



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

الموضوع

اليقظة الإستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية قديلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة :

د/أنفال حدة خبيزة

إعداد الطالبة:

فتيحة بوبش

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر	د/فطيمة الزهرة نوي
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر	د/أنفال حدة خبيزة
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر	د/ إيمان مودع

السنة الجامعية : 2020 - 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد

الموضوع

اليقظة الإستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية قديلة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذة المشرفة

إعداد الطالبة:

د/أنفال حدة خبيزة

-فتيحة بوبش

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر	د/فطيمة الزهرة نوي
جامعة بسكرة	مشرفا	أستاذ محاضر	د/أنفال حدة خبيزة
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر	د/إيمان مودع

السنة الجامعية : 2020 - 2021



شكر وعرفان

ومن حق النعمة الشكر ، وأقل جزاء للمعروفه الشكر.....أما بعد
أشكر الله عز وجل الذي رزقني من هذا العلم ما لم أكن أعلم وأعطاني
من القوة والمقدرة ما أحتاجه
للوصول لهذا المستوى العلمي والذي أضعو عليا بإتمام هذه المذكرة
، فله الحمد على نعمة المعرفة والحمد
حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا.

يقول رسولنا الكريم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" ومن هذا المنطلق
فإنني:

أتقدم بحظيم العرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرفة " خبيزة أنفال حدة
" على تفضلها بالإشراف على
هذه المذكرة وتقديم الإرشادات والنصائح والتوجيهات المجدية جزاها
الله خيرا.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة
المناقشة كل باسمه على قبولهم مناقشة هذا
العمل المتواضع وعملهم على تصويب أخطائه في سبيل إثرائه جزاكم الله
خيرا وزادكم علما نافعاً.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من أمدني بيد العون في إعداد
هذا البحث ، سواء من قريب أو بعيد
وفي الأخير لايسعني إلا أن أحمد الله عز وجل مرة أخرى على توفيقه.

إهداء

باسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرلا الله عملكم ورسوله والمؤمنين "

أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... وإلى من أحمل
إسمه بكل

إفتخار .. إلى من كان معي في كل خطوة أخطوها بتشجيعاته ودعمه .. إلى من كان ولا زال سندي في
الحياة

والذي لم يبخل عليا بكل ما يملك في سبيل نجاحي أي أطال الله عمرك..

إلى معنى الحب والحنان وإلى بسملة الحياة وسر الوجود "أمي" رحمك الله وجعل الله مثواك جنة النعيم .
إلى من أرى فيهم ومستقلي ، زهرات حياتي النظرة التي يمدني ارجحهما بخيوط التفاءل المشرقة. أختاي
توأما روحي... ربيعة وبشري .

إلى سندي في الحياة والذين لم يبخلوا عليا بشيء... أخوتي سيف، عبد الغاني، وهاب

إلى الكتاكيت: إياد وأنس وصهيب

إلى زوجات إخوتي : دلال ، حورية

إلى زوجة أبي : نعيمة

إلى أعز الورود التي نمت في حديقة حياتي فكانت تعطرها أحلى الروائح إلى من عشت معهم أيامي إعز

صديقاتي

بسمة، جيهان، إخلاص، بتول، أسماء، صبرينة، راضية، إيمان، مونية، منى، كنزة.

إلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا بجهودهم.. وأختص بالذكر أستاذتي المشرفة "خبيزة

أنفال حدة"

إلى كل إنسان لم يذكره اللسان ويذكره القلب

الخطص

الملخص

في ظل المحيط الذي تنمو فيه المؤسسات أصبحت تعمل جاهدة لتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وتحسين أداءها لذلك بدأت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا باليقظة الإستراتيجية لكونها تعد قوة حقيقية تترجم قدرتها على توقع المستقبل والانفتاح على البيئة الخارجية ، وما تحتويه من فرص وتهديدات .

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، واتخذت من مؤسسة المياه المعدنية -قديلة- كحالة دراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبانة، للتعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة الأداء المتوازن ، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين.

كما توصلنا إلى أن تحسين الأداء هو الأثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال، وأن مؤسسة المياه المعدنية تقوم باكتساب الأداء وذلك كون المؤسسة تدرك مدى أهمية الأداء ، كذلك تمارس المؤسسة أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، الأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، تحسين الأداء.دراسة حالة.

Abstract:

In light of the therad in which institutions grow ,they are working hard to improve their position compared to competitors and improve their performance, therefore, institutions began to pay great attention to strategic vigilance, as it is a real force that translates its ability to anticipate the futer and openness, and the opportunities and threats it contains.

This study aims at the contribution of strategic vigilance to improving the performance of the economic institution, and was taken from the mineral water corporation (gudilla)as a case study, to achieve the objectives of the study, a questionnaire was prepaed to identify the reality of the institution's adoption of the types of vigilance and the balanced management card, and to know the relationship between the two variables.

We also conclulded that improving performance is the effect that results from the establishments adoption of an effective strategic vigilance system, and that the mineral water corporation is gaining performance because the corporation realizes the importance of performance.the corporation also exercises the types of stratigic vigilance that have been studied at a good level .

Key words:

Strategic Awakening, pformance , Balanced Scorecard , Perfomance Improveent ,Case Study.

فهرس المحتويات

Table des matières

	شكر وعرفان
	إهداء
	الملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المحتويات
أ.....	مقدمة
	الفصل الأول : الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية
25.....	المبحث الأول : أساسيات اليقظة الإستراتيجية
25.....	المطلب الأول : تعريف ونشأة اليقظة الإستراتيجية
28.....	المطلب الثاني: أنواع وخصائص اليقظة الإستراتيجية
30.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
31.....	المطلب الرابع : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
32.....	المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
33.....	المطلب الأول : شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية
33.....	المطلب الثاني: آليات ونماذج اليقظة الإستراتيجية
39.....	المطلب الثالث : معوقات اليقظة الإستراتيجية
	الفصل الثاني : أهمية اليقظة الاستراتيجية في أداء المؤسسة الاقتصادية
44.....	المبحث الأول : أساسيات حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية
44.....	المطلب الأول : ماهية الأداء وأهم أنواعه
51.....	المطلب الثاني : ماهية الأداء وأهم أنواعه
53.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة
54.....	المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء
56.....	المبحث الثاني : دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
56.....	المطلب الأول : دور اليقظة الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
56.....	المطلب الثاني : دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
57.....	المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
57.....	المطلب الرابع : دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
58.....	المطلب الخامس : دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
	الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة فديلة للمياه المعدنية بيسكرة
62.....	المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة فديلة للمياه المعدنية
62.....	المطلب الأول : تقديم مؤسسة فديلة للمياه المعدنية

