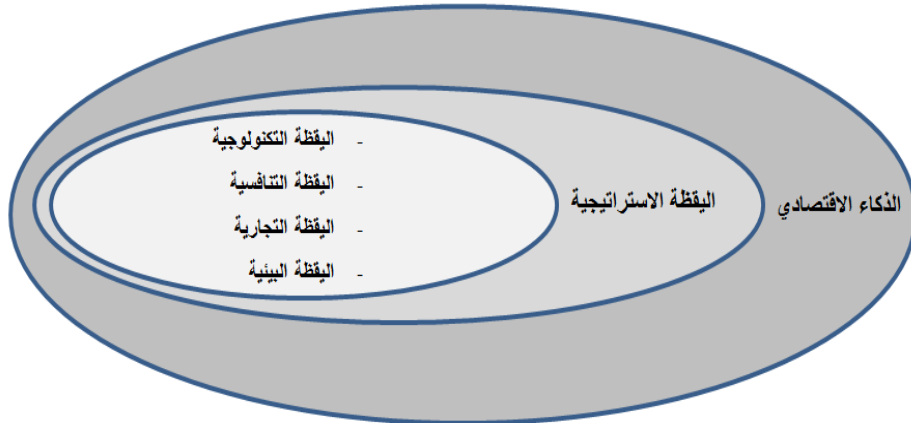
الفرع الثاني: التفرقة بين اليقظة الإستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة

يتقارب مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع عدة مفاهيم أخرى من أهم مفاهيم الذكاء الإستراتيجي أو ذكاء الأعمال والذكاء الاقتصادي، جاءت اليقظة تارة إعلامية وتارة استعلامية فكانت أقرب ما يكون للذكاء الاقتصادي أو الإستراتيجي ويظهر من خلال مفهوم الذكاء الاقتصادي أنه يتضمن اليقظة الإستراتيجية كأحد أبعاده أو آلياته ويتعدى ذلك بالاستفادة من هذه الآلية وحماية ما تنتجه من معلومات إستراتيجية لاستغلال هذه المعلومات في التأثير على المحيط الخارجي ، وكما جاء عن martinet & Marti في كتابهما فإن اليقظة الإستراتيجية عبارة عن رادار يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما بهدف الإشعار عن أي خطر قادم أما عن الذكاء الاستراتيجي فوصفاه برادار المتابعة فإن أطلق الرادار الأول إشارات الإنذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الإنذار ومحاولة تحطية بالإضافة إلى أن الذكاء الاقتصادي أشمل من اليقظة من حيث المستوى المستهدف فإذا كانت اليقظة الإستراتيجية تستهدف المستوى الجزئي كمنظمة معينة فالذكاء الاقتصادي يتعدى ذلك بهدفه السامي والذي يصل إلى استقرار اقتصاد الدول وبالتالي فهو يستهدف المستوى الكلي، لكن رغم اهتمامه بالنطاق الكلي فهو يختلف عن الذكاء

الإستراتيجي فهذا الأخير يتعدى في مفهومه الذكاء الاقتصادي اتساعا وشمولا، القول أن الذكاء الإستراتيجي يضم كل من الذكاء الاقتصادي وتسيير المعارف مع الإشارة إلى أن الذكاء الإستراتيجي هو المصطلح الأنجلوسكوسوني لمفهوم اليقظة (قرون و غضبان، 2020، صفحة 312)

ونجد آخرون يشرحون العلاقة بين اليقظة وبين الذكاء الاقتصادي كونه المصطلح الأقرب بأنها غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكر آنفا، فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة. و من خلال هذا يمكن أن نستنتج العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية و الذكاء الاقتصادي أنهما مصطلحان متكاملان، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء و الذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات و المستجدات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة. (بوخرصة، 2014_2015، صفحة 44_45)

الشكل رقم (04): علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



(بوخرصة، 2014_2015، صفحة 45)

المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية

فإن اليقظة كنشاط أو ممارسة تعود إلى سنوات الستينات، إذ تطورت هذه الممارسة مع تطور محيط المؤسسة و باعتبار مراقبة محيط المؤسسة نشاط قديم فإن تحديات اليقظة الإستراتيجية، تنظيمها، ووضعها في المؤسسة هي أفكار حديثة وحسب، "Corine cohen" صاحبة كتاب: "la veille et l'intelligence stratégique" فإن تطورها يمكن أن يلاحظ من

خلال ثلاث مراحل أساسية مرحلة الظهور بين 1967-1979، مرحلة النضج بين 1980-1990، ومرحلة التدعيم أو التقوية ابتداءً من سنة 1991

الفرع الأول: مرحلة الظهور

تميزت هذه المرحلة بأولى بوادر قيام المؤسسات بمراقبة وتتبع التطورات في محيط أعمالها، ولقد ظهرت هذه الممارسة لأول مرة تحت تسمية "مسح أو تحليل المحيط" ليظهر فيما بعد مصطلح "اكتشاف الإشارات الضعيفة"، وفي نفس الوقت تطور مفهوم "الذكاء" في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، وظهر لأول مرة مصطلح "اليقظة التكنولوجية" في فرنسا سنة 1970، إلا أن أول تعريف رسمي لها كان في وسط سنوات الثمانينات. ولقد بدأ الاهتمام بمراقبة محيط المؤسسة (مسح المحيط) بظهور أساسيات نماذج التخطيط الاستراتيجي بين 1956-1661 وفهم مصطلحات الفرص والتهديدات المميزة لمحيط المؤسسة، وأيضا بفضل وضع طرق علمية يمكن أن تستخدمها المؤسسات في دراسة محيطها لأجل التكيف مع المستجدات وبظهور كتاب "Scanning the business environment" للكاتب "F.J Aguilar" سنة 1967 ازداد اهتمام المؤسسات بضرورة مراقبة محيطها، وبضرورة امتلاك المؤسسات لجهاز خاص بمسح المحيط يسعى إلى الحصول على المعلومات حول الأحداث، الاتجاهات والتداخلات في المحيط ويعمل على كشف، تفسير وفهم الفرص والتهديدات الإستراتيجية وللإشارة فإن الكاتب ش ب نظام مسح المحيط برادار السفينة.

في سنة 1975، كتب "I.Ansoff" مقال بعنوان "Managing strategic surprise by response to weak signals" أبرز فيه أن التقنيات الحديثة التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لا تتوافق وهدف التوقع أو اكتشاف الأحداث والتغيرات غير المرئية في البيئة المعقدة للمحيط، والسبب يعود إلى أن عملية مسح المحيط تجمع فقط المعلومات التي تتميز بالوضوح والتي تدل مباشرة على تغيير متوقع الحدوث سريعا... ويكون التخطيط الاستراتيجي فعالاً أكثر إذا اعتمد في صياغته على معلومات واضحة وعلى تفسير الإشارات الضعيفة التي تمت ملاحظتها في بيئة المؤسسة فقدرتها المؤسسة على اكتشاف المعلومات غير المحسوسة هي التي تساعدها على تجنب عنصر المفاجأة على مدى زمني طويل.

خلال مرحلة الظهور، أصبحت المؤسسات حساسة لمصطلحات المسح/التحليل، المراقبة واليقظة، وأكثر وعياً بأهمية ضرورة مراقبة أو متابعة التطورات الحاصلة في محيطها، إذ تميزت هذه المرحلة بالترعة المتزايدة نحو البحث عن المعلومات وجمع البيانات.

الفرع الثاني: مرحلة النضج

مع بداية سنوات الثمانينات، وبفضل أعمال "porter" حدث تطور نوعي في مفهوم مراقبة أو متابعة محيط المؤسسة، واتجه نحو مصطلح جديد هو الذكاء التنافسي، أين أصبح التحليل التنافسي يحتل مركز عملية مسح المحيط. في نفس الوقت، تطورت مصطلحات أخرى مثل: الحذر "la vigilance" والحراسة "la surveillanc" واليقظة الإستراتيجية "la veille stratégique" والذكاء الاصطناعي "Intelligence économique"، الذكاء التنافسي "Competitive Intelligence" إذا كان كل من "I.Ansoff" و" F.J Aguilar"، قد اعتبرا أن اليقظة مجرد مسح - تحليل - للمحيط ترتكز فقط على نشاط اكتشاف الإشارات الضعيفة المعلنة عن مفاجآت إستراتيجية فإن "porter" ألح على ضرورة تنظيم طريقة

مراقبة المحيط هذه، مع التركيز أكثر على المحيط التنافسي للمؤسسة، على هذا الأساس، قام باقتراح أول نموذج للذكاء التنافسي، يتجاوز النشاط التقليدي لجمع المعلومات إلى نشاط معالجة المعلومات ترتيبها وتفسيره وتوصيلها للمختصين بصياغة إستراتيجية المؤسسة، الحراسة/المراقبة: "la surveillance" عرفها "R.A. Thiétart" سنة 1984 بأنها: العملية الديناميكية التي تتجدد باستمرار وتتغذى بمجموعة المعلومات المجمع من مصادر مختلفة، هذه الأخيرة لا بد أن تخضع للتحليل حتى تزويد متخذي القرار بالعناصر المهمة لعمل استراتيجي محدد.

اليقظة الإستراتيجية: "la veille strategique" 1985-1988 هي الفترة التي بدأت تظهر فيها الأشكال أو الأنواع المختلفة لليقظة الإستراتيجية، إذ قام Ribault و "Martinet" بتحديد 4 أنواع لليقظة من خلال الاعتماد على نموذج "porter" للقوى الخمس، وهي: اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية. وسعي لإعطاء النظرة الشاملة، وإحداث تنسيق أكبر فيم بينها، جاء مصطلح اليقظة الإستراتيجية

ليجمعها مع بعضها البعض، والتي تُعبر عن الجهود التي تبذلها المؤسسة لكي تكون دائما في وضعية الاستماع التوقعي لمحيطها.

تميزت مرحلة النضج بازدياد عدد المؤسسات التي تمارس عملية مراقبة المحيط، هذه الممارسات أصبحت تتم بطريقة منظمة وفق منهجية علمية، إذ أصبحت وظيفة جديدة من وظائف المؤسسة لها مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي فلم تبقى فقط مجرد نشاط لجمع المعلومات وتحليلها من أجل التكيف، بل أصبح لها نهاية إستراتيجية، تسعى لأن تبقى المؤسسة دائما في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تُعبر فقط تسعى لأن تبقى المؤسسة دائما في وضعية الاستماع التوقعي للمحيط، تستهدف جمع معلومات لا تُعبر فقط كبيرة لتفسيرها واستخراج المعنى منها.

الفرع الثالث: مرحلة التدهيم

هي المرحلة التي تم الانتقال فيها من الممارسة إلى النظرية، فآثناء فترة النضج المؤسسات انتهت من وضع وتشغيل نظام اليقظة الخاص بها، وبدأت تطرح أسئلة تتعلق بالأثر الحقيقي لنشاط اليقظة التي تَبْعُهُ على ربحيتها صعوبة الإجابة عن هذا السؤال، حمد نوعا ما عزيمة المؤسسات وجعلها تتبع أساليب أكثر عملية على غرار المقارنة المرجعية، لكن سرعان ما تلاشت هذه الفكرة عندما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية تتطلب موارد بشرية ومالية أقل وأن تقييمها يكون من خلال دمج نتائجها في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وقدرها على بناء القرارات الإستراتيجية. تميزت هذه المرحلة أيضا، بتطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وظهور ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي والذي لا يهدف إلى الحصول على معلومة مفيدة بل يتعدى ذلك للحصول على معرفة مفيدة، إذ يُعرف بأنه: عملية رسمية من بحث، جمع، معالجة المعلومات، ومن توصيل معارف مفيدة للإدارة الإستراتيجية، وبعيدا عن الوظيفة الإعلامية، والتنبؤية (التوقع بالفرص والتحديات المستقبلية) فإن مهمته الأساسية هي التأثير على المحيط الخارجي لخلق فرص وتهديدات غير متوقعة للمنافسين... (زواو، 2012_2013، صفحة 6_9)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها لا بد أن تكون على اطلاع لما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار ومن هنا تظهر أهمية اليقظة الإستراتيجية:

- ✓ تمكن المؤسسة من المراقبة المستمرة للمحيط في الوقت المناسب.
- ✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من تكلفته.
- ✓ تسمح بالتحذير والتوقع بالعراقيل والأخطار المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- ✓ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، كما تسمح لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- ✓ اليقظة وسيلة إستراتيجية حيث تكشف على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة.
- ✓ البحث عن المعلومات الجديدة، الجيدة والمناسبة وجمعها من أجل استخدامها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ✓ تمكن المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس القطاع.
- ✓ اليقظة قادرة على إبقاء المؤسسة في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل التغيرات السريعة واشتداد المنافسة (مقحوت و نصيب، 2019، صفحة 95_96)

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية

- ✓ مراقبة المحيط الخارجي للمنظمة.
- ✓ توقع التهديدات من أجل تجنبها واكتشاف الفرص واستغلالها
- ✓ الكشف المبكر للتغيرات البيئية ومحاولة التكيف معها.
- ✓ تعزيز القدرة الإبداعية للمنظمة.
- ✓ جمع وتحليل المعلومات ذات الطبيعة الإستراتيجية والإستباقية عن محيط المنظمة.
- ✓ التخفيف من حالات عدم التأكد والمخاطر، وتجنب المفاجآت غير السارة.
- ✓ كشف الإشارات الضعيفة في المحيط الخارجي.
- ✓ المساعدة في اتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية (وقنوي، 2019، صفحة 21_22)

المطلب الرابع: خصائص وأنواع اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية

يمكننا أن نشير إلى أهم الخصائص التي تتميز بها اليقظة الإستراتيجية:

- 1) الإستراتيجية: تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية ليست ذات صلة بالعمليات الحالية والمتكررة، وهي معنية بتقديم قرارات ذات طبيعة مستقبلية وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتطورة . .

2) التنصت المسبق: طريقة مصممة لتوفير معلومات حول المستقبل ، بحيث يمكن اتخاذ القرارات التي تظهر النتائج على مدى عدة أشهر أو سنوات قادمة لذلك، فإن معلومات التنبيه الاستراتيجي هي إشارات إنذار مبكر، وليست توقعات مستمدة من الماضي .

3) البيئة: مفهوم يتكون من عدة عناصر ذات تأثيرات مختلفة (العملاء، الموردن، المنافسين، القوانين، الحكومات.

4) الإبداع: بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية التي تمثل إشارات الإنذار المبكر، فهي إشارة إلى مفهوم الإبداع ، حيث أنها لا تصف الأحداث التي حدثت بالفعل ، بل يمكن من خلالها صياغة فرضيات ورؤية مسبقه.

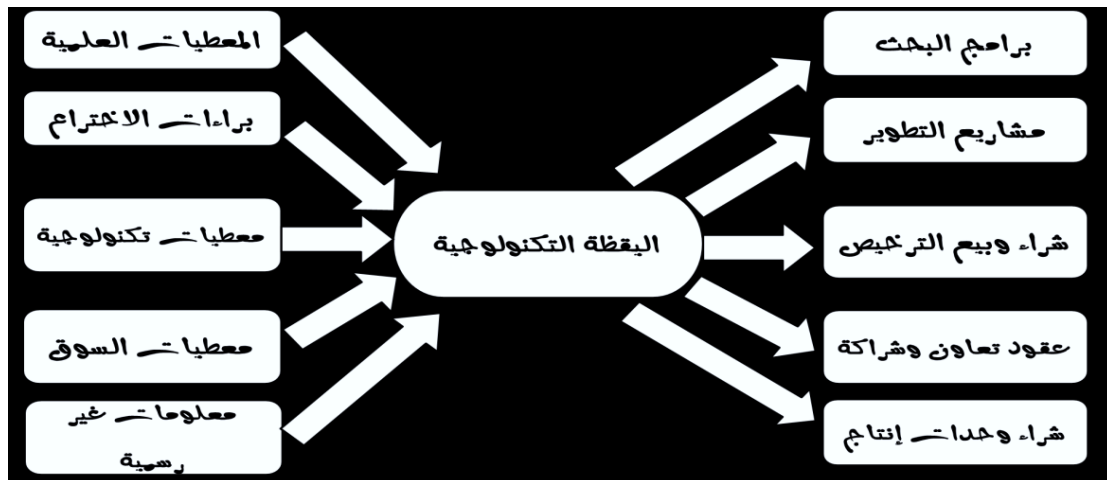
5) الهدف الطوعي: نظراً لأن هدف اليقظة الإستراتيجية إبداعي ، فلا يمكن أن يقتصر على مجرد مراقبة البيئة ، ولكنه يتطلب الإرادة لإجبار أعضاء المنظمة على تنشيط وفتح آذان وعينين جيدتين من أجل التقاط استباقية المعلومة. (salman dawood, 2018, p. 4)

الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية

أولاً: اليقظة التكنولوجية

تشير اليقظة التكنولوجية إلى ما تفعله المنظمة من حيث مراقبة وتحليل البيئة العلمية والتكنولوجية من أجل تحديد الفرص والتهديدات يتيح للمؤسسة معرفة التقنيات الجديدة المتعلقة بنشاط عملها وتعمل على تعزيز التنافسية في حالة استغلالها من خلال الحصول على الابتكارات التكنولوجية (براءات الاختراع) عن طريق نقل واستخدام المعلومات العلمية والتكنولوجية لإحداث تغييرات إيجابية في المنتجات والأساليب وطرق الإنتاج وبذلك فهي تسعى إلى تحقيق مزايا في الإنتاج تفوق منافسيها في السوق يخلق التغيير التكنولوجي كلتا الفرص، حيث تبدأ المنظمات في اكتشاف كيفية استخدام التكنولوجيا لإنشاء منتجات جديدة ، والتهديدات التي يجب أن تعيد التفكير في استراتيجياتها التكنولوجية، هذا يعني أن التغيير التكنولوجي يخلق تهديدات لبعض المنظمات وفرصاً للآخرين لذلك، يجب على المنظمات مراقبة هذا التغيير بانتظام وباستمرار من أجل التكيف معه في المستقبل (jalod, hasan, & hussain, 2020, p. 95).

الشكل رقم(05): مجالات اليقظة التكنولوجية

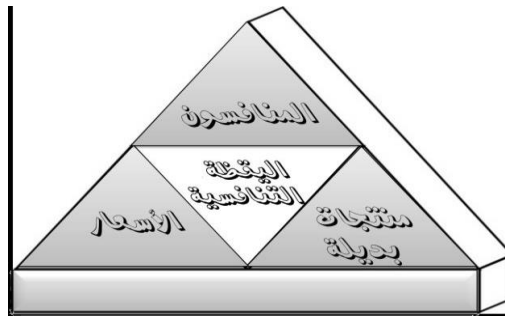


(رملی، 2017، صفحة 32)

ثانيا: اليقظة التنافسية

هو البحث عن المعلومات المتعلقة بمنافس المنظمة ومعالجتها ونشرها ، أي المتعلقة بمراقبة المنافسين المباشرين وغير المباشرين ، الحاليين والمحتملين، يراقب إستراتيجية المنافسين وسياسة التسعير والنتائج المالية ، الإمكانيات والقدرات الحقيقية للمنافسين، أداء المنافسين واستراتيجياتهم ومعرفتهم بأخبارهم، مهارات وكفاءات المنافسين الحاليين، الافتراضات والقرارات التي يتخذها المنافسون الإجراءات التي لا يستطيع المنافس القيام بها (jalod, hasan, & hussain, 2020, p. 95).

الشكل رقم (06): مجالات اليقظة التنافسية



(رملی، 2017، صفحة 33)

ثالثا: اليقظة التجارية

وهي تعني عملية البحث ومعالجة وتوزيع المعلومات عن أسواق المنظمة، أي متابعة تطور السوق، وسلوك المستهلك، وإدخال منتجات جديدة، وما إلى ذلك في هذا النوع من اليقظة، يتم التركيز على التغيير، احتياجات العملاء على المدى الطويل ، وتطور العلاقة بين المنظمة والعملاء ، وتطوير منتجات جديدة ، وتطور العلاقة بين الموردين والمنظمة ، وإمكانية حصول المورد المنتجات التي طلبتها المنظمة بتكلفة أقل (salman dawood, 2018, p. 7)

الشكل رقم (07): دعائم اليقظة التجارية وعلاقتها باليقظة التنافسية



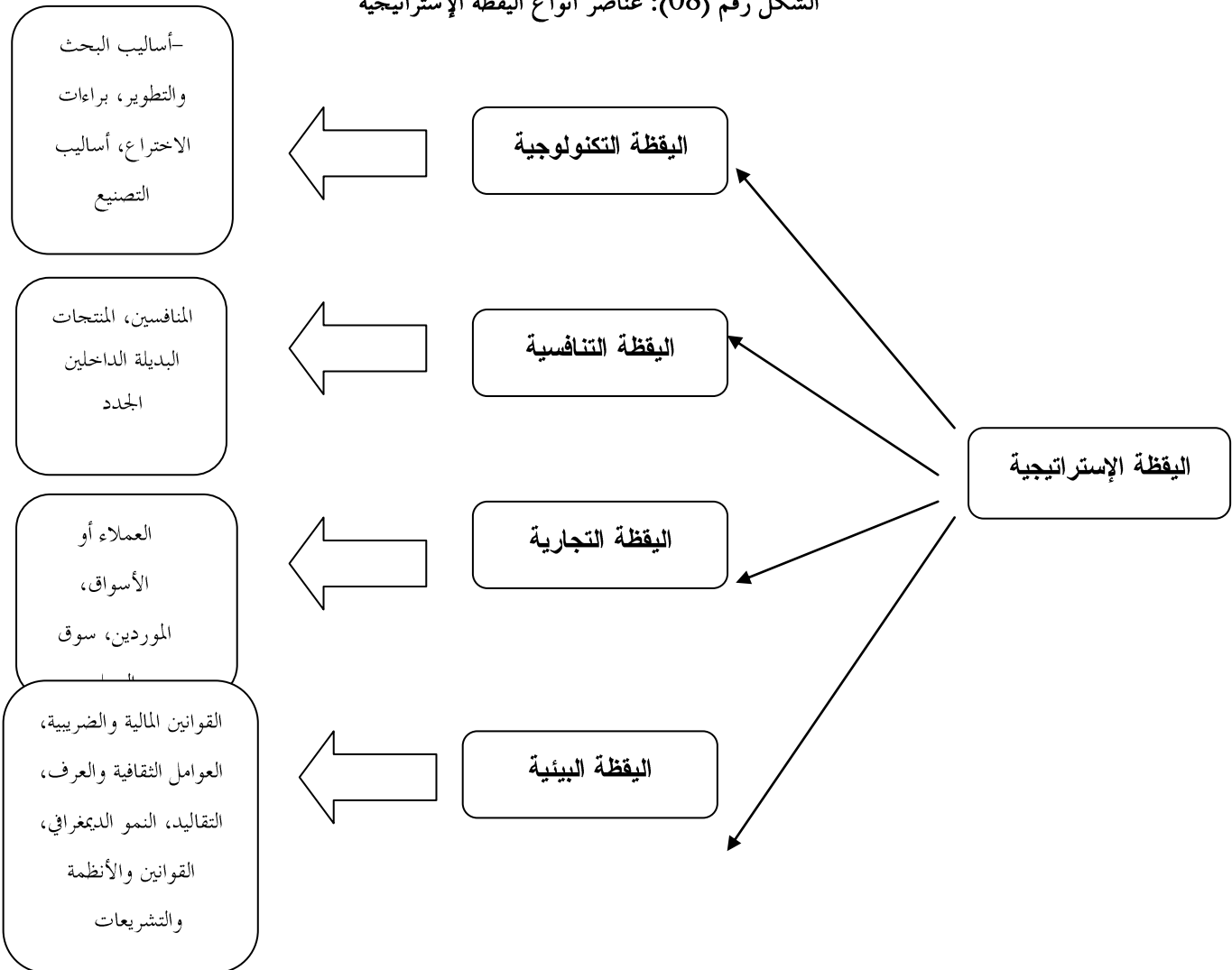
(رملی، 2017، صفحة 35)

رابعا: اليقظة البيئية

هناك ما يسمى "يقظة المحيط" ، والتي تُعرف أيضًا باليقظة الشاملة لرصد التطورات الاقتصادية والقانونية والديموغرافية والثقافية ، التي تؤثر بطريقة أو بأخرى على أنشطة المنظمة يعد تطبيقه مهمة صعبة على المنظمة لأنها تتعلق بمجموعة واسعة من باقي البيئة ذات الصلة بجميع الأحداث والتغيرات في البيئة اليقظة البيئية تعني أيضًا إدراك التغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث

داخل المجتمع ، وتسمى أيضًا اليقظة الاجتماعية ، حيث يرصد التغييرات التي تتعلق بجوانب مختلفة من الحياة الاجتماعية ، بما في ذلك تطور النمو الديموغرافي ، وعادات الاستهلاك ، والفئات السكانية. منظمة تأخذ في الاعتبار الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية (القيم ، المعتقدات وقواعد السلوك) التي توجه سلوك الأفراد والمجتمع وتحدد ما هو صواب وما هو خطأ وما هو مقبول وما هو غير مقبول السلوك ، ناجح وتمكينهم من تحقيق الأهداف التي يطمحون إليها لفهم السياق الثقافي مهم في تقييم قدرة المنظمة ، والفشل في فهم التغييرات في الثقافة أو الاختلافات بين الثقافات سيكون له تأثير كبير على قدرة المنظمة وبالتالي يؤثر على ميزتها التنافسية.(salman dawood, 2018, p. 6)

الشكل رقم (08): عناصر أنواع اليقظة الإستراتيجية



(بوخرصة، 2014_2015، صفحة 51)

المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

يعتبر تنظيم خلية اليقظة عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية، وما هي الشروط التي يجب برقيقتها لتفعيل اليقظة داخل المؤسسة، وأوقات اليقظة تعددت بتعدد أغراضها وأهدافها ولها سلوكيات

كذلك تشتغل بآليتين واحدة آلية إنذار وأخرى آلية تحكم، كما يمكن أن يكون لليقظة أنواع عديدة على المؤسسة أن تشتغل يقظة واحدة أو أكثر حسب نشاط المؤسسة.

المطلب الأول: شروط وممثلو اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: شروط اليقظة الإستراتيجية

هناك خمس شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة وهي:

- 1) إدارة ثابتة من قبل الإدارة: فعلى المسيرين اعتبار اليقظة الوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- 2) اتصال داخلي جيد: وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.
- 3) التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- 4) الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
- 5) روح جماعية قوية: وهذا بين مختلف الموظفين. (بن عدة، 2017_2018، صفحة 20)

الفرع الثاني: ممثلو اليقظة الإستراتيجية

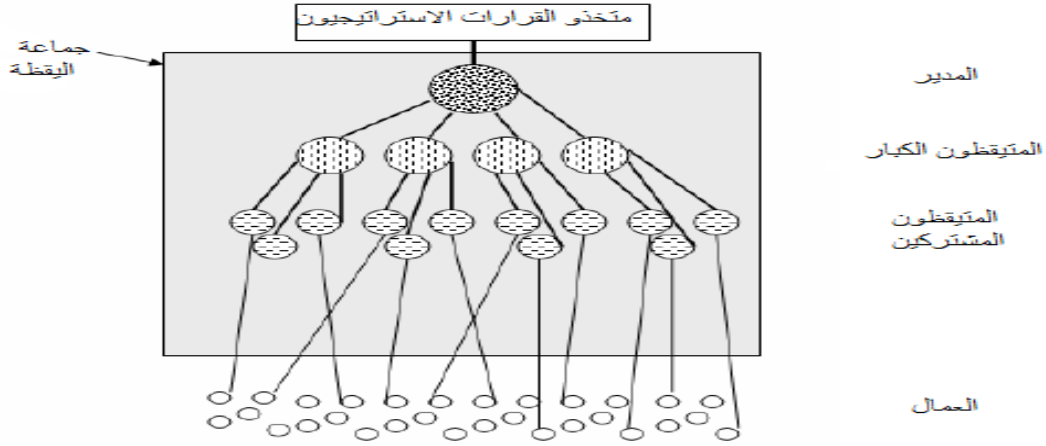
ممثلو اليقظة هم من العاملين المميزين في المنظمات على اختلافها، وهم القائمون على الحصول على المعرفة وتحليلها وتنظيمها واسترجاعها وبثها ونشرها، وأهم الأكثر كفاءة على تقدير حاجات المؤسسة من المعلومات والمعرفة، وعلى تلبية حاجات المستفيدين منها بفاعلية، فإن الضرورة تستدعي إلمامهم بآلية اليقظة لرصد المعلومات.