فهرس المحتويات

64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة
69	المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان
69	المطلب الأول: تصميم الاستبيان
71	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
96	خاتمة
99	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية والقوى المعنية	29
02	مكونات الماء المعدني " فديلة	67
03	درجات مقياس ريكارت	70
04	المعلومات الشخصية لعينة الدراسة	70
05	اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس	72
06	جدول الاتجاه العام	73
07	: تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية	74
08	تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة التنافسية	75
09	تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة التجارية	76
10	تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة البيئية	77
11	تحليل آراء المبحوثين لبعء المحور المالي	78
12	تحليل آراء المبحوثين لبعء محور العميل	79
13	تحليل آراء المبحوثين لبعء محور العمليات الداخلية	80
14	تحليل آراء المبحوثين لبعء محور النمو والتعلم	81
15	تحليل آراء المبحوثين لفقرات محور العلاقة بين المتغيرين	82
16	يوضح مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التكنولوجية	83
17	يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التنافسية	85
18	يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التجارية	87
19	يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة البيئية	88
20	يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار بين متغيري الدراسة	90

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
35	يعبر عن مراحل عملية اليقظة نموذج (Gérard Verna) .	02
36	يمثل المراحل العشرة لليقظة نموذج. Labonte et Legendre	03
37	النموذج النظري لعملية اليقظة حسب Humbert Lesca	04

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
102	الإستبيان	01
108	قائمة الأساتذة المحكمين الاستبيان	02

مقدمة

عرفت المؤسسات الاقتصادية عبر تطورها التاريخي العديد من الأنماط التسييرية والإدارية، وذلك يرجع إلى العولمة الاقتصادية وما انجر عليها من انفتاح، وتحول العالم إلى قرية صغيرة مع التطورات العلمية والإنجازات التقنية المتلاحقة وثورة الاتصالات والمعلومات وارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية، فاليوم أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة والتسيير، الأمر الذي أدى إلى دخول عدد من المداخل والأنظمة ومختلف المفاهيم الحديثة والاستراتيجيات المختلفة لمسايرة هذه التطورات الحاصلة في المجال الإداري الاقتصادي، من أجل تحقيق مختلف متطلبات المؤسسات الاقتصادية وتطور الأداء المقدم والوصول إلى مستوى أفضل من أجل تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة .

والمؤسسات الاقتصادية كغيرها من المؤسسات الأخرى تعاني من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاقتصاديات المختلفة، ولتحقيق نجاحها وتأقلهما مع بيئة العمل الجديدة لأن أغلب الأفكار تلد فيها أصبح لا بد على المؤسسات الاقتصادية أن تجد الأساليب والطرق والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق التطور والقدرة على المنافسة .

ولذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية أن تكون حريصة بقدر المستطاع على الاستطلاع والتحليل الدائم لجميع العوامل لمختلف التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وخارجها، ومن بين الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية هي اليقظة الإستراتيجية .

فاليقظة الإستراتيجية تعتبر نظام معلومات في المؤسسات الاقتصادية، لجلب المعلومات من المحيط الخارجي، يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، فهي تقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فهي تساعد على اتخاذ القرارات التسييرية داخل المؤسسات، كما لديها مجموعة من الأنظمة الفرعية كاليقظة التنافسية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية واليقظة البيئية، فأصبحت اليقظة الإستراتيجية مع مرور الوقت أداة هامة لتحقيق التميز واكتساب مزايا تنافسية، وتساعد على نجاح المؤسسة ومسايرتها لمختلف التكنولوجيات الحديثة في مختلف المجالات، وتساعد في حل المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها .

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية؟

سنحاول الإجابة على الإشكالية بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالي :

✍ أسئلة الدراسة :

1/ ما هو دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

2/ ما هو دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

3/ ما هو دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

4/ ما هو دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

✓ مرجعية الدراسة "الدراسات السابقة" :

إن موضوع دراستنا هذا قد حظي بالعديد من الدراسات والبحوث والأدبيات الأجنبية والعربية، واعدت فيه العديد من الرسائل الجامعية وكرست له العديد من المؤتمرات والندوات العلمية، وخلال تصفحنا للدراسات المتضمنة في الأبحاث السابقة نجد:

✚ دراسة طحين العالية : " دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتو" دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب _ أوماش "؛مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير؛ فرع تسيير المنظمات؛تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات ؛ جامعة حمد خيضر بسكرة؛2013\2014 .

لقد جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية, واتخذت من مطاحن اوماش للجنوب كحالة لدراسة ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة مواجهة لإطارات المؤسسة ' وهذا راجع لاختبار هذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة ' تم توزيع 35 استمارة واستردت منها 34 استمارة' وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها مؤسسة أوماش لها مستوى يقظة إستراتيجية جيدة وفق لمقياس الدراسة وهي تطبق أنواع اليقظة التي تم دراستها تقوم بأبحاث ومشاريع تطوير تكنولوجياتها ة استخلصت الدراسة بتوصية العمل على نشر ثقافة اليقظة داخل محيط المؤسسة ضرورة اهتمام بالبيئة الخارجية ' ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة إنشاء مصلحة لليقظة الإستراتيجية.

✚ دراسة زواو ضياء الدين " دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية" (مذكرة ماجستير في علوم التسيير)، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012-2013، سنعتمد على هذه الدراسة في الاستقاء منها ما يخدم دراستنا فيما يخص الجانب النظري ومعرفة فيما تتمثل اليقظة الإستراتيجية .

✚ وفي دراسة أخرى قامت بها نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة ' حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ' رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ' فرع إدارة الأعمال ' جامعة الجزائر 2002\2003 سعت من خلالها إلى :

تبيين أهمية اليقظة التنافسية في استمرارية حياة المؤسسة وفي تفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقا من رصد بيئتها التي تؤثر فيها وتتأثر بها وقد تم استخدام المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع الوثائق الخاصة بالمؤسسة المقابلات والزيارات الميدانية ة المصادر الأخرى كمواقع الانترنت ومختلف الوثائق

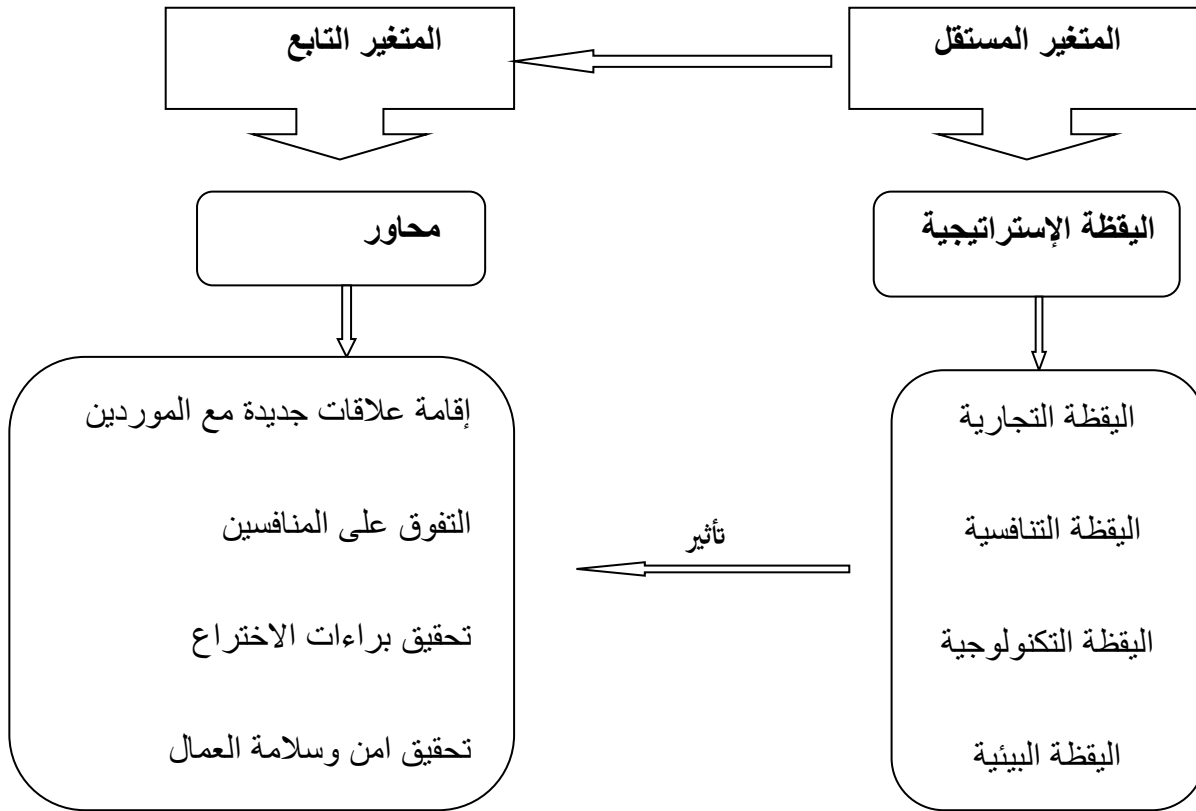
✚ كمجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- اختلفت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة حسب علاقتها بموضوع الدراسة وبمتغيراته من دراسة لأخرى، ويمكن تحديد نقاط الاستفادة منها كما يلي :
- مثلت الدراسات السابقة إطارا مرجعيا لبناء فرضيات الدراسة وضبطها مع تحديد العلاقة بين المتغيرات في إطار هدف- نتيجة خصوصا الدراسات ذات صلة المباشرة بالموضوع .
 - وتمت الاستفادة أيضا من الدراسات السابقة في الجانب المنهجي والمتعلق باختيار نموذج الدراسة والمنهجية الثلاثة بعد الاطلاع على إيجابيات وسلبيات كل طريقة ثم تطبيقها في الدراسات السابقة، كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات السابقة في اختيار أدوات جمع المعلومات ومعالجتها .
 - بالإضافة إلى الاستفادة منها أيضا في مناقشة الفرضيات من خلال اعتمادها إطارا مرجعيا لمناقشة نتائج الدراسة مع مختلف نتائج الدراسات السابقة من حيث موافقتها واختلافها .

■ نموذج الدراسة :

من خلال ماتقدم وكذا متغيرات البحث حاولنا وضع نموذج لمتغيرات الدراسة

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

فرضيات الدراسة :

❖ الفرضية الأساسية

لا يوجد لليقظة الإستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

❖ الفرضيات الفرعية

من أجل الإجابة على التساؤلات السابقة يمكن الانطلاق من الفرضيات التالية :

1/ لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

2/ لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

3/ لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

4/ لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

التموقع الاستمولوجي:

التموقع الاستمولوجي للبحث والباحث جاء هذا البحث ضمن النموذج الوضعي (الواقعي والوصفي) أو ما يطلق عليه ابستمولوجيا الملاحظة وذلك من خلال محولة فهم وشرح ودراسة العلاقة ومساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث حاولنا بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز أن نقوم بدراسة كمية حيادية التحليل باستخدام استبانة محكمة كأداة للدراسة وجمع المعلومات للإحاطة ومعرفة العلاقة والدور بين المتغيرين في مؤسسة المياه المعدنية -قديلة- وذلك من أجل اختيار الفرضيات الموضوعية والقابلة للتأكيد أو الرفض ، كما لا يخلو البحث من بعض الاستقراء في تبرير وتفسير نتائج البحث الكمي .

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة

✓ المنهج المتبع في الدراسة

يعتبر المنهج أسلوب للتفكير والعمل الذي يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها من أجل الوصول إلى نتائج وحقائق حول المشكلة المدروسة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة ارتأينا أن المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المتبع بالأسلوب التحليلي، وهذا من خلال وصف الظاهرة عن طريق استقراء ما كتب عن الموضوع، وكل الجوانب المتعلقة به، ومن ثم الخروج ببعض المعطيات التي تصف الوضع الراهن، ومقارنة هذه القراءات بواقع اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

✓ أدوات الدراسة "الاستبيان" :

يعتبر الاستبيان من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث ويعبر الاستبيان على أنه وبالاعتماد على بعض الدراسات والمراجع تم تصميم الاستبيان لغرض جمع البيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم عرض على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم توزيعه على أفراد العينة.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر، والدراسة الثانية ركزت على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، والدراسة الثالثة ركزت أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، و يأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع جاءت الدراسة بالإضافة إلى المقدمة العامة والخاتمة العامة في ثلاثة فصول الأول والثاني نظري والثالث تطبيقي كالآتي :

المقدمة العامة: والتي تطرقنا فيها إلى إشكالية الدراسة ومجموعة من الأسئلة الفرعية وكذا الفرضيات التي سعينا إلى التأكد من صحتها ، وبعدها أبرزنا أهمية الدراسة ومناهج المستخدمة وأساليب ومصادر جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، ثم قمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة .

الفصل الأول : وجاء بعنوان

الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية، ويندرج ضمنه مجموعة من المباحث والمطالب، المبحث الأول : أساسيات اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثاني : متطلبات اليقظة الإستراتيجية .