أولا: تعريف ممثلو اليقظة الإستراتيجية

يصطلح على أخصائي المعلومات الممثل لعملية اليقظة بـ "المتيقظ" أو يطلق عليه كذلك بـ "المنشط" ويمكن تعريف أخصائي المعلومات بصفة عامة: "بأنه شخص يهتم بإعداد وتجهيز المعلومات في مجال من مجالات المعرفة أكثر من اهتمامه بضبط الوثائق نفسها" ومنه فإن أخصائي المعلومات هو الشخص المسؤول عن تهيئة وإيصال وإتاحة المعلومات للمستفيدين، وعليه يعتبر حلقة وصل بين مصادر المعلومات المختلفة والمستفيدين.

ويمكن تعريف "المتيقظ" هو أحد ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية وهو الشخص الذي يجيد عملية الترصّد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته، مهمته الجوهرية تتضح من خلال كشف الفرص والتنبه عن المخاطر التي تحيط بالمؤسسة، وهو يقوم بآلية اليقظة على مبدأ جماعي، فالمتيقظ ينسب لشبكة من المشاركين في عملية اليقظة ويوضح الشكل الآتي ممثلو عملية اليقظة الذين لهم علاقة مباشرة لليقظة. (بوخرصة، 2014_2015، صفحة 47_48)

الشكل رقم(09): ممثلو عملية اليقظة



(بوخرصة، 2014_2015، صفحة 48)

ثانيا: دور وخصائص اليقظة الإستراتيجية

يمكن عرض ذلك في جدول يوضح الدور والخصائص لكل ممثل في اليقظة:

الجدول رقم (02) : ممثلو اليقظة حسب الدور والخصائص

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>تحديد جيد لأهداف المؤسسة.</p> <p>معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.</p> <p>ترجمة سيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات.</p> <p>البحث عن الإبداع أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة.</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p>
<p>منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية.</p> <p>معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة.</p> <p>إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.</p>	<p>مدير اليقظة</p>
<p>القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</p>	<p>تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات.</p> <p>تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ،</p>	<p>المتقنون الكبار</p>

<p>– القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p>	<p>والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	
<p>– المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة. – الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستمتاع) إضافة إلى الروح الفضولية. – الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينها. – دقة التحكم في فائض المعلومات</p>	<p>– تحديد مصادر المعلومات. – استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشركون</p>
<p>– نشاط حيوي دائم في العمل. – روح عمل جماعية عالية.</p>	<p>– من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم دعم اليقظة كأمن مكتبة، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات لإدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعماً لمرحلة جمع المعلومات كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال</p>

المصدر: (بوخرصة، 2014_2015، صفحة 47_48)

ثالثاً: مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية

ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات والتي جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة ويكمن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل وترتيبها والطرق والوسائل التحليلية المستخدمة، انطلق مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية:

مثلما اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية و تصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، و منهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحدد لها 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل.

أ/ اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها) تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، و إن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مراحل فرعية أخرى، و هذه المراحل هي الجمع، التحليل و الاستخلاص، نشر المعلومات و اتخاذ القرار:

1) جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل ، بغرض معرفة كل مايجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه ، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع : لمن نراقب؟ ماذا

نراقب: أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل اي تحديد مصادر المعلومات .

2) التركيب والتحليل: في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وتركيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

3) النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لاجتدي نفعاً إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ، ويتطلب إنجاز هذه المراحل مهارة عالية، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرة، وما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل و التركيب و النشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقاً أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات واتخاذ القرار، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصبح دمجها أمراً صعباً للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

ب/ اليقظة بست مراحل:

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم (L'Institut 3IE d'Innovation Informatique pour l'Entreprise) الذي قدم نموذجاً تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات.

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة) في هذه الخطوة نجد 3 مراحل و عمليات هي:

1) البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع و تحديد رهاناته، ما هي مصادر المعلومات؟ و إلى من توكل؟ و لا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة

2) جمع المعلومة: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب إنجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك و أماكن تخزينها و أرشفتها

3) التأكد من صحة المعطيات و تحليلها: المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى و قيمة إضافية للمعلومات، و عند تثبيت المعلومات يستوجب الآخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملائمة و درجة الربح، الاستيعاب و دقة المعطيات، نظرة وضغط الخبراء

الخطوة الثانية: استغلال المعلومات

وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة و هي:

1) معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في (كل لحظة) معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين و أرشفة المعطيات يحتوي على حامل " دعامة " مختار للتخزين و الحفظ(ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

2) نشر المعلومات و تعميمها: يتم نشر و بث المعلومات حسب ملاءمتها و استعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ما هي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبث و نشر المعلومات و تخزينها و إمكانية تسويق المنتوجات(المعلومة)

3) الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات و إيصالها لمن يحتاج إليها تستغل و تستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة و باقي مراكز القرار في المؤسسة القرارات من طرف المكلفين باليقظة و باقي مراكز القرار في المؤسسة ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز والترتيب. (بن عدة، 2017_2018، صفحة 14_17)

المطلب الثاني: أساليب تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين:

الفرع الأول: آلية التحكم

من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات .

الفرع الثاني: آلية الإنذار

وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين لملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعيروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة. (بوخرصة خ، 2014_2015، صفحة 44)

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

توجد طرق ووسائل عديدة لليقظة التي تمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي وامتلاك ميزة تنافسية دائمة، ومن أهم الطرق:

✓ طريقة المعايرة وهي عملية المقارنة بمنافس نموذجي باعتبارها تعتمد على اليقظة الدائمة للبيئة ومتغيراتها.

✓ الانترنت أيضا وسيلة العصر، وهي وسيلة اليقظة.

الفرع الأول: طريقة المعايرة Benchmarking

هذه الطريقة تقوم على أساس المقارنة بفضل معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية ، ولقد عرفها Kearns وهو رئيس ومدير عام لشركة Rank Xerox وهي شركة ابتدعت هذه الطريقة بصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة في السبعينات:"هي عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا والطرق المقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية(الرائدة)" وتعتمد المعايير على اليقظة والتنصت المستمر للبيئة وتغيراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال والهدف من هذه الطريقة هو التحسين المستمر لأداء المؤسسة، وذلك بإنشاء جديد أعلى عليه أداء المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه المؤسسة، وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد النموذج الذي يقاس عليه ونجد أربعة أنواع من المعايير وهي:

أولاً: المعايير الداخلية

تملك معظم المؤسسات الكبيرة وظائف متشابهة في مختلف أنشطتها، وتتدخل المعايير هنا في المقارنة بين أحسن الممارسات والتطبيقات في الوظائف، وإذا تبين أن وظيفة معينة تُدار بشكل فعال في دائرة ما فإنها تُعتمد كمرجع لمثيلاتها في الأنشطة الأخرى.

ثانياً: المعايير الخارجية

يتم هنا مقارنة وظائف، طرق إنتاج، طرق تنظيم، منتجات وخدمات المؤسسة بمثيلاتها لدى المنافس ومحاولة فهم لماذا هو رائد في ميدان من الميادين، وتجدد الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة اختيار وبدقة المنافس موضوع المعايير ثالثاً: المعايير الموجهة نحو الوظائف

يتم هنا معايير ومقارنة وظيفة بنظيرتها عند المنافس، فمثلاً إذا أردنا معايير وظيفة التوزيع فإنه علينا أن نستفسر عن أحسن المؤسسات وأفضلها، والتي تمارس نفس الوظيفة المختارة بطريقة فعالة أكثر، حتى تتم المقارنة

رابعاً: المعايير الأفقية

تشابه بعض الوظائف أو العمليات لدى المؤسسات، مهما كانت الاختلافات الموجودة بين القطاعات، فمثلاً، معالجة الطلبية يمكن تجزئتها إلى عدة عمليات: تسجيل الطلبية، مصلحة الزبائن، النقل والتفريغ، الفوترة، التحصيل، فهذه العمليات مرتبطة فيما بينها.

فالمعايير هنا هي البحث عن أحسن التطبيقات والممارسات في واحدة من العمليات أو أكثر، لأن فعالية كل منها تؤثر على فعالية العمليات الأخرى.

وللقيام بالمعايير يجب احترام المراحل الآتية:

- 1) تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين.
- 2) تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية.
- 3) تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة.
- 4) تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابها.
- 5) تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه.

6) تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين.

7) تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.

تزداد أهمية هذه الطريقة ألا وهي المعايير عند إدراك المؤسسة بوجود فجوة في الأداء، بين ما هي عليه وما يجب أن تكون عليه، أو بين أداؤها وما يقدمه المنافسون من أداء، وقد تمثل الفجوة في الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصا يجب استكشافها، لذلك وجب القيام بمراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوة وتحليلها وللقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ولعل أهم هذه الوسائل شبكة الانترنت.

الفرع الثاني: الانترنت كوسيلة لليقظة

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

أولا: خدمة البريد الإلكتروني E-mail

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

ثانيا: خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol

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

ثالثا: خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web

هي خدمة الويب وهي من أهم خدمات الانترنت حيث ارتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويمكن للمؤسسة استغلال الانترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:

1) مراقبة عروض المنافسين.

2) مراقبة رسائل موظفي المنافسين.

3) الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب

4) تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر

ومع التقدم وتسارع تدفق المعلومات، أصبحت المؤسسة في حاجة إلى ما يساعدها في انتقاء المعلومات التي تخدمها والتي تحتاجها فقط، وليس الكم الهائل الذي تستقبله باستمرار، لذا تم تطوير برامج تقوم بعملية اليقظة، وتنقسم أساسا إلى نوعين أساسيين هما:

أ/ وسائل مدخلات:

وبدورها تنقسم إلى اثنين:

1/ أنظمة الإنذار التلقائي système d'alerte automatique

وتتنوع هذه الأنظمة فمنها ما هو مجاني مثل:

- Netvibes
- Google alerte
- Google Reader
- Evernote

ومنهما ما يجب شراؤه وتكون هذه البرامج تعمل على نفس المفهوم لكن تتغير من حيث سهولة الاستعمال وصعوبة

الاختراق فمنها:

- KNOWLEDGE PLATZA
- WEBSITE WATCHER PRO
- SINDUP
- CORPORMA

وكل هذه البرامج المجانية منها والمأجورة، تعمل على مادة أولية ألا وهي LE FLUX RSS ويتم الانخراط في المواقع التي يمكن للمؤسسة أن تجد فيها معلومات عن منافسيها أو التكنولوجيات الجديدة في الصناعة.. الخ حيث تُنقل المعلومات مباشرة

إلى برنامج أنظمة الإنذار التلقائي وترتب حسب الأهمية :

✓ هل المعلومة جديدة أو قديمة؟

✓ هل المعلومة نادرة أم منتشرة بكثرة؟

✓ هل المعلومة جوهرية أم ثانوية؟

ثم تُحلل عن طريق أحد البرامج ل Social bookmarking.