الفصل الثاني : أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ويندرج ضمنه مجموعة من المباحث والمطالب، المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية والمبحث الثاني : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة ويندرج ضمنه مجموعة من المباحث والمطالب، المبحث الأول : تقديم مؤسسة المياه المعدنية قديلة، المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية المستخدمة في القياس وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- ✚ كونها ستسلط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية .
- ✚ الاهتمام العلمي باليقظة الإستراتيجية وإدراجها ضمن جميع المؤسسات الاقتصادية .
- ✚ كون اليقظة الإستراتيجية تساهم في اكتشاف وتحديد المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

الفصل الأول : الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول : أساسيات اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني : متطلبات اليقظة الاستراتيجية

تمهيد

في ظل محيط عالمي سريع التغير تعيش المؤسسة شديد الاضطراب الذي يؤثر بشكل كبير على أداءها واستمرارها، مما فرض على المؤسسات بيئة جديدة تتميز بالمنافسة الشديدة والتي تدفع بها إلى البحث عن مداخل للرفع من تنافسيتها، وتبني أساليب التشخيص والفهم الدقيق والفعال لبيئتها الخارجية والداخلية لاكتشاف الفرص والتهديدات من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى وذلك لكي تتمكن المؤسسات من تبني استراتيجيات ناجحة تمكنها من التأقلم وسط محيطها التنافسي الجديد وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يسمى نظام اليقظة الإستراتيجية الذي يعتبر من أحدث الأساليب والآليات التي تتماشى مع المتغيرات ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية ، وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول : أساسيات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول : أساسيات اليقظة الإستراتيجية

تعتبر المؤسسة نظام يتأثر بالعوامل الخارجية والبيئية المحيطة به ، تأخذ منه وتعطيه، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والوعي التام والقدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية ، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم ونشأة اليقظة الإستراتيجية ، وأهم أنواعها وخصائصها، مع التعرف إلى أهم أهدافها أهميتها، وكذا طرق ووسائل اليقظة.

المطلب الأول : تعريف ونشأة اليقظة الإستراتيجية

مرت اليقظة الإستراتيجية بعدة تطورات تاريخية التي مكنتنا من التعرف على مصطلح اليقظة، وهو مصطلح يرتبط بعملية المتابعة والمراقبة والتكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة لمراقبة محيطها وتحليل أحداثه وذلك بغرض الحصول على المعلومات التي تساعدنا على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها وذلك بهدف خلق الفرص وتقليل المخاطر.

الفرع الأول:تعريف اليقظة الإستراتيجية:

هناك العديد من التعاريف الغير متفق عليهما من طرف الباحثين كون مصطلح اليقظة الإستراتيجية جديد وحديث النشأة ، ومن خلال هذا العنصر سنحاول الإحاطة بمفهوم اليقظة وهذا بالتطرق لبعض التعريفات التي توجه لليقظة الإستراتيجية .

- عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها "أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسياتها، بالجمع، معالجة لمعلومات ونشر المعرفة المفيدة للتحكم في المحيط (التهديدات والفرص)".

- كما تشير البحث عن المعلومات عن طريق يقظة ثابتة ومراقبة دائمة للبيئة وهذا لأهداف إستراتيجية، وتهدف إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة، خاصة عند الحد من الإختلالات التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية .

- كما عرفت اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات ودعم القرارات من أجل تنمية وتطوير المؤسسة وضمان بقائها (دولي، 12-13- نوفمبر 2017 .).

- وهي أيضا الرصد الشامل والدكي لنحيط المؤسسة للإطلاع على معلومات واقعية ومعبرة عن المستقبل .

- ويعرفها Josée Auder بأنها : العملية التي يتم من خلالها أعضاء مؤسسة يجمعون، يتبادلون، يعطون معنى للمعلومات المنتسبة للمحيط الخارجي للمؤسسة، هذه الممارسة تكون بهدف عملية التفكير الاستراتيجي المسيري للمؤسسة، وتتم اليقظة الإستراتيجية بالمعلومات المنتسبة للسوق (تكنولوجيا، عملاء، منافسين، موردين...)، وأيضا المنتسبة لمحيط الأعمال بصفة عامة (البيئة الاقتصادية، القانونية، السياسية، الاجتماعية...) (الدين، 2012-2013، الصفحات 2-3) .

وبناء على ما تم عرضه سابقا يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية جماعية مستمرة، من خلالها يتعقل فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات المعلومات التوقعية والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستخدمونها في خلق فرص أعمال وتقليل المخاطر في خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة .

الفرع الثاني: نشأة اليقظة الإستراتيجية

اليقظة نشاط إنساني قديم ، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها والتيقظ لمحيطها وترجع جذورها إلى العاملين المختلفين هما الدولة الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية، ثم ترجمة Aguilar في كتابه "رادار" ليوضح انه على المؤسسة وضع نظام للمسح من اجل حماية محيطها .

أولا : مرحلة الستينات

اشتهرت هذه المرحلة بأعمال Aguilar العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من اجل إدارة المحيط Aguilar1967 .Amsoff 1967 .Etzioni1977 .Hambick1979 . Godivalla1985 . Boumard1990 . فوجد Aguilar هو أول من اهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح، وكما تطرقه في كتابه Scanning the business environment إلى عبارة "رادار" "radar" وأهميته بكونه : يسمح بالحيازة على المعلومات، توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها" (زغدي، 2017-2018، صفحة 3) .

وان كان Aguilar لم يشر إلى طبيعة هذا الرادار ولا لكيفية تشغيله وتفعيله إلا أن الأبحاث تعتبر رائدة في هذا المجال، اهتمت بالبيئة في عمومها دون التركيز على جانب واحد من جوانبها. في هذه المرحلة كانت بداية المسح أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي باعتماد على مصادر واستخدام البيانات العلمية، والمؤسسة في هذا المستوى تسعى إلى الذكاء البيئي .

ثانيا : مرحلة السبعينات

هي مرحلة الظهور عند كل من الانجلوسكسونية والفرنكوفونية، وفيها ظهرت أبحاث Ansoff 1975 في مقاله المشهور "Mamaging stratigie surprise by response to weak" والذي أكد أهمية رادار المؤسسة مثل Aguilar فقد أطلق عليه فيما بعد نظام رادار الرقابة **Système de radar_surveillance** يقوم هذا النظام برصد الإشارات الضعيفة في جميع جوانبها المحيط، التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية،... الخ تأكيداً منه على أهمية هذه الإشارات في تفادي ما سماه بالمفاجآت الإستراتيجية **3 Surprises Strategiques** مدعماً رأيه بالظروف التي سادت في تلك الفترة خاصة الأزمة البترولية 1973 والتي برزت انعكاسات البيئة المضطربة على المؤسسة، ليصل بذلك إلى نتيجة أساسية مفادها أن البيئة غير مستقرة لا تسمح بالاعتماد على تنبؤات ثم إعدادها على أساس معطيات الماضي، ذلك أن الحاضر والمستقبل لا يمكن أن يكون امتداد للماضي فان ما يميزها هو التغير وللاستمرارية.

ثالثا : مرحلة الثمانينات

هذه المرحلة عرفت عند الانجلوسكسونية بمرحلة النضج أما عند الفرنكوفونية فهي لازالت مرحلة الظهور، وعرفت هذه المرحلة بظهور العديد من مصطلحات التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية منها الذكاء التنافسي **Intelligence concurrentiell**، وذكاء الأعمال **Intelligence businss** و... الخ، في هذه المرحلة كذلك برزت بعض

الأبحاث الفرنسية كأبحاث **Lesca1985 . Seigle1985 . Marteam1985** وهذا الأخير يعتبر من أوائل الذين طور مفهوم اليقظة في كتابه الذي ظهر في طبعته الأولى **(Système d'Information pour le Manajament Stratigique)** منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام كبير عند الباحثين الاقتصاديين والمعلومات.

دعا **Aguilar** إلى ضرورة وضع نظام مسح المحيط **Systaème de Balayage** أطلق عليه **Parter1980** بنظام الذكاء التنافسي .

مثلت هذه العملية عند البعض جوهر "اليقظة"، هي عملية منظمة للبحث وتحليل واختيار مناسب للمعلومة، التي تمكن المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية (زغدي، 2017-2018، صفحة 4). لأن هذه العملية تسمح بإتاحة المعلومات الحالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند الآخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال.

في هذه المرحلة نجد أن الأبحاث تجاوزت من مرحلة البحث عن المعلومة الخارجية إلى مرحلة معالجة هذه المعلومة (ترتيب، تصنيف، علاقات، وكيفية إيصالها لمنفذي القرار...) نستخلص في هذه المرحلة ظهور علاقة بين الصياغة الإستراتيجية وذكاء التنافسي في المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى فإننا لا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن هذه الفترة هي فترة بروز مصطلح الذكاء لدلالة على مراقبة المنافسة والبيئة بشكل عام .

رابعا : مرحلة التسعينات

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الأنجلوسكسونية والفرنكوفونية إلا أن هذه الأخيرة عند مسح لأدبياتها حول ذات المفاهيم تمكنت هذه الدراسة من إحصاء العديد من المصطلحات إلا أن الأكثر استعمالا في هذه الدراسة هي اليقظة **Veille** وذكاء الاقتصادي **L' Intelligence Economique** .

ارتكز اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات اليقظة الإستراتيجية أهدافها وأساليب تطبيقها، فبعد ما كانت مجرد وظيفة دفاعية أصبحت لديها بعد هجومي وهذا كنتيجة حتمية لظهور ما يعرف بالحرب الاقتصادية. وكذلك هذه المرحلة عرفت ميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وبتقرير **Marter** سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومتابعة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية في أحسن شروط : الجودة، المدة، التكلفة . أي الذكاء الاقتصادي يتوجه إلى الاقتصاد الوطني واستعمل في المؤسسة كبديل لليقظة الإستراتيجية .

خامسا : مرحلة آخر التسعينات إلى يومنا هذا

وهي مرحلة التوطيد في كل من المفهومين الأنجلوسكسونية و الفرنكوفونية، هذه الفترة شهدت ظهور مفاهيم جديدة كإدارة المعرفة، العمل الجماعي، تطور الشبكات وتكنولوجيا المعلومات بشكل عام، أكثر من أي وقت مضى أصبحت تتقارب أكثر فأكثر بحيث يصعب التمييز بينها نظرا لارتباطها وتكاملها فوصفت بالتالي عملية البحث عن المعلومة الخارجية بمصطلح الذكاء

الاقتصادي الاستراتيجي Intelligence Economique Stratigique ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معاينة المعلومات، ونشر المعارف المفيدة في أطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (زغدي، 2017-2018، صفحة 5).

المطلب الثاني: أنواع وخصائص اليقظة الإستراتيجية

أنواع اليقظة الإستراتيجية تنحصر في أنواع محددة و تختلف باختلاف الهدف والغاية منها، لكن الغاية من وراء اليقظة غاية إستراتيجية مهما تعددت جوانبها، حيث يرى البعض أن خصائص اليقظة تعبر عن أهمية عملية اليقظة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما عند البعض الآخر فإن اليقظة الإستراتيجية تقوم بتزويد متخذ القرار في المؤسسة بالمعلومات ذات طبيعة إستراتيجية.

الفرع الأول : أنواع اليقظة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية مفهوما شاملا حيث تعمل على استباق التغيرات التي تحدث في بيئة المؤسسة و تتكون من خمسة أنواع متكاملة :

اليقظة التكنولوجية

يعرفها Martine ET Ribault هي النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات، ونقصد بإشارة الضعف أو ما تسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساسا بأن حدثا ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، وصعب تمييزها. (عقون، جوان 2016، الصفحات 274-275).

أ. اليقظة التنافسية

هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف من أجل استخراج النتائج واستخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة) (رتيبة، 2002، صفحة 60).

ب. اليقظة التجارية

على المؤسسة أن تطور نوع ثالث من اليقظة إلى جانب كل من اليقظة التنافسية والتكنولوجية والمتمثلة في اليقظة التجارية والذي يهتم عموما ب :

○ الزبائن (الأسواق) : ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.

○ الموردون : يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وامكانية المورد فيما يخص انتقاء المنتجات.

ت. اليقظة الاجتماعية :

وتهدف إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها كما تمنح لمسيري المؤسسة

:

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة .
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل .
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية .

ث. اليقظة البيئية

تعرف على أنها المراقبة والتهيؤ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة وتخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة (عقون، جوان 2016، صفحة 274).

الجدول رقم (01) : يوضح أنواع اليقظة الإستراتيجية والقوى المعنية

أنواع اليقظة	القوى المعنية
التنافسية	المنافسون المباشرون الداخلون المحتملين
التجارية	الزبائن، الموردون
التكنولوجية	المنافسون المباشرون، السلع البديلة
البيئية	باقي للبيئة، طبقا لمحاو اليقظة : ✓ الاجتماعية . ✓ الاقتصادية الكلية والجزئية . ✓ القانونية

المصدر: رفيق عليوات، إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية لتحسين من تنافسية اتصالات الجزائر للهاتف النقال، ص166.

الفرع الثاني : خصائص اليقظة الإستراتيجية

يمكن إيجاز خصائص اليقظة الإستراتيجية المطبقة من طرف المؤسسة الاقتصادية فيما يلي :

أ. الإستراتيجية

يستخدم مفهوم الإستراتيجية للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة .

ب. التوقع المسبق

يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع وكشف التغيرات والتي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة، والتي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية من حيث تقديمها لتوضيحات تعتبر كإضاءة عن المستقبل وليس من المهم أن تعبر عن الماضي .

ت. المحيط أو بيئة المؤسسة

لا يمكن اعتبار بيئة المؤسسة شيئا إحصائيا أو مجردا، فهي مكونة من عدة عوامل مؤثرة، لذلك فلا بد من تعريفها تعريف علمي بتبني اليقظة الإستراتيجية .