• Social bookmarking

ويمكننا أن نجد عدة برامج أيضا ضمن هذه العملية مثل:

• Delicious

• Diigo

• Pearltrees

ويمكنها بالإضافة إلى ما تقدمه أنظمة الإنذار التلقائي أن تطرح مباشرة، وحسب الرغبة معلوماً عبر

مواقع التواصل الاجتماعي ومشاركتها مع من تريد المؤسسة مشاركتها، كما يمكن إخفاءها بسرية تامة

ب/ وسائل المخرجات:

ويتم من خلالها وكما تشير تسميتها التواصل وطرح المعلومات وهي:

1/ المعالجة Curation

حيث تساعد على إنشاء مجلات على شبكة الانترنت (des web magazines) ومن أهم هذه البرامج:

- Scoop.it
- Paper.it

2/ الاتصال Communication

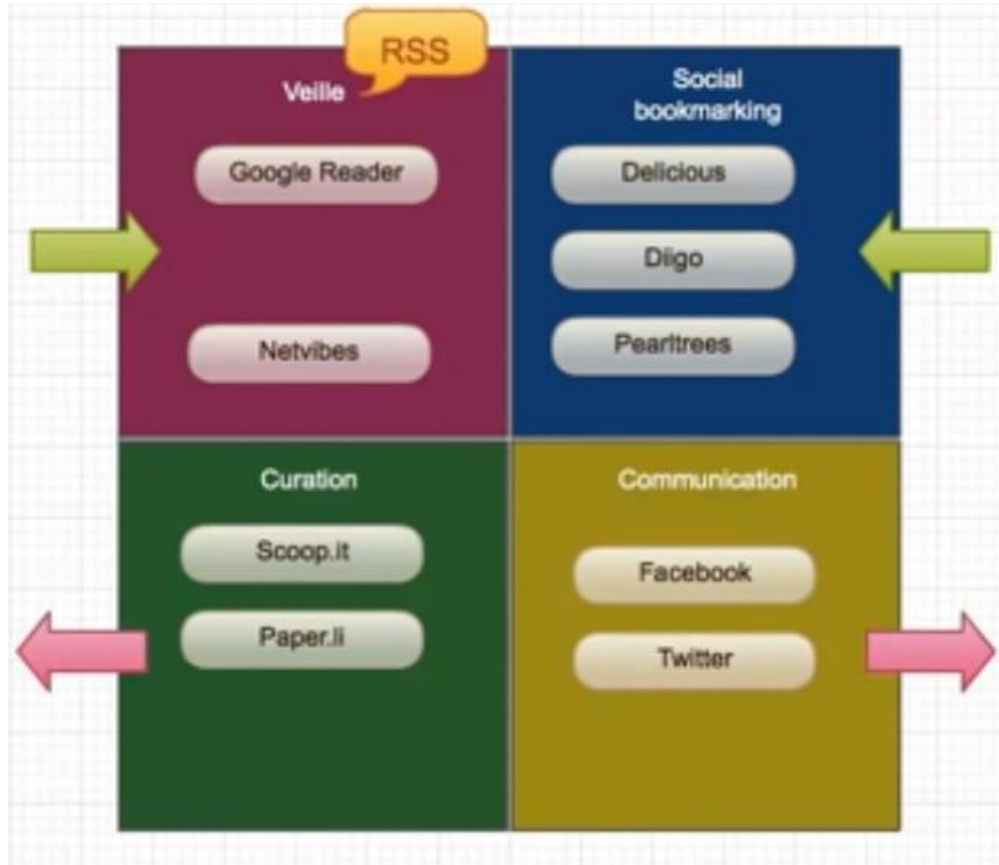
ومن خلالها يتم عملية إذاعة، تعميم ونشر المعلومات أو اليقظة المتوصل إليها والم ا رد نشرها، وتتم عبر مواقع التواصل

الاجتماعي أي:

- Facebook
- Twitter

والشكل الموالي يبين مختلف الوسائل المتحدّث عنها سابقا: (حمو، 2013_2014، صفحة 88_93)

الشكل رقم(10): وسائل اليقظة الإستراتيجية



(حمو، 2013_2014، صفحة 94)

المبحث الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية

تحصيل المعلومات كونها مورد أساسي يساعد على تنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي والقيام بهذه الأخيرة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة في أسرع وقت، وقد اختلفوا الباحثون في تصنيف ومراحل اليقظة ولكن تكاد في مجملها أن تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات، كما

تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات والعراقيل التي قد تعيق تطبيق اليقظة الدور الذي تلعبه أهمية معلومة اليقظة الإستراتيجية في بقاء واستمرارية المؤسسة في نشاطها.

المطلب الأول: معلومات اليقظة ومصادرها وأهمية معلومتها

الفرع الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية

يشمل الترصد البيئي أنواع وتقسيمات عديدة للمعلومات، منها التالية: معلومات داخلية و خارجية معلومات شخصية و غير شخصية، إشارات ضعيفة و إشارات قوية ، معلومات علمية و تقنية و اقتصادية معلومات التحكم و معلومات التأثير و معلومات جزئية سنقوم بشرح التقسيم الأخير كونه يشمل التقسيمات الأخرى حيث يعتمد على سريان المعلومات من و إلى داخل المؤسسة.

أولاً: معلومات التحكم

تعتبر معلومات التحكم المعلومات التي تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أداؤها بأداء أحسن المؤسسات ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الجودة و نظم الإنتاج وتعتبر معلومات مدعمة لليقظة فقط، حيث لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية.

ثانياً: معلومات التأثير

تمثل معلومات التأثير في المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووجهت للاستخدام الخارجي، أو التي توجه للأفراد والجماعات خارج المؤسسة كالزبائن والموردين، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية واحدة من نظم معلومات المؤسسة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، وتبقى هي الأخرى مجرد مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

ثالثاً: علامات الإنذار المبكرة

وتدعى المعلومات الجزئية بعلامات أو إشارات الإنذار المبكرة وهي المعلومات الأساسية التي تبحث عنها المؤسسة، وهي "معلومات قليلة وغير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التكامل، ولهذا أطلق عليها مصطلح الإشارات الضعيفة، فالمعلومات الجزئية هي المعلومات الإستراتيجية التي تجمع من خارج المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي وهي تتمثل في تنبؤات بوقوع تطورات قد يكون لها تأثير على المؤسسة، وتتضمن ما يلي :

– المعلومات حول المنافسين وهي جميع المعلومات أو التي هم المنافسين الحاليين أو المحتملين في نفس قطاع الصناعة أو النشاط، أي كل المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الجديدة في الأسواق، أو أي تجديد أو تغيير للمنافسين.

– المعلومات الشخصية والقدراتية وهذه المعلومات تتعلق بالشخصيات و الأفراد في مؤسسات المنافسين أو الزبائن المهمين أو الموردين أو أي شخصيات مهمة لها تأثيرات على مستقبل المؤسسة و تشمل ، الأصدقاء، الانتماء الحزبي، العضوية في النوادي وجميع القوى المرتبطة بها.

– المعلومات التجارية هي جميع المعلومات التي تتعلق باهتمامات الزبائن ومعرفة أذواقهم واحتياجاتهم لمحاولة كسب رضاهم ووفائهم ، والمشاكل التي تعترضهم في اقتناء المنتجات أو الخدمات.

_ المعلومات التمويلية و تشير إلى المعلومات حول وجود مواد خام، سلع أو مواد نصف مصنعة، وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

_ المعلومات التكنولوجية وتشمل المعلومات المتعلقة بأساليب وأنماط حديثة في مجال الإنتاج أو تحسين المنتجات و الخدمات، التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدمية أو التصنيعية.

- المتغيرات الاجتماعية تضم المعلومات حول التغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان.

_ المتغيرات السياسية تضم مختلف المعلومات حول التشريعات و القوانين والسياسات الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة والمحافظة على التوازن البيئي، نظام الضرائب، نظام الحقوق الجمركية، المعلومات السياسية المحلية، الإقليمية و الدولية.

_ المعلومات حول المؤشرات الاقتصادية تضم معلومات مختلف المؤشرات منها: معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم ، مؤشرات نمو الاقتصاد، حركات الأسهم في البورصات، الدخل الفردي، معدل الاستهلاك، الميزان التجاري والمدفوعات، وغيرها. (بوخرصة خ.، 2014_2015، صفحة 52_54)

الفرع الثاني: مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية

تُجمع المعلومات من مصادر متعددة، أولية أو ثانوية، ورسمية أو غير رسمية

أولاً: المصادر الأولية والمصادر الثانوية

المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقاً لاحتياجاتهم، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث تقنيات الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد)، صير الآراء " le sondage" أو باستخدام الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة) بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات و/أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.

ثانياً: المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية

المصادر الرسمية للمعلومات، تأخذ شكل أوراق أو تسجيلات إلكترونية، مثل: الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، المؤتمرات، براءات الاختراع... بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات، هي: المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض، العملاء، الموردون، المناولون، المهمات، سفريات الأعمال.. والجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر أخرى لمعلومات اليقظة الإستراتيجية (زواو، 2013_2012، صفحة 30_31)

الجدول رقم (03): تقسيم آخر لمصادر للمعلومات

نوع المصدر	مفهومه
المعلومات مصدرها كتابي	هي المعلومات المهيكلة (المنظمة) والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مُسيرة بأجهزة الإعلام، الآلي، وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الأقراص المضغوطة، جرائد، مجالات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل... تشكل حوالي 40 % إلى 60 % حجم المعلومات المجمعة، الميزة الأساسية لمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جداً الحصول عليها، كما أنها لا تخضع لعمليات المعالجة.
معلومات مصدرها المؤسسة	هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، الاجتماعات مع الموردين... كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية، تشكل من 30 % إلى 60 % من حجم المعلومات المجمعة ميزة هذه المعلومات أنها معلومات غير رسمية، لا بد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها
معلومات مصدرها الخبراء	هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث، الاستشارات، مكاتب الدراسات، لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي تكون عن طريق التجربة والخبرة، تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمعة. ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية، تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبياً، لكنها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار.
معلومات مصدرها المعارض	هي معلومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، الممولين، الباحثين، الهيئات الحكومية... تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمعة ميزتها أنها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف المعارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.

(زواو، 2012_2013، صفحة 31)

الفرع الثالث: أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية

أولاً: المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرار

تلعب المعلومة دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصلة البعيدة وفي الوقت المناسب

ثانياً: المعلومة كعامل لإنتاج

المعلومة مهمة لتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكثر قيمة مضافة، وبفضل اليقظة التي توفر المعلومات عن

جميع الميادين تزداد فرص نجاح، عرض منتج في السوق.

ثالثاً: المعلومة كعامل تكامل وتعاون

يركز التكامل على اختلاف بين مردودية الوحدة المنفردة ومردودية مجموعة وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل

وتعاون وحدات المؤسسة وتحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.

رابعاً: المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات

بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الأفراد بما يتماشى وأهدافها باستعمال المعلومة. (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 36)

المطلب الثاني: تنظيم خلية اليقظة وأوقاتها وكيفية تنشيطها

الفرع الأول: تنظيم خلية اليقظة

في المؤسسة الاقتصادية ينطوي نظام اليقظة الإستراتيجية على نوعان أساسيان أحدهما مركزي والأخر اللامركزي وهما كالتالي:

أولاً: النظام اليقظة المركزي

يشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومتابعتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولا بدأ من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاتف جهودهم حتى يشبوا بنجاحته.

ثانياً: النظام اليقظة اللامركزي

يشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها و تعتمد على عدة بيانات مستقلة كل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي يمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي أكثر مرونة ودينامكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات. (مصباح و بوخمخ، 2019، صفحة 30)

الفرع الثاني: أوقات اليقظة الإستراتيجية

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها و أهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها و التي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:

- 1) يقظة نقطية (منتظمة): وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محدد، وهي تقترب من دراسة السوق
- 2) يقظة مناسبة: يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقاً الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.
- 3) يقظة دورية (مكتبية): مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المحلات وعروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة.
- 4) يقظة دائمة: تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إرادياً) (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 18)

الفرع الثالث: تنشيط عملية اليقظة الإستراتيجية

عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الإستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بتمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم ، لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقتية واتصالية، ويتلخص دوره فيما يلي:

- ✓ تشجيع عمل أعضاء الجهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
- ✓ اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
- ✓ عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة.
- ✓ دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية.
- ✓ إحياء وتطوير جهاز اليقظة. (بوخرصة خ.، 2014_2015، صفحة 65)

المطلب الثالث: عراقيل اليقظة الإستراتيجية وكيفية مواجهتها

أثناء ممارسة اليقظة قد تواجه المؤسسة العديد من العراقيل التي تؤثر سلبا على أداء اليقظة وتحول دون تفعيل دورها ، هذا ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية وصعوبة تنمية مزايا تنافسية الحقيقية وانخفاض عليها من التقليد والتقدم، لذلك على المؤسسة القيام بالتشخيص دقيق لهذه العراقيل والعوامل على إيجاد الحلول المناسبة الكفيلة بالتغلب عليها وبرقيق مستوى عالي لليقظة.

الفرع الأول: عراقيل اليقظة الإستراتيجية

أولا: عراقيل متعلقة بالمعلومات

تتمثل فيما يلي:

- 1) الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها بالتنوع المطلوبة.
- 2) تداخل المعلومات الموجودة في البيئة وتشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار انسبها.
- 3) تعدد مصادر المعلومات وصعوبة تحديدها بدقة والوصول إليها.
- 4) سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع ومحاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة جدا في كل المجالات.

ثانيا: عراقيل متعلقة بالتنظيم

ومنهما ما يلي:

- 1) عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية بما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب تغيرات البيئة.
- 2) تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في بفارسة اليقظة.
- 3) سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد.
- 4) احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

ثالثا: عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة

منها ما يلي:

- 1) نقص إدراك الأفراد الفاعلة في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي وضرورة تنمية بما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات و الوظائف.
- 2) الأداء غير تنافسي لنشاط اليقظة فيما يتعلق بأساليب الممارسة من معيار ودراسة سوق وغيرها وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المعلومات المحصل عليها.
- 3) الأداء السيئ لأي مرحلة من مراحل اليقظة (جمع، تحليل)...نتيجة نقص إمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها، يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- 4) سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار وكل الجهات المعنية في المؤسسة، أو تسخيرها لأغراض شخصية أو لصالح جهات خارجية (التجسس مثلا)، فأهمية اليقظة لا تكمن في توفت المعلومات فقط بل في الاستخدام المناسب.

الفرع الثاني: كيفية مواجهة عراقيل اليقظة

- لتحقيق حدة هذه العراقيل _ ولما لا القضاء عليها _ وتعزيز بفارسة اليقظة، على المؤسسة السعي الجاد على القيام بما يلي:
- 1) نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي الواجبة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح.
 - 2) إضفاء المرونة الكافية للهيكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكين من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية .
 - 3) تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي.
 - 4) تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح المعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها منه قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة.
 - 5) إتباع برامج تكوين في بفارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى. (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 34_35)

المبحث الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بازدياد حدة المنافسة وتغيير السريع لذا فإنه من الضروري على كل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار والتطور أن تبقى متيقظة وحذرة لمحيطها الداخلي والخارجي وهذا من خلال تبنيها لنظام متكامل، وآلية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال التردد والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتعد اليقظة الإستراتيجية من أحد الآليات الأنسب لذلك، وهذا لكون اليقظة الإستراتيجية تحوي أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات في جميع مجالات التكنولوجيا. بمعنى أنها "رصد ومراقبة جميع المستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث أثار إيجابية على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية، من ابتكارات، وإبداعات، ومعارف، وأبحاث، والوسائل وكذلك باستعمالها لوسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعها وأيضا تفعيل نشاط البحث والتطوير لديها فهي تسمح:

- ✓ تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة.
- ✓ رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- ✓ الكشف عن الفرص واستغلالها وتجنب التهديدات.
- ✓ تحسين طرق الاتصال وتواصل المؤسسة ومحيطها. (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 65)

المطلب الثاني: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا زاه في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ إلى بيئتها والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط و التعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجهم واستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة على إن اليقظة التنافسية تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية برقيق النتائج المرجوة بتالي أداءها الإستراتيجي ومن ثم فاليقظة التنافسية عامل محدد لتأقلم المؤسسة وتكيفها مع المتغيرات الحادثة ، من هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسين أدائها وأيضا من خلال محافظتها ولاء زبائنها الحاليين وسعيها لاستقطاب زبائن جدد . ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية :

- ✓ المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسن الدائم لعلاقتهم معهم ومع مورديها.
- ✓ اكتساب موقع لطح منتجها المبتكرة في السوق. (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 66)

المطلب الثالث: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة

تتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية، وبالطرق والمجالات التسويقية الحديثة فهيا تهتم بالمعطيات المؤثرة على سلوك المستهلكين وسلوك المنافسين فهي تهدف إلى جمع المعلومات التي تخص المنتج الجديد المتوقع في المستقبل للسوق التجارية، أسعار وأهداف تجار المؤسسات المنافسة وغيرها بهدف تحقيق:

- ✓ اقتراح منتوجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- ✓ تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

✓ تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين. (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 65)

المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة

تسمح بتحسس ومراقبة وشد المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون الدائرة، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف سلوك المستهلكين ، مخاطر الفوضى والصراع وغيرها، بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من تغيرات فالقيود السياسية أو الحكومية أو قيود في مواصفات المنتج .

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب وتنبيه بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي بذنبها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل. وذلك من خلال مايلي:

- ✓ معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط.
- ✓ التحسن المستمر من خلال البحث والتطوير والإبداع والحفاظ عليه.
- ✓ الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه تغيرات الحاصلة.
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسب (زغدي و سويد، 2017_2018، صفحة 66_67)

خلاصة الفصل :

انطلاقاً مما تناولناه في هذا الفصل فإن تحديد طبيعة اليقظة بشكل مانع وجامع، ظل مشكلاً قائماً لم يكن من السهل حصره ولا رسم حدوده المعرفية، رغم العديد من التعاريف واختلاف وجهات النظر إلا أنها غالباً ما يكون اليقظة مسار معلوماتي يبدأ من رقابة المحيط إلى رصد الإشارات العديد من الأنواع، فالمؤسسة عليها أن تختار اليقظة التي ستخدمها واحة أو أكثر حسب احتياجها كما تناولنا إلى جانب شروط فعاليتها و تقسيم مراحلها ثم إلى تنظيم خلية اليقظة وممثليها وكيفية الحصول على معلوماتها والياتها وأوقاتها وسلوكياتها من ثم إلى العراقيل التي تجدها المؤسسة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

إن الأنواع الأربع لليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة من خلال تأثيرها على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبالتالي فهي تساعد على اكتشاف الفرص والعمل على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والأخطار والعمل على تجنبها.

إن كل ماترقنا إليه في هذا الفصل وحتى الفصل السابق يعتبر الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الإستراتيجية والأداء وما الدور الذي تلعبه الأولى في الأخيرة، لكن كيف هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؟ وهذا ما سنعمل على إجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة الحالة لمؤسسة مطاحن الإخوة حوحو _لوطاية_ بسكرة

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمطاحن الإخوة

حوحو- لوطاية بسكرة-

تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري للموضوع في الفصلين السابقين، من خلال التطرق في الفصل الأول إلى الأداء في المؤسسة وفي الفصل الثاني إلى ماهية اليقظة الإستراتيجية يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وبدرجة أولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات الأربعة التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة.

ولتحقيق ذلك، تم تصميم استبيان مكون من محورين أساسيين، وعرضه على عمال المؤسسة ولعرض ما سبق، تم تقسيم الفصل الثالث إلى ثلاث مباحث، بحيث سيتناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة بينما المبحث الثاني سيُخصص لمنهجية وأدوات الدراسة ، بينما المبحث الثالث سيُخصص لاختبار الفرضيات وتفسير النتائج

المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول:تقديم المؤسسة محل الدراسة

تمت دراستنا الميدانية على مستوى مطاحن الإخوة حوحو بطولقة ولاية بسكرة، و لم يتم الحصول على أي معلومات تتعلق بتعريف المؤسسة أو نشأتها ، لذا سنحاول في المطلب الموالي عرض الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو

يتكون الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو بلوطاية بسكرة مما يلي:

المسير: هو المنسق الرئيسي بين الأقسام والمصالح حيث يسعى إلى المهتمات الموكلة إليه

الأمانة العامة: ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية .. الخ

المصلحة المحاسبية: هذه المصلحة مرتبطة بجميع المصالح، فهي تقوم بتسجيل العمليات المختلفة اليومية المتعلقة بنشاط العملاء، الموردين، المستخدمين، إعداد الميزانيات الختامية ومراقبة تطور التكاليف من خلال مراقبة تطور السنوات وهذه المصالح المرتبطة بها هي كالتالي:

1/الصندوق

2/المصلحة التجارية

3/ الفترة

مصلحة المستخدمين: تشرف هذه المصلحة على جميع أمور المستخدمين من أحور وعلاوات وخصومات... الخ

وتنقسم إلى ثلاثة مصالح

1/ مصلحة النظافة والصيانة

2/ أحور الشؤون الاجتماعية

3/ مصلحة التموين

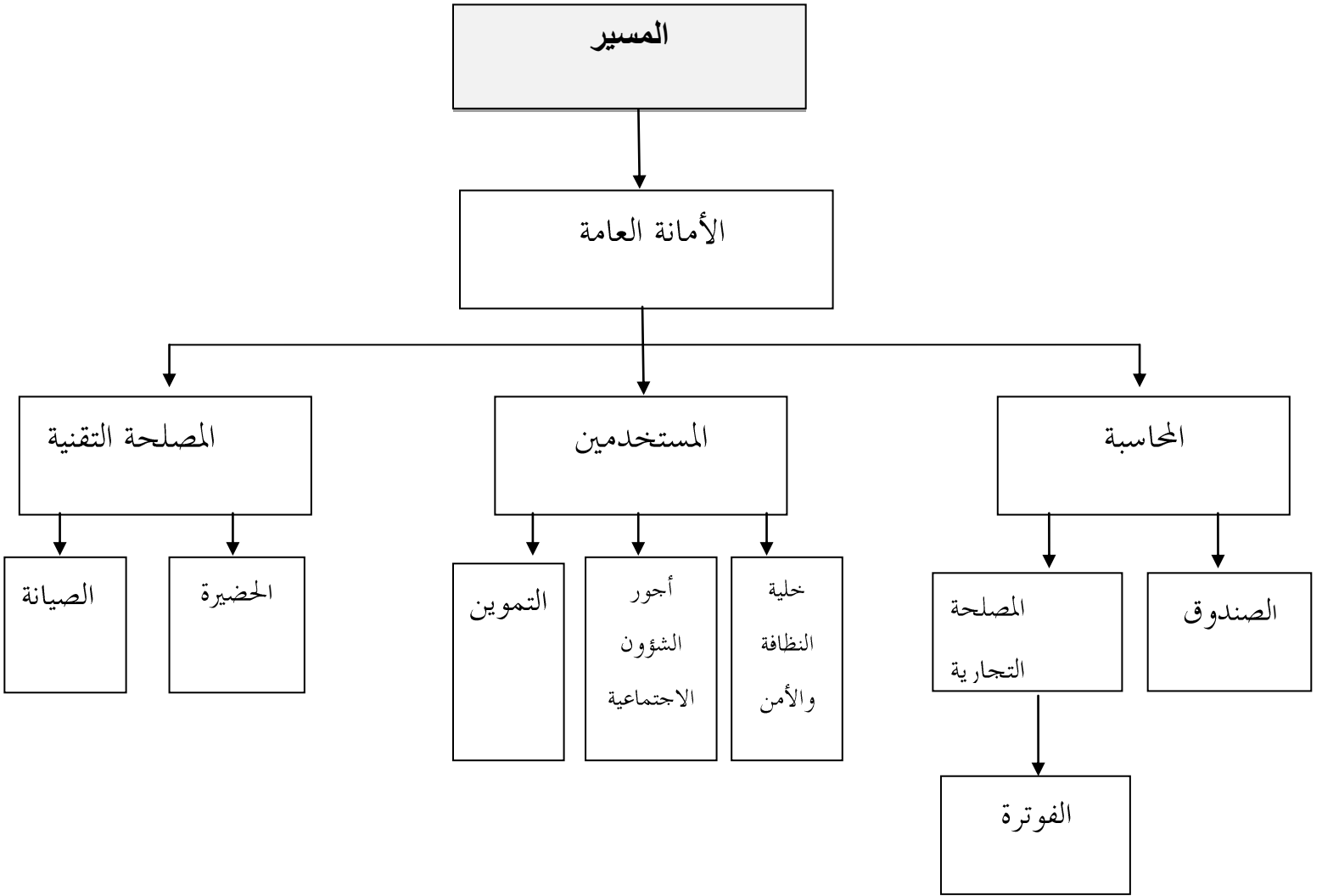
المصلحة التقنية: يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل والمعدات الخاصة بالنشاط ويوجد بها قسمين

1/ الحاضرة : يضم كل وسائل الإنتاج وعتاد المؤسسة اللازمة للقيام بالنشاط

2/ الصيانة: وهي القيام بعملية إصلاح كامل التجهيزات الخاصة بالمؤسسة

و الشكل الموالي يوضح ذلك

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو -لوطاية بسكرة-



المصدر: إدارة المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بالتطرق إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع عينة الدراسة، وأدوات الدراسة بالإضافة إلى تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان الموجه إلى أفراد العينة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

استخدم في هذا الإطار المنهج الوصفي التحليلي، بشكل رئيسي لغرض وصف بعض خصائص أفراد عينة الدراسة في مطاحن الإخوة حوحو _ لوطاية_ وتقديرات أفراد العينة، وتصوراتهم في هذه المؤسسة حول دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

1) الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في اليقظة الإستراتيجية بأنواعها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية، البيئية) ودورها في تحسين أداء المؤسسة بأبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية).

2) الحدود الزمانية: تمت الدراسة في شهر جوان خلال الموسم الجامعي 2021 /2020

3) الحدود المكانية: تمت الدراسة في مطاحن الإخوة حوحو_ لوطاية_

الفرع الثالث: مصادر وأساليب الحصول على البيانات

أولاً: المصادر الثانوية

تم الاعتماد في معالجة الإطار النظري على مصادر البيانات الثانوية والتي تعتبر من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات التي تخص موضوع البحث، وتمثلت في الكتب والمراجع العربية ذات الصلة والمقالات والوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته،

ثانياً: المصادر الأولية

تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصاً لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه وخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تشكل اللبنة الأولى في بناء المنطلقات النظرية والمعرفية للبحث المدروس.

ومن هذا المنطلق فإن الاستبانة تركز على إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقصي، ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام: يشكل القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد المجتمع الإحصائي، وتناول القسم الثاني لأنواع اليقظة الإستراتيجية وأخيراً القسم الثالث لأداء المؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب وطرق المعالجة الإحصائية

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفي مطاحن الإخوة حوحو _ لوطاية_ بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم والبالغ عددهم أكبر من 100 ، وقد تم توزيع 45 استمارة على مختلف موظفي وعمال الأقسام المختلفة داخل المؤسسة حيث تم استرجاع 33 استمارة وبما أن العدد فاق الثلاثين فهو يعد مقبولاً .

الفرع الثاني:أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

هناك العديد من الأساليب والطرق الإحصائية التي يستخدمها الباحثون في دراساتهم ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة والتي سنتطرق لها بالتفصيل .

وقد تم الاعتماد على مقاييس الإحصاء الوصفي من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه ، وذلك عن طريق النسب المئوية والتكرارات واستخدامها للإجابة على تساؤلات الدراسة.

معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل ألفا كرونباخ لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين [0_1] فإذا كانت قيمة معامل الثبات أكبر من (0,6) يعد مقبولاً وكلما اقترب من الواحد نعبر عنه بثبات وملائمة الاستبانة لأغراض الدراسة .

التكرارات والنسب المئوية لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة.

المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور اليقظة الإستراتيجية وأداء المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبيان بالنسبة للبعد التابع له.

الانحرافات المعيارية: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن المتوسط الحسابي.

تحليل تباين خط الانحدار: ويدرس مدى ملائمة خط انحدار البيانات وفرضيته الصفرية.

اختبار جدول المعاملات: ويساعد على توضيح العديد من النتائج أولها قيم الميل وخط الانحدار بالإضافة إلى أنه يجب على

الفرضيات المتعلقة بميل ومقطع خط الانحدار

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

يتضمن عرضاً كاملاً ومفصلاً لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشف عنها إجاباتهم على فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

الفرع الأول: ثبات وصدق أداة البحث

معامل الثبات ألفا كرونباخ

استخدمنا في الدراسة معامل (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة البحث وصدقها حيث طبقت على عينة حجمها 34

من استجابات أفراد عينة البحث

والجدول الموالي يوضح معاملات ثبات أداة البحث لعبارات أداة البحث.

الجدول رقم (04) : صدق وثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)	العبارات	محاور الاستمارة
0,892	.796	17	اليقظة الإستراتيجية
0,919	.845	17	بطاقة الأداء المتوازن
0,941	.887	34	الإجمالي

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول أن معاملات الثبات سواء للاستمارة ككل أو متغيرات الدراسة تتراوح بين 0,7 و 0,8 وهي معاملات مرتفعة تدل على ثبات أداة الدراسة .