ث. الإبداع

بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات إنذار مسبق فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة .

ج. الطوعية (الإرادية)

بما أن اليقظة الإستراتيجية ذات طابع إبداعي فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد للبيئة، بل تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة كبيرين بهدف النقاط المعلومات الاستباقية (ريميلي، ديسمبر 2014 ، الصفحات 2057-258) .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها، لا بد أن تكون على اطلاع بما يجري بهذا المحيط أي لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبة مستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب، فاليقظة إذن تمثل منطقا هاما لاتخاذ القرار وتلعب دورا معتبرا في تسيير المؤسسات بمساهمتها في اتخاذ القرارات .
فاليقظة تستهدف أولا تمكين المؤسسة من تحسين وضعيتها ومستوى ممارستها وذلك على أساس المقارنة بغيرها .

الفرع الأول : أهمية اليقظة الإستراتيجية

تتلخص أهميتها فيما يلي :

- ✓ تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته .
- ✓ تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة لبيئتها .
- ✓ تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها .
- ✓ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق (محاط، 2013-2014 ، صفحة 5) .

الفرع الثاني : أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية

- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها .
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها واكسابها ميزة تنافسية .
- ✓ تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار .
- ✓ مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.
- ✓ تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري.

- ✓ تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة .
- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجيهاتهم .
- ✓ اختيار المشروع المناسب وفي قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب .
- ✓ رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها وهذا بتغلغل في الأسواق لكسب زبائن .
- ✓ التعرف على تكنولوجيات المنافسين، التسيير الجيد لنشاطات المؤسسة والحفاظ على الإرث المعلوماتي لها وحمايتها
- ✓ تسمح من الناحية المالية من تحسين المركز المالي وتحقيق الوفرة من خلال المعلومات المجتمعة التي تساهم في تحقيق تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة (زغدي، 2017-2018، صفحة 13).

المطلب الرابع : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية

لليقظة الإستراتيجية طرق ووسائل عديدة تستخدمها المؤسسة ليصبح لديها موقع تنافسي قوي ونظام يقظة فعال .

الفرع الأول : طرق اليقظة الإستراتيجية

إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة .

أ. طريقة المعايرة

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية ابتدعتها شركة Rank xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويعرفها KEANS على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتنا وخدماتنا وطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائد أو تتفوق عليها وتنتهي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره بعدا متميزا من أبعاد الجودة الشاملة ووفقا لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه، وتقيس أداءها مقارنة بأداء هذه المؤسسة النموذجية والهدف من هذه الطريقة هو انشاء معيار جديد أعلى يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج الذي يقاس أداؤها يتحدد الهدف بأن تلحق بها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية (تشوار، 2009، صفحة 282) :

- تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين .
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية .
- تجميع معلومات عن هذه المؤسسة .
- تحديد البيانات ودراسة الفرق أداؤها في المؤسسات وأسبابه .
- تحديد الأهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه .
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين ومراقبة التقدم .

إن اختيار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيئ رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون، تجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن وبين ما يؤيده منافس متميز أو نموذجي وبينما تؤدبه مؤسسته، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو يجب استكشافها لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها (رقية، 2017-2018، صفحة 22) .

ب. القياس العلمي

أي القياس على أساس علمي والتحليل ووصف الأشياء وصفا كميًا وهي مرتبطة بالقياس المرجعي، وأول من اكتشف وأسس مجلة خاصة بهما هما Braun Nalimon سنة 1957 ويهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية :

- العلوم الاجتماعية : علم اجتماع العلوم، دراسة الأوساط العلمية .
- اقتصاديات البحث والابتكار (سليمان، 2009، صفحة 109) .

الفرع الثاني : وسائل اليقظة الاستراتيجية

للقيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهم هذه الوسائل :

أ. الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها .

ب. البرمجيات

هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحساب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات . كما يطلق اسم البرمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته وتسمى برامج نظام، إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي وهذان الصنفان يعتبران من أهم تصنيفات البرمجيات .

ت. الأنترنت

تعد الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية، لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة، ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على المعلومات أو التشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظام وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك، حيث تقدم شبكة الانترنت العديد من الخدمات لمستخدميه (رقية، 2017-2018، صفحة 24) .

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 تحقيقها لتفعيل اليقظة داخل المؤسسة .

المطلب الأول : شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

- عملية اليقظة الإستراتيجية تساعد المؤسسة على إتخاذ القرار من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة وذلك من أجل استخراج الفرص والتهديدات، ويمكن تلخيص شروط أساسية على المؤسسة تطبيقها لتحقيق فعالية اليقظة وهي :
- أ. إرادة ثابتة من قبل الإدارة : فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية تعمل على تنفيذها شخصيا .
- ب. اتصال داخلي جيد : وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها على شخص واحد لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي .
- ت. التحكم في الوقت : يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك .
- ث. الحد الأدنى من الهياكل : فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة .
- ج. روح جماعية قوية : وهذا بين مختلف الموظفين .

وينبغي أن نشير إلى أن فعالية اليقظة في المؤسسة تظهر باعتبارها عامل أساسي في استمرارية الأداء الاستراتيجي، حيث أن عند جمع المعلومات والمعطيات تقوم المؤسسة بمعالجتها قصد تحويلها إلى معلومات ذات معنى، وبعد توجيهها حسب طبيعتها إلى مستعملها لتأخذ بعين الاعتبار في إتخاذ القرارات وإعداد الاستراتيجيات، تستطيع المؤسسة من متابعة كل التحركات والتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية (بن سعدي، 2017، الصفحات 8-9) .

المطلب الثاني: آليات ونماذج اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول : آليات اليقظة

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقا لآليتين مختلفتين هما :

أولا : آلية التحكم

تعني بأن الأبحاث التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع والعاجل (الأمر والطبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة (وأميرة، دباش، صفحة 08)

ثانيا : آلية الإنذار

تعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات المستمرة من طرف بعض الأشخاص -الذين سيتم ذكرهم للمعلومات وهم المتعقبون-، حيث يقوم هؤلاء الأشخاص ومبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما

يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق .

الفرق بين آلية التحكم وآلية الإنذار هو أن آلية التحكم تعتبر لمدير فيها هو الأمر النهائي والمتعقب المشترك لا يعدو أن يكون سوى مطبق للأوامر، أما آلية الإنذار يكون فيها المجال مفتوح لكافة المشتركين أي لهم مطلق الحرية المعلومة والوصول إليها (شعبان، 2015، صفحة 41) .