أما بالنسبة لصدق الأداة (Validity) يقصد به قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، و أن مضمونها يتفق مع العرض الذي صممت لأجله، وقد تم حساب معامل الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، وقد بلغ معامل الصدق الكلي الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وقيمتها هي (0.941) و هو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات اليقظة الإستراتيجية ، حيث بلغت قيمتها (0.892) في مقابل (0.919) كمعامل صدق لعبارات بطاقة الأداء المتوازن .

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية

يتضمن هذا العنصر عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة واستعراض أبرز النتائج الاستمارة والتي تم التوصل إليها من تحليل فقراتها والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس ، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) لذا تم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات المتجمعة وفق الخصائص والسمات الشخصية .

الجدول (05) : توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

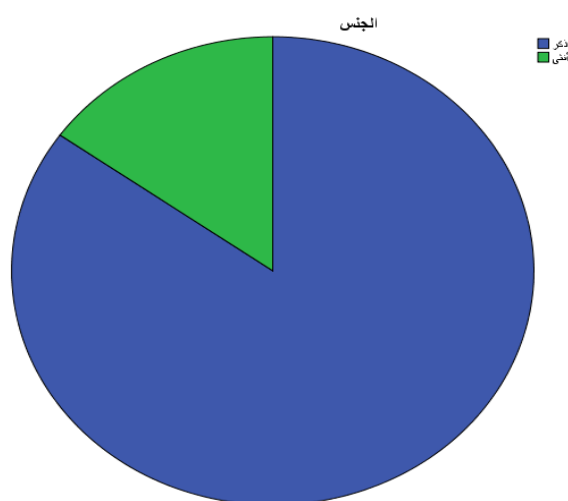
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	28	84,8
	أنثى	05	15,2
	المجموع	33	%100

27,3	06	أقل من 30 سنة	السن
30,3	10	من 30 إلى 40 سنة	
24,2	08	من 40 إلى 50 سنة	
18,2	06	من 50 فأكثر	
%100	33	المجموع	
51,5	17	ثانوي وأقل من ثانوي	المستوى الدراسي
24,2	08	تقني سامي	
15,2	05	ليسانس	
9,1	03	ماستر	
%100	33	المجموع	
60,6	20	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
21,2	07	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
6,1	02	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12,1	04	من 15 سنة فأكثر	
%100	33	المجموع	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول (02) و الشكل رقم 01 أن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (84,8 %) في حين بلغت نسبة الإناث (15,2%) من مجموع أفراد عينة البحث.

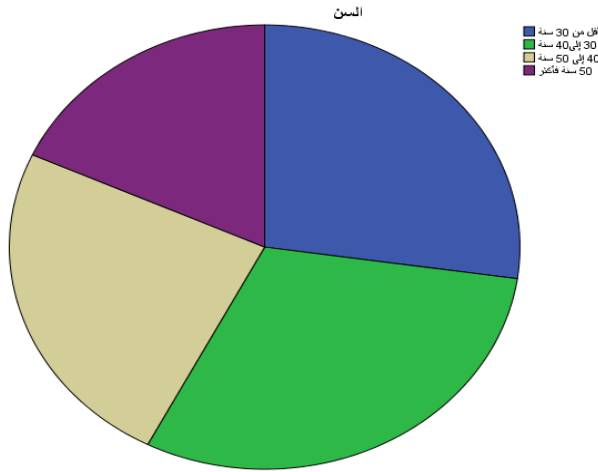
الشكل رقم (12): شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول (02) و الشكل رقم 01 أن غالبية المبحوثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (84,8 %) في حين بلغت نسبة الإناث (15,2%) من مجموع أفراد عينة البحث وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل بالنسبة للإناث والعادات والتقاليد في المجتمع ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

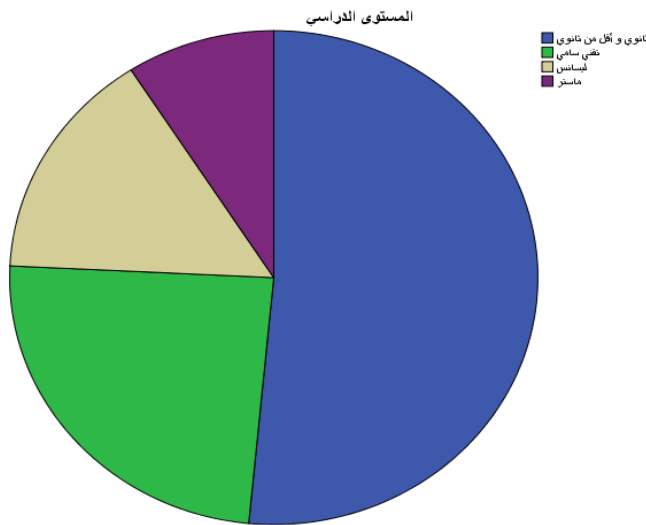
الشكل رقم (13): شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم 02 والشكل رقم 02 نجد فئة (من 30 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (30,3%) في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (27,3%) أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) فقد بلغت (24,2%) أما نسبة المبحوثين (50 سنة فأكثر) فقد احتلت أقل نسبة (18,2%) .

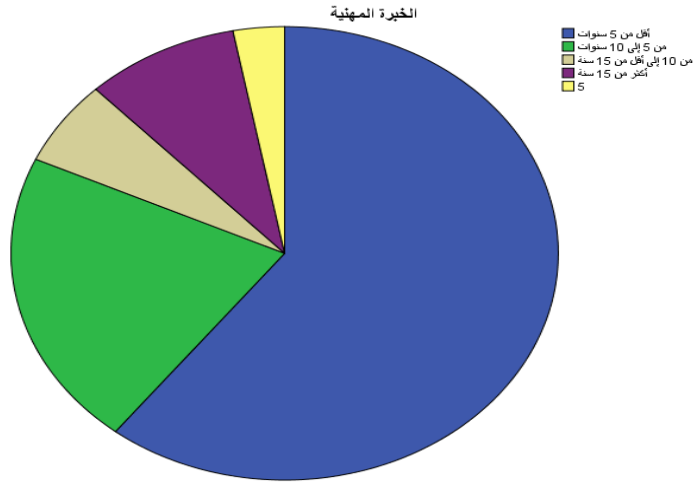
الشكل رقم (14): شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أما بالنسبة لمتغير المستوى الدراسي للمبحوثين فنجد من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 03 فقد وجد أن (51,5%) منهم مستوى ثانوي وأقل (24,2%) تقني سامي وكانت نسبة (15,2%) حاصلون على شهادة ليسانس في حين كانت نسبة (9,1%) من حملة شهادة الماستر .

الشكل رقم(15): شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

فيما يخص عدد سنوات الخبرة للمبحوثين نجد من خلال الجدول رقم 02 والشكل رقم 04 أن (60,6%) تقع خبرتهم في المجال من (أقل من 5 سنوات) في حين نسبة المبحوثين الذين خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) كانت (21,2%)، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم تحفيز كبير وبالتالي هم الأكثر طموح وذو خبرة لا بأس بها بالنسبة للمؤسسة والمساهمة بتفكير جديد وجيد والذي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة في حين نجد أن (12,1%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (15 سنة فأكثر)، أما الأفراد الذين كانت خبرتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة) كانت نسبتهم (6,1%) من مجموع أفراد العينة.

الفرع الثالث: تحليل محاور الدراسة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستمارة بغية معرفة درجة الأهمية النسبية لكل محور حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستمارة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (06): مقياس تحديد مستوى الأهمية

المستوى	الفئة	الرقم
غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79	1
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59	2
محايد	من 2.60 إلى 3.39	3
موافق	من 3.40 إلى 4.19	4
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00	5

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (07): تحليل محور اليقظة الإستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	اليقظة التكنولوجية	3.7818	0.56428	-	-
01	تسعى المؤسسة إلى تفعيل نشاط البحث والتطوير	4	0.707	2	موافق
02	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها	4.03	0.684	1	موافق
03	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة	3.76	0.751	3	موافق
04	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	3.67	0.777	4	موافق
05	تسعى المؤسسة إلى تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	3.45	0.794	5	موافق
	اليقظة التنافسية	3.5000	0.67892	-	-
06	تعمل المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها	3.27	1.039	4	محايد
07	تتابع المؤسسة باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها	3.64	0.895	2	موافق
08	تحافظ المؤسسة على ولاء زبائنها الحاليين وتسعى لاستقطاب زبائن جدد	3.70	0.951	1	موافق
09	تتحري المؤسسة كل المستجدات ذات العلاقة بتحالفات المنافسين	3.39	0.659	3	محايد

-	-	0.4091	3.4091	اليقظة التجارية	
موافق	3	0.708	3.42	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين	10
محايد	4	0.653	3.36	تمتلك المؤسسة سمعة تجارية عند المستهلكين	11
موافق	2	0.663	3.42	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين	12
موافق	1	0.561	3.42	تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب عملاء جدد	13
-	-	0.59740	3.7273	اليقظة البيئية	
موافق	4	0.957	3.67	المؤسسة على اطلاع دائم بالتشريعات القانونية المتعلقة بنشاطها في مختلف الأسواق	14
موافق	3	0.810	3.70	المؤسسة لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع	15
موافق	1	0.808	3.82	تسعى المؤسسة إلى الاطلاع الدائم على التشريعات التي تخص نشاطها	16
موافق	2	0.801	3.73	تهتم المؤسسة بالمعلومات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي للمجتمع	17

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي

أولا : اليقظة الإستراتيجية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ (4.03) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.684) ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة في ترويج سلعتها.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ (04) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.707) ما يدل على درجة موافقة عالية جدا ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى تفعيل نشاط البحث والتطوير في مؤسستها.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ (3.76) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة

غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.751) ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، وهو كذلك دليل على درجة الموافقة المقبولة من طرف العاملين على درجة استجابة لعقود التعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات حديثة.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ (3.67) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.777) ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، وهذا ما يدل على موافقة امتلاك المؤسسة لبنية تحتية تكنولوجية حديثة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ (3.45) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.794) ما يدل على درجة موافقة عالية جدا، وهذا يدل على موافقة العاملين بسعي المؤسسة إلى تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الخمسة التي تخص اليقظة التكنولوجية (3.7818) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الأغلبية، وإجمالي الانحراف المعياري (0.56428) مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لترصد كل ما هو جديد في مجال البحث والتطوير قصد مواكبة الجو التنافسي في البيئة الخارجية.

ثانيا: اليقظة التنافسية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.70) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.951) ما يدل على درجة موافقة أفراد العينة ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة على ولاء زبائنها الحاليين وتسعى لاستقطاب زبائن جدد.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.64) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره (0.895) ما يدل على درجة مقبولة من الموافقة وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتابع باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (09) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.39) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد والتي تشير إلى حيادية غالبية أفراد العينة وبانحراف معياري قدره (0.659) وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة لا تتحرى كل المستجدات ذات العلاقة بتحالفات المنافسين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد والتي تشير إلى حيادية غالبية أفراد

العينة، وبانحراف معياري قدره (1.039) ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تعمل على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص اليقظة التنافسية (3.5000) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الأغلبية، وإجمالي الانحراف المعياري (0.67892) مما يبين أن مؤسسة الإخوة حوحو لديها تنافسية عالية لاكتشاف استراتيجيات المنافسين في نفس المجال كالمنافسين المحتملين وهذا يعود لنشاط المؤسسة.

ثالثا: اليقظة التجارية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره (0.561) وهذا ما يبين سعي المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب عملاء جدد

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي حيث بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره (0.663) ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تعمل بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي حيث بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة، وبانحراف معياري قدره (0.708) ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تتابع الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي حيث بلغ (3.653) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد والتي تشير إلى أن أفراد العينة كانوا حياديين في اتجاههم ، وبانحراف معياري قدره (0.653) ومنه يمكن تفسير هذا أن المؤسسة تتجه بقبول متوسط بأنها تمتلك المؤسسة سمعة تجارية عند المستهلكين.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص اليقظة التجارية (3.4091) وهي تقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الأغلبية، وإجمالي الانحراف المعياري (0.4091) مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة لها يقظة تجارية كبيرة بين هذا مدى حرصها باستمرار على ما يؤثر في علاقتها مع الموردين .

رابعا: اليقظة البيئية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.82) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.808) ومنه يمكن تفسير هذا أن المؤسسة تسعى إلى الاطلاع الدائم على التشريعات التي تخص نشاطها

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم(17) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.73) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.801) ومنه يمكن تفسير هذا أن المؤسسة تهتم بالمعلومات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي للمجتمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.70) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.810) ومنه يمكن تفسير هذا أن المؤسسة لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.67) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.957) يدل على درجة مقبولة من موافقة العمال على العبارة المتضمنة الإطلاع الدائم للمؤسسة بالتشريعات القانونية المتعلقة بنشاطها في مختلف الأسواق.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة لليقظة البيئية بلغ (3.7273) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.59740) ومنه يمكن تفسير هذه الإحصائيات تبين مدى حرص المؤسسة للاستماع كالتطلع للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من معلومات تخص الجانب السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي، القانوني

الجدول رقم(08): تحليل محور بطاقة الأداء المتوازن

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	البعد المالي	3.3333	0.48681	-	-
01	تهتم المؤسسة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها	3.06	0.704	4	محايد
02	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف اقتصادية.	3.21	0.696	3	محايد
03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات	3.48	0.566	2	موافق

				المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة	
04	موافق	1	0.614	3.58	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد
	-	-	0.38944	3.5333	بعد العملاء
05	موافق	3	0.508	3.52	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تلاؤم طلبات وطموحات العملاء
06	موافق	5	0.667	3.48	تسعى المؤسسة للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد
07	موافق	2	0.614	3.58	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل
08	موافق	1	0.496	3.61	السماع إلى اقتراحات وشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار
09	موافق	4	0.566	3.48	تسعى المؤسسة إلى تبسيط إجراءات العمل لإرضاء عملائها
	-	-	0.49536	3.4091	بعد العمليات الداخلية
10	موافق	3	0.708	3.42	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات
11	محايد	4	0.653	3.36	تقوم مؤسستكم بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل
12	موافق	2	0.563	3.42	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يخص العمل
13	موافق	1	0.561	3.42	التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل وتفسير وتوضيح القوانين للعمال والموظفين
	-	-	0.40079	3.5379	بعد التعلم والإبداع
14	موافق	4	0.564	3.45	تسمح المؤسسة للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية
15	موافق	3	0.564	3.55	تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين
16	موافق	2	0.564	3.55	تعم المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين
17	موافق	1	0.609	3.61	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول يمكن استخلاص ما يلي:

أولاً: البعد المالي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.614) مما يدل على درجة قبول العمال بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بما.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (03) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.48) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.566) مما يدل على موافقة العمال في المؤسسة على العبارة تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف اقتصادية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (02) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.21) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.696) وهذا ما يبين أن المؤسسة تستغل الموارد المالية والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.06) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.704) مما يدل أن المؤسسة تحرص على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة للبعد المالي بلغ (3.3333) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد وبانحراف معياري قدره (0.48681) والتي تشير أن المؤسسة محل الدراسة تتجه بقبول متوسط لتطبيق البعد المالي.