الفرع الثاني : نماذج اليقظة الإستراتيجية

من الصعب إبراز الحلقات الترابطية المتسلسلة المكونة لعملية اليقظة الإستراتيجية ، لذا فقد اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها وكذلك اختلفوا في المراحل ، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومنهم من يحددها في 4 مراحل، ومنهم من يحددها في 6 مراحل، وآخرون يرونها 7 مراحل، ومنهم من ينظرون إليها 8 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل، ولاكن تكاد في مجملها تتفق في تفصيل مراحل اليقظة، حيث أنها وبشكل عام تتفق في المراحل الأساسية لليقظة الإستراتيجية، وفي الواقع من الصعب أبرز أهم الحلقات الترابطية والمتسلسلة لمكونات عملية اليقظة، لذا فقد اختلف الباحثون في عملية تقسيمها بين المراحل والخطوات والفترة الزمنية، ومن هنا اختلفت نماذج اليقظة والتي من أهمها :

أولا : نموذج Gérard Verna

سنتكلم في هذا الفرع عن نموذج Gérard Verna تم وضع هذا النموذج من طرف Gérard Verna ويسمى نموذج الزمنين لأنه ينظر لليقظة على أنها عملية تتم عبر زمنين يتكون كل زمن من ثلاث عمليات فرعية تتعلق لأول برقابة وحراسة مصادر المعلومات بينما يخص الثاني لاستغلال المعلومات (زغدي، 2017-2018، صفحة 28).

أ- الزمن الأول (زمن الحراسة: **Tempede Surveillance**) يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثها ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، يتكون زمن الأول من ثلاث عمليات أساسية وهي:

1-عملية البحث عن المعلومات : هذه العملية تقوم بمعرفة البيئة وتحديد حاجيات من المعلومات ومكان وجود المعلومات وكذا تحديد مصدرها ومعرفة ضمن أي حامل متواجدة به والشكل الذي تأخذه، وكل هذا يتطلب بدوره الرقابة الدائمة للمحيط

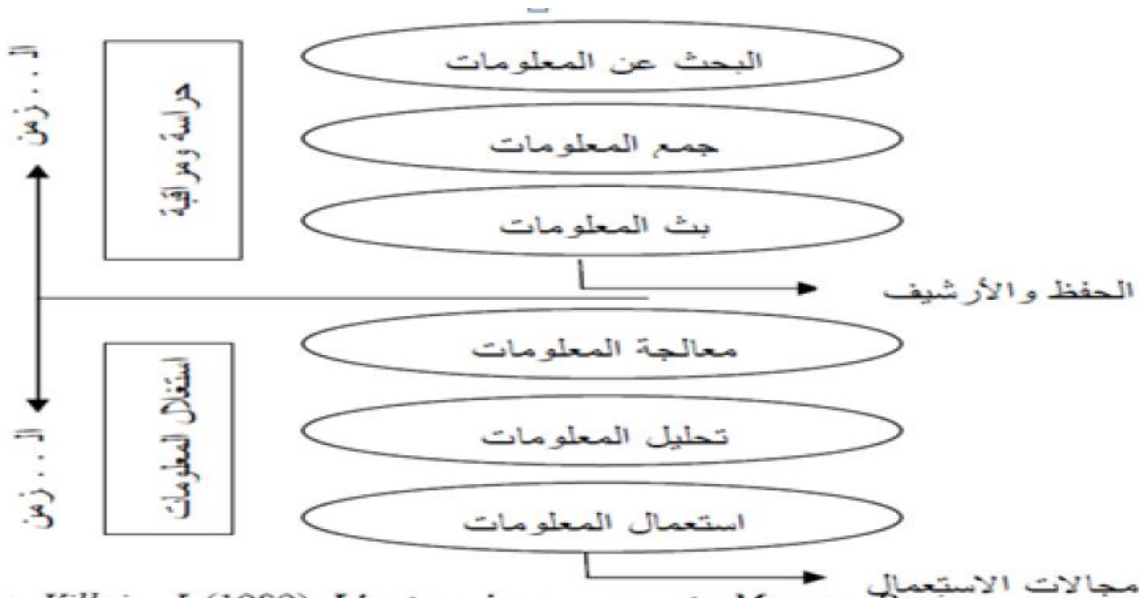
والتركيز على المصدر المستهدف للمعلومة وتحديد المعلومة المناسبة في الوقت المناسب (زغدي، 2017-2018، صفحة 29).

2-عملية تحليل المعلومات : في هذه العملية يتم تصفية المعلومات وتحليلها بشكل ملائم يجعلها تحدد المعلومات المفيدة والتي يجب معالجتها بطرق ووسائل متطورة، للحصول في الأخير على معلومات في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، ففي هذه العملية تتم تصفية (Filtrage) البيانات التي تم جمعها سابقا للتأكد من صحتها قبل استعمالها وخلوها من الأخطاء والتشويش وبالتالي إما أن يتم رفضها لعدم سلامتها أو أنو يتم قبولها.

3- عملية استعمال المعلومات : حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية فإنه يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملي للمعلومات التي تم تبيتها والتأكد من سلامتها من طرف المكلفين باليقظة في عملية اتخاذ القرارات والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو تحسين السلوك الاستراتيجي للمؤسسة أثناء تعاملها مع أحداث المحيط .

هذه أهم مراحل عملية اليقظة كما يراها: (Gérard Verna) والتي عبر عنها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : يعبر عن مراحل عملية اليقظة نموذج (Gérard Verna)



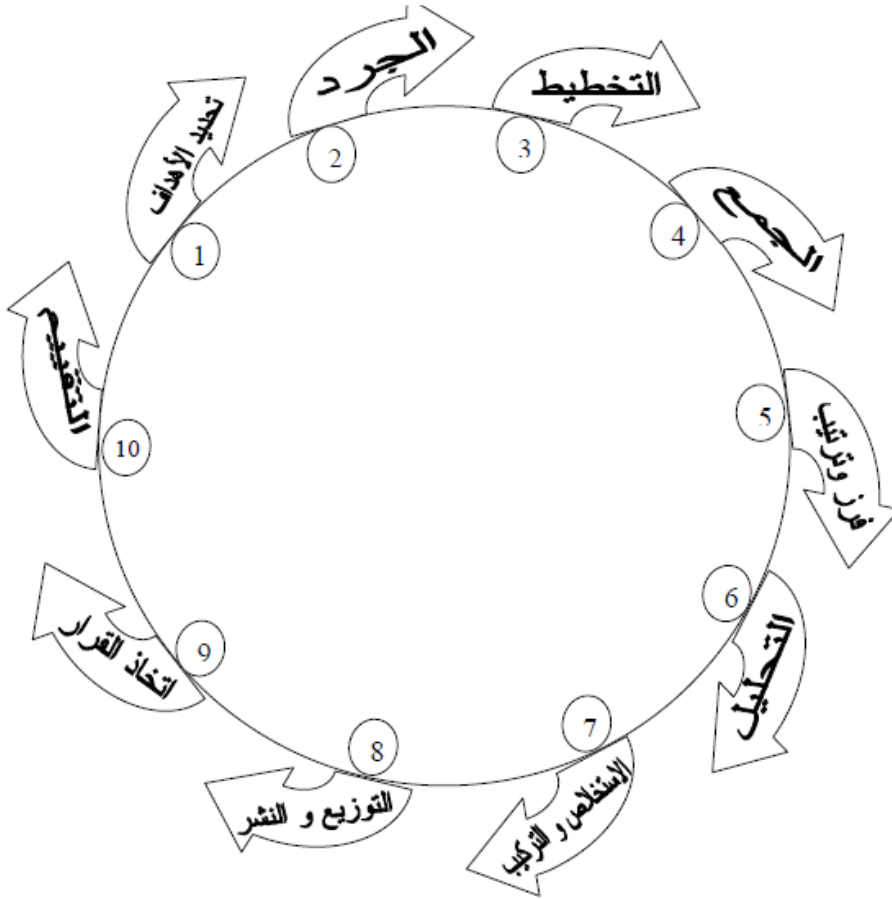
المصدر: فالتة اليمين، اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في إتخاذ القرارات الإستراتيجية-دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الجزائرية -أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص، 80.