ثانياً: بعد العملاء

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (08) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.496) مما يدل على أن المؤسسة تولي اهتمامها إلى اقتراحات وشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (07) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.58) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.614) مما يبين أن المؤسسة تعمل على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (05) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.508) مما يدل على أن المؤسسة تعمل على تقديم خدمات ومنتجات تلاؤم طلبات وطموحات العملاء.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (09) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.48) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.566) وهذا يدل على حرص المؤسسة إلى تبسيط إجراءات العمل لإرضاء عملائها

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (06) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.667) وهذا يبين حرص المؤسسة وسعيها الدائم للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الخمسة لبعدهم العملاء بلغ (3.5333) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.38944) ومنه يمكن تفسير هذه الإحصائيات باهتمام المؤسسة بالعمل ومحاوله كسب رضاه وولائه لها ، واهتمامها بديمومة العلاقات معهم وتبسيط إجراءات التعامل معهم لكسب رضاهم، كما تسعى للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (13) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.563) والذي يدل على الموافقة على عبارة التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل وتفسير وتوضيح القوانين للعمال والموظفين

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (12) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.563) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يخص العمل.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (10) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.42) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.708) هذه النتائج تدل على درجة مقبولة من الموافقة على أن المؤسسة تعتمد سياسة إدارية تسمح للموظفين المشاركة في القرارات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (11) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.36) الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة محايد ، وبانحراف معياري قدره (0.653) وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة اتجهوا إلى الحيادية في العبارة التي تتمحور بتحقيق المؤسسة جانبا مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة لبعدهم العمليات الداخلية بلغ (3.4091) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.49536) وهذا ما يدل على أن مؤسسة الإخوة حوحو تتفاعل مع العمال وتحرص على تشجيع عملها بالقيام بدورات تكوينية لرفع من مستوياتهم كمشاركتهم في إبداء رأيهم في قراراتها.

رابعا: بعد التعلم والإبداع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (17) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.61) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.609) والذي يدل على أن المؤسسة تعمل على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.55) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.564) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل ساعية على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (15) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.55) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.564) هذه النتائج تدل على درجة مقبولة من الموافقة على أن المؤسسة تعمل على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.654) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الحماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق ، وبانحراف معياري قدره (0.654) وهذا يدل على أن العمال في المؤسسة تسمح لموظفيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية.

إن إجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة لبعث التعلم والإبداع بلغ (3.5379) الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ريكارت الخماسي و هي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة ، وبانحراف معياري قدره (0.40079) وهذه الأرقام تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنمية قدرات العاملين وهذا من خلال مواصلة دراساتهم لتطوير خبرتهم للاستفادة منها في عمل المؤسسة .

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية، وبهدف معرفة طبيعة الاختبارات التي يجب القيام بها لا بد من معرفة طبيعة التوزيع الذي تتبعه عينة الدراسة والموضحة في الجداول والرسومات الموالية :

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

الاستعانة باختبار **Kolmogorov-Smirnov Test** باعتباره احد الاختبارات المهمة لمعرفة طبيعة توزيع

العينات المستقلة انطلاقا من فرضية أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وقد بينت نتائج التحليل ما يلي:

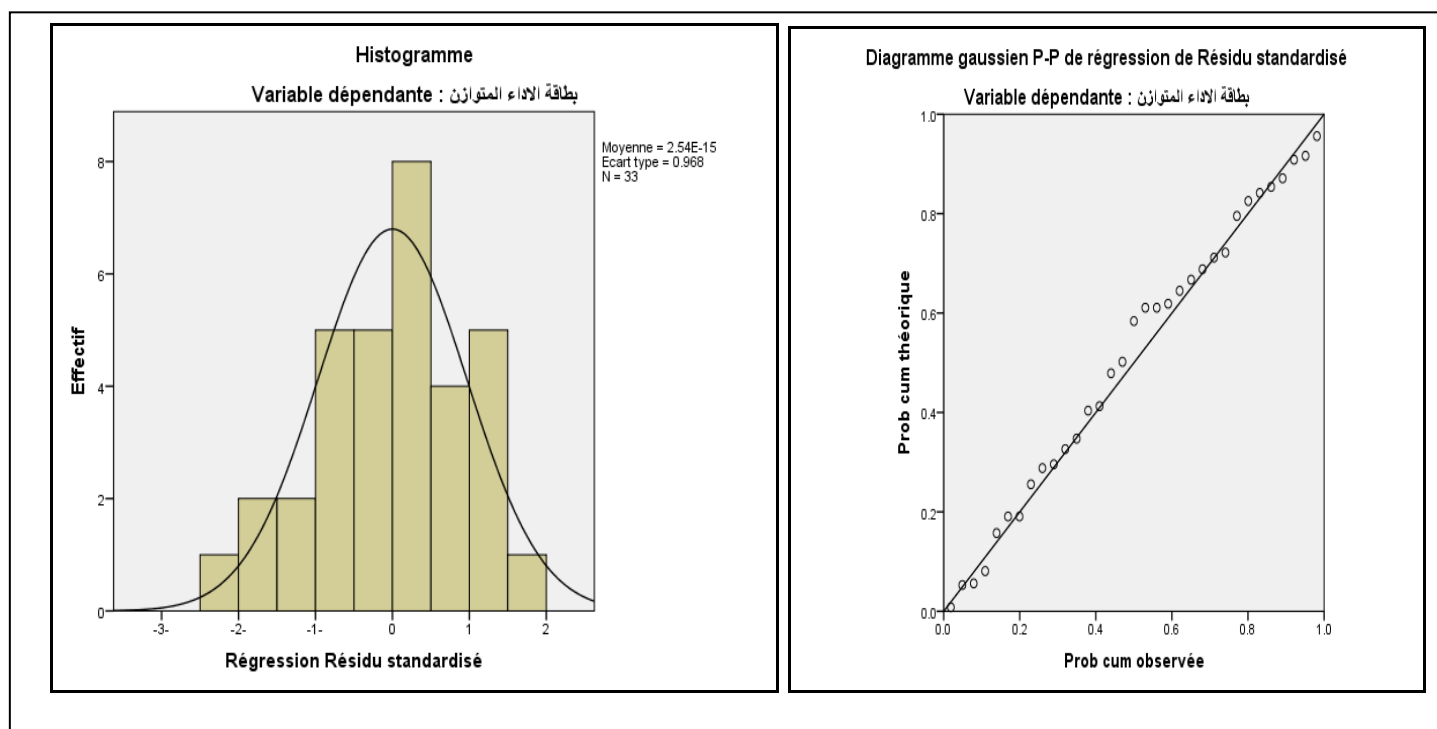
الجدول رقم (09) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

	البقطة التكنولوجية	البقطة التنافسية	البقطة التجارية	البقطة البيئية	البقطة الإستراتيجية	بعد المالي	بعد العملاء	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والإبداع	بطاقة الأداء المتوازن
N	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Paramètres Moyenne normaux ^{a,b} Ecart-type	3.7818	3.5000	3.409	3.6150	3.333	3.5333	3.4091	3.5379	3.4581	3.4091
Absolue	0.5642	0.6789	0.4953	0.38096	0.48681	0.3894	0.49536	0.4007	0.32711	0.49536
Différences les Positive	0.172	0.128	0.156	0.086	0.137	0.204	0.156	0.217	0.132	0.156
plus extrêmes Négative	0.172	0.128	0.116	0.074	0.113	0.127	0.116	0.127	0.131	0.116
Z de Kolmogorov- Smirnov	-0.101	-0.798	-0.156	-0.086	-0.137	-0.137	-0.204	-0.156	-0.217	-0.156
Signification asymptotique	0.987	0.738	0.898	0.751	0.496	0.789	1.174	0.898	1.246	0.757
(bilatérale)	0.284	0.645	0.396	0.626	0.966	0.562	0.127	0.396	0.090	0.616

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال قيمة Z المحسوبة ومستوى الدلالة Sig نجد أن كل أبعاد الدراسة بما فيها المتغير التابع والمستقل تتبع التوزيع الطبيعي، حيث جاءت كل مستويات الدلالة أكبر من 0.05 مما يعني أن العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ولتأكيد هذه النتائج تم الاستعانة بالتمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن

الشكل رقم (16): التمثيل البياني لمحور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين أبعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط وأهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الأصح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Spearman الذي نعبّر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): مصفوفة الارتباط Spearman بين أبعاد الدراسة

Corrélations		بطاقة الاداء المتوازن
اليقظة التكنولوجية	Corrélation de Pearson	.357*
	Sig. (bilatérale)	.041
	N	33
اليقظة التنافسية	Corrélation de Pearson	.468**
	Sig. (bilatérale)	.006

	N	33
اليقظة التجارية	Corrélation de Pearson	.006
	Sig. (bilatérale)	.975
	N	33
اليقظة البيئية	Corrélation de Pearson	.224
	Sig. (bilatérale)	.210
	N	33
اليقظة الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	.405*
	Sig. (bilatérale)	.019
	N	33

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (10) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين اليقظة الإستراتيجية و أداء المؤسسة ما عدى بين اليقظة التجارية و أداء المؤسسة التي لم يكن بها الارتباط قوي حيث بلغ (0.006). بمستوى دلالة ($\alpha = 0.975$) و بين اليقظة البيئية و أداء المؤسسة هي الأخرى لم يكن بها ارتباط قوي حيث بلغ (0.224). بمستوى دلالة ($\alpha = 0.210$) أما بقية أنواع اليقظة كانت كلها معنوية بدرجات متوسطة عموما حيث كان أكبرها بين اليقظة التنافسية و أداء المؤسسة حيث بلغ الارتباط (**0.468)، كما نجد علاقة الارتباط بين اليقظة التكنولوجية و أداء المؤسسة إذ بلغ معامل الارتباط (**0.357) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$).

وعموما فإن معامل الارتباط بين التعلم التنظيمي ككل وعمليات إدارة المعرفة اليقظة الإستراتيجية و أداء المؤسسة جاء متوسط بالنظر لبقيّة علاقات الارتباط الجزئية حيث لا تعدى في مجمله متوسط 40% والتي تعتبر نسبة مقبولة نوعا ما تدل على وجود علاقة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر الموظفين .

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(11): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
--------	---	--------	---------------	---	------

1	.357	.128	.099	4.536	0.041
---	------	------	------	-------	-------

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.675	.372		7.196	.000
اليقظة التكنولوجية	.207	.097	.357	2.130	.041

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11) وجود علاقة إرتباط بين اليقظة التكنولوجية و أداء المؤسسة (0.375) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول ان اليقظة التكنولوجية تفسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.128$) ، و هو ما يعني نسبة (12.8%) من التباين في أداء المؤسسة يعود الى اليقظة التكنولوجية و الباقي لعوامل اخرى.

كما نلاحظ كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) انقيمة F المحسوبة قد بلغت (4.536) و هي اكبر من قيمتها الجدولية و

ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي: $Y=2.675+0.207X_1$

حيث: X_1 : تمثل اليقظة التكنولوجية

و عليه فإننا نقبل الفرضية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية الثانية: يوجد دور ذو دلالة احصائية لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(13): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	.468	.219	.194	8.678	0.006

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم(14): تحليل الانحدار البسيط

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.669	.273	9.795	.000
	اليقظة التنافسية	.225	.076	.468	2.946

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (13) وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التكنولوجية و أداء المؤسسة (0.468) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول ان اليقظة التكنولوجية تفسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.219$) ، و هو ما يعني نسبة (21.9%) من التباين في أداء المؤسسة يعود إلى اليقظة التنافسية و الباقي لعوامل أخرى.

كما نلاحظ كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (8.678) و هي اكبر من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.006$). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي: $Y=2.669+0.225X_2$

حيث: X_2 : تمثل اليقظة التنافسية

و عليه فإننا نقبل الفرضية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة.

الفرضية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة.

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(15): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	.006	.000	-.032	.001	.975

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم(16): تحليل الانحدار البسيط

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	3.468	.331		10.470	.000
(Constante)					
اليقظة التجارية	-.003	.088	-.006	-.032	.975

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (15) عدم وجود علاقة ارتباط بين اليقظة التجارية و أداء المؤسسة (0.006) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.975$).

كما يبين الجدول ان اليقظة التجارية لاتفسر أن تباين في أداء المؤسسة ، و أن كل التغيير يعود لعوامل أخرى . كما نلاحظ كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (0.001) و هي أقل من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.975$).

و منه فإننا نرفض الفرضية القائلة يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة و نقبل بديلتها أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة

الفرضية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(17): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	.224	.050	.020	1.642	.210

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم(18): تحليل الانحدار البسيط

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.000	.362	8.297	.000
	اليقظة البيئية	.123	.096	.224	.210

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (17) عدم وجود علاقة ارتباط بين اليقظة البيئية و أداء المؤسسة (0.224) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.210$).

كما يبين الجدول أن اليقظة البيئية تفسر ($R^2=0.050$) أي 5% من تباين في أداء المؤسسة ، و هي نسبة ضعيفة جدا و الباقي يعود لعوامل أخرى يعود لعوامل أخرى.

كما نلاحظ كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (1.642) و هي أقل من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.210$).

و منه فإننا نرفض الفرضية القائلة يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة

و نقبل بديلها أي لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة

الفرضية الرئيسية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(19): تحليل الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	F	Sig.
1	.405	.164	.137	6.083	.019

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	2.258	.489		4.616	.000
	.326	.132	.405	2.466	.019

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (19) وجود علاقة ارتباط متوسطة بين اليقظة الإستراتيجية و أداء المؤسسة (0.405) عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

كما يبين الجدول أن اليقظة الإستراتيجية تفسر ما مقداره معامل التحديد ($R^2=0.164$) ، و هو ما يعني نسبة (16.4%) من التباين في أداء المؤسسة يعود إلى اليقظة الإستراتيجية و الباقي لعوامل أخرى.

كما نلاحظ كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (6.083) و هي أكبر من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.019$). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي: $Y=2.258+0.326X$

حيث: X: تمثل اليقظة الإستراتيجية

و عليه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على الجانب التطبيقي للدراسة، و لقد اعتمدنا في إنجاز العمل على الاستبانة التي قمنا بتوزيعها على موظفي مطاحن الإخوة حوحو بلوطاية بسكرة ، و التي تحتوي على ثلاثة أجزاء ، الجزء الأول و المتعلق بالبيانات العامة لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية) ، أما الجزء الثاني فخاص باليقظة الإستراتيجية، في حين الجزء الثالث يتعلق بأداء المؤسسة ، و كان هدفنا من خلالها الإجابة عن إشكالية بحثنا التالية: ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة

و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و النسب المئوية و علاقات الارتباط ، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية علة تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ، بالإضافة إلى وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة مستوى المعنوية (0.01) . كما توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التجارية و اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

الختامة

تهدية:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكورة والتي شملت اليقظة ودورها في تحسين الأداء المؤسسة، التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتكيف لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من اجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات: التكنولوجية، والاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية، والسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية لاعتماد على المنهج الشمولي، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتدكين المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد معلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها، ولن تتمكن المؤسسة من تحسين أدائها لم تعتمد على نظام يقظة إستراتيجية، حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى تحسين الأداء في ظل المعطيات التي تدليها الظروف على المؤسسة والتطوير التكنولوجي الرهيب، وأنظمة المعلوماتية الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء للمؤسسة، حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة استراتيجي يقودها إلى النتائج المسطرة.

وبناء على ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

- ✓ أن غالبية الباحثين كانوا من الرجال حيث بلغت نسبتهم (84,8%) في حين بلغت نسبة الإناث (15,2%) من مجموع أفراد عينة البحث.
- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لترصد كل ما هو جديد في مجال البحث والتطوير قصد مواكبة الجو التنافسي في البيئة الخارجية.
- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة لديها تنافسية عالية لاكتشاف استراتيجيات المنافسين في نفس المجال كالمنافسين المحتملين وهذا يعود لنشاط المؤسسة.
- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة لها يقظة تجارية كبيرة بين هذا مدى حرصها باستمرار على ما يؤثر في علاقتها مع الموردين.
- ✓ حرص المؤسسة للاستماع كالتطلع للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من معلومات تخص الجانب السياسي، الاجتماعي، الاقتصادي، القانوني.

- ✓ اهتمام المؤسسة بالعميل ومحاولة كسب رضاه وولائه لها ، واهتمامها بديمومة العلاقات معهم وتبسيط إجراءات التعامل معهم لكسب رضاهم، كما تسعى للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد.
- ✓ أن مؤسسة الإخوة حوحو تتفاعل مع العمال وتحرص على تشجيع عمالها بالقيام بدورات تكوينية لرفع من مستوياتهم كمشاركتهم في إبداء رأيهم في قراراتها.
- ✓ أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتنمية قدرات العاملين وهذا من خلال مواصلة دراساتهم لتطوير خبرتهم للاستفادة منها في عمل المؤسسة.
- ✓ وجود دور ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التكنولوجية و اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة مستوى المعنوية (0.01)
- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من اليقظة التجارية و اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يدكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية اليقظة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم التوصيات مايلي:
- ✓ ضرورة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير التكنولوجيا.
 - ✓ العمل على نشر ثقافة اليقظة الإستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها في تحسين أداء المؤسسة.
 - ✓ ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التحولات التي تطرأ عليها لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو
 - ✓ تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي و تحسيسهم بأهم طرف مهم في عملية اليقظة وهو أحد عوامل نجاحها.
 - ✓ يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف وتضافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لممثلي اليقظة تتمين النتائج التوصل إليها.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	شكر وعرفان
	الإهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أو	المقدمة
الفصل الأول: الأداء في المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء
4_3	المطلب الأول: تعريف الأداء ومصطلحات قريبة منه
4	المطلب الثاني: مستويات الأداء
8_4	المطلب الثالث: محددات الأداء
10_8	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء
10	المبحث الثاني: تقييم الأداء وقياسه
10	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
11_10	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

12_11	المطلب الثالث: قياس الأداء
12	المبحث الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
13_12	المطلب الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن ونشأتها
14_13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف بطاقة الأداء المتوازن
16_14	المطلب الثالث: مكونات وخطوات بطاقة الأداء المتوازن
21_17	المطلب الرابع: الأبعاد الأربعة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
26_25	المطلب الأول: تعريف اليقظة الإستراتيجية والتفرقة بينها وبين بعض المصطلحات ذات الصلة
28_26	المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة الإستراتيجية
29_28	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
32_29	المطلب الرابع: خصائص وأنواع اليقظة الإستراتيجية
32	المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
37_33	المطلب الأول: شروط وممثلو اليقظة الإستراتيجية
37	المطلب الثاني: أساليب تشغيل عملية اليقظة الإستراتيجية
41_37	المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
41	المبحث الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية

45_42	المطلب الأول: معلومات اليقظة ومصادرها وأهمية معلومتها
46_45	المطلب الثاني: تنظيم خلية اليقظة وأوقاتها وكيفية تنشيطها
47_46	المطلب الثالث: عراقيل اليقظة الإستراتيجية وكيفية مواجهتها
47	المبحث الرابع: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
48_47	المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة
48	المطلب الثاني: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة
48	المطلب الثالث: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة
49_48	المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة
50	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمطاحن الإخوة حوحو_لوطاية بسكرة-	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: عرض عام حول المؤسسة محل الدراسة
53	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
54_53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمطاحن الإخوة حوحو
55	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة
56_55	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
56	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب وطرق المعالجة الإحصائي
70_56	المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
70	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

71_70	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
72_71	المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط بين أبعاد الدراسة
78_72	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
78	خلاصة الفصل
82_80	خاتمة

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية :

أولا: المقالات

- 1/ قرون, ن &, غضبان, ح. ا. (2020, 06 06). تشخيص ممارسات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية. 14(01), p. 312.
- 2/ مصباح, ع &, بوخمم, ع. ا. (2019, 06 03). دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية. مجلة الدراسات الاقتصادية. 25, p.
- 3/ مقحوت, م &, نصيب, ر. (2019, 03 30). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البحوث والدراسات التجارية. 96_95(01), p.
- 4/ وقنوني, ب. (2019, 12). واقع تطبيق اليقظة الإستراتيجية ف المؤسسات الجزائرية *Revue Economie & Management*, 18(01), p. 21_22.
- 5/ ضامن, و (2016, 12 11). إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (bsc) في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي. مجلة الإقتصاد الصناعي

ثانيا: الكتب

- 1/ الخفاجي, ن. ع &, ياغي, ا. م. (2015). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء الصارف التجارية. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع
- 2/ الخلف, م. ا., كافي, م. ي. &, كافي, ه. م. (2017). الإدارة الإستراتيجية. قسنطينة، الجزائر: ألفا للوثائق.
- 3/ الشراوي, ر. م. (2018). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين إنتاجية المنظمات العامة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية.
- 4/ قايل, ح. (2009). قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثالثا: المذكرات

- 1/ اونيس, س. (2015_2016). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر :جامعة محمد خيضر .

- 2/ بلاسكة, ص. (2011/2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, سطيف, الجزائر :جامعة فرحات عباس.
- 3/ بوجمان, ع. (2013/2014). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة, الجزائر :جامعة محمد خيضر.
- 4/ تيمحغدين, ع. (2012_2013). دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة, الجزائر :جامعة محمد خيضر .
- 5/ خمان, أ &, حمدان, س. (2016). بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية مذكرة ماستر كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تبسة, الجزائر :جامعة العربي التبسي.
- 6/ ربحي, ل. (2016_2017). دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة, الجزائر :جامعة محمد خيضر .
- 7/ سويد, ر &, زغدي, ف (2017/2018) دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الوادي, الجزائر جامعة حمه لخضر .
- 8/ مزغيش, ع. ا. (2011/2012) تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر جامعة الجزائر.

باللغة الأجنبية:

- Alshaer, S. A. (2020, 05 29). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity. *Modern Applied Science* , p. 83.
- jalod, k. m., hasan, a. j., & hussain, a. n. (2020, 12 23). Strategic Vigilance and its Role in Entrepreneurial Performance. *Multicultural Education* , 07 (01), p. 94.
- salman dawood, f. (2018, 11 21). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector. *European Journal of Business and Managemet* , p. 4

الملاحق

الملحق 1 : الإمتبيان

جامعة محمد خيضر_ بسكرة_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: ثانية ماستر إدارة إستراتيجية

إمتبيان

الأخ الفاضل.. الأخت الفاضلة..

تحية طيبة وبعد.

تهدف امتارة الإمتبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية بعنوان دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة مطاحن الإخوة حوحو بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة الإخوة حوحو بلدية لوطاية -بسكرة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإمتبانه ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجاباتكم لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولوا هذه الإمتبانه اهتمامكم ، ومشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها

الطالبة: بن عبد الرحمان رقية

الموسم الجامعي: 2021/2020

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أولاً: اليقظة الإستراتيجية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق أنواع اليقظة الإستراتيجية لذلك نرجو منكم وضع علامة X أمام درجة القياس مناسبة مع العبارة

درجات سلم القياس					عبارة القياس	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: اليقظة التكنولوجية						
					تسعى المؤسسة إلى تفعيل نشاط البحث والتطوير	01
					تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعتها	02
					تقوم المؤسسة بعقد تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة	03
					تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية حديثة	04
					تسعى المؤسسة إلى تصنيف الأسواق وفق معيار تكنولوجي	05
ثانياً: اليقظة التنافسية						
					تعمل المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها	06

					07	تابع المؤسسة باستمرار تطورات المؤسسات الرائدة في مجال نشاطها
					08	تحافظ المؤسسة على ولاء زبائنها الحاليين وتسعى لاستقطاب زبائن جدد
					09	تتحرى المؤسسة كل المستجدات ذات العلاقة بتحالفات المنافسين
ثالثا: اليقظة التجارية						
					10	تتابع المؤسسة الزبائن الحاليين والمحتملين للمنافسين
					11	تمتلك المؤسسة سمعة تجارية عند المستهلكين
					11	تعمل المؤسسة بصفة مستمرة على مراقبة كل ما يؤثر في علاقتها مع الموردين
					12	تسعى المؤسسة باستمرار إلى المحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب عملاء جدد.
رابعا: اليقظة البيئية						
					1	المؤسسة على اطلاع دائم بالتشريعات القانونية المتعلقة بنشاطها في مختلف الأسواق
					14	المؤسسة لها إدراك واسع للتغيرات التي تحدث في المجتمع

					15	تسعى المؤسسة إلى الاطلاع الدائم على التشريعات التي تخص نشاطها
					16	تهتم المؤسسة بالمعلومات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي للمجتمع.

ثانيا: الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى حصول المؤسسة على تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لذلك نرجو منكم وضع علامة X أمام درجة سلم القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

درجات سلم القياس					عبارة القياس	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: البعد المالي						
					01	تهتم المؤسسة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها.
					02	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف اقتصادية.
					03	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة.
					04	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد
ثانياً: بعد العملاء						
					05	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات تلاوم طلبات

					وظموحات العملاء.	
					تسعى المؤسسة للمحافظة على العملاء وكسب عملاء جدد.	06
					تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل.	07
					السماع إلى اقتراحات وشكاوي العملاء وأخذها بعين الاعتبار.	08
					تسعى المؤسسة إلى تبسيط إجراءات العمل لإرضاء عملائها	09
ثالثا: بعد العمليات الداخلية						
					اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات	10
					تقوم مؤسستكم بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل	11
					تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين فيما يخص العمل	12
					التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل وتفسير وتوضيح القوانين للعمال والموظفين	13
رابعا: بعد التعلم والإبداع						
					تسمح المؤسسة للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية	14

					تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين	15
					تعم المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	16
					تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات	17

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 07 - 06 - 2021

إلى السيد: مدير مؤسسة مطحنة
الإخوة حوحو، لوطاية - بسكرة -



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 643 / ك.ق.ت.ت / 2021

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - بن عبد الرحمان رقية

تخصص: إدارة إستراتيجية

المسجل بالسنة: ثانية ماستر

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

" دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة "

تحت إشراف: أ.د/ شنشونة محمد

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