ثانيا : نموذج Labonte et Legendre

سنتناول في هذا الفرع نموذج Labonte et Legendre

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل هما Legendre et Labonté تشكل هذه المراحل حلقات مترابطة ومستمرة في شكل دورة باعتبار هذا التقسيم جاء من أجل تبسيط عملية اليقظة وليس زيادة في تعقيدها بغرض جذب الانتباه للمراحل ويعود سبب وضعهما لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفاه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل الآخر، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة، هذا النموذج إضافة بعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم والجرد والفرز والاستخلاص.

الشكل رقم (2) : يمثل المراحل العشرة لليقظة نموذج Labonte et Legendre.



المصدر: فوجيل نور الدين ، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال ، شعبة الإعلام وحاكمية التنظيمات ، جامعة باجي مختار عنابة، 2011/2012، ص،59.

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى مثل:

1- الجرد أو تقييم الوضع (Inventaire) ضمن هذه المرحلة تقوم اليقظة بتقييم ودراسة الوضعية التي عليها المؤسسة، وهي المرحلة الأقرب لمرحلة حراسة ومراقبة المحيط من أجل تحديد المعلومات التي يجب الحصول عليها والمصادر التي يجب الاعتماد عليها.

2- التخطيط (Planification) في هذه المرحلة يتم وضع خطة عمل للقيام بجميع أنشطة اليقظة .

3- الانتقاء والفرز (Tri-ciassement) : بعد القيام بجميع المعلومات في مرحلة سابقة تأتي مرحلة انتقاء واختيار المعلومات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها والموثوق من صحتها، ثم القيام بفرزها بثها وتوزيعها وهي مرحلة أشبه بمرحلة التصفية(مرجع نفسه، صفحة 31).

4- الاستخلاص (Synthése) هذه المرحلة تتعلق باستخلاص نتائج التحليل والاستنتاجات المتوصل إليها من خلال: عمليات التجميع أو إيجاد المعنى الذي تخفيه المعلومات .

ثالثا : نموذج Jakobiak ونموذج VAS-IC Lesca

أولا : نموذج (Jakobiak) 1991

ركز **Jakobiak** في أبحاثه على اليقظة التكنولوجية مقترحا في ذلك نموذجه المعروف (S4) .

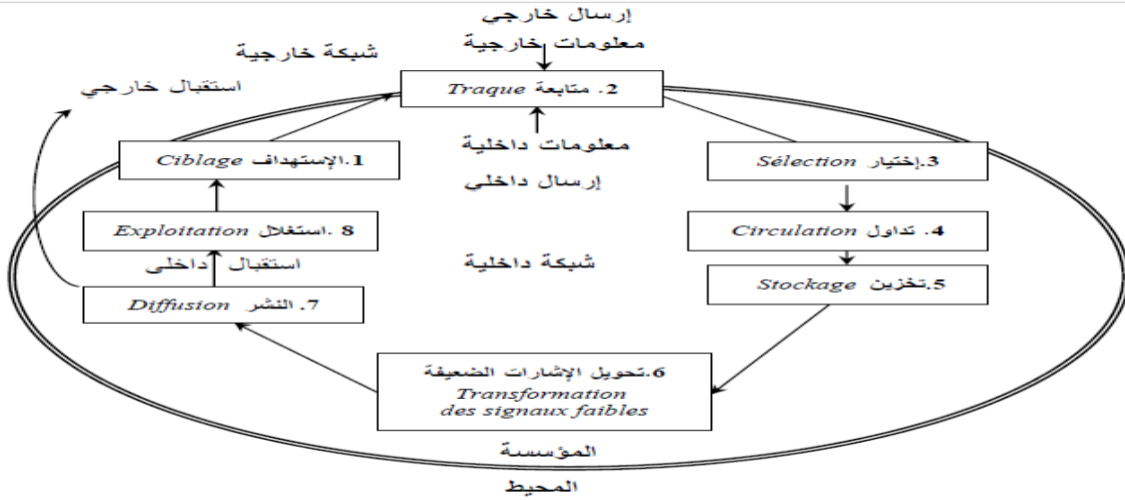
يرى **Jakobiak** أن التردد الدقيق والمتواصل للبيئة الصناعية إنما ينبع من الدور الذي يلعبه الإبداع في المؤسسة باعتباره محرك للتطور، على هذا الأساس فاتن النموذج الذي اقترحه يشكل قاعدة لاتخاذ قرارات إستراتيجية هامة خاصة بالإبداع والبحث والتطوير في المؤسسة يعتمد النموذج على وجود ثلاث شبكات أساسية هي : شبكة الملاحظين، شبكة الخبراء والمحللين وشبكة متخذي القرار وتشكل شبكة الخبراء الزاوية لنموذج ككل .

ثانيا : نموذج **Lesca Veille Anticipative Strategie-Intelligence Collective**

VAS-IC

هو النموذج الذي يعد عند البعض الأكثر أهمية بتصنيفه لعملية اليقظة إلى عدة خطوات وهي : الاستهداف، المتابعة، الاختيار، التداول، تخزين، تحويل الإشارات الضعيفة إلى معلومات ثم نشرها في المؤسسة وأخيرا استغلالها، إذ يعد نجاح كل خطوة من هذه الخطوات بمثابة شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة كاملة، دون إهمال أهمية التفاعل والتكامل بين هذه الخطوات فيما بينها باستخدام الشبكات الداخلية والخارجية ((زغدي، 2017-2018، صفحة 32).

الشكل رقم (3) : النموذج النظري لعملية اليقظة حسب **Humbert Lesca**



Source: Lesca, H. (1994). *Veille stratégique*. Cité dans Caroline Prat, Sylvie Bonnardel *Influence de la veille stratégique sur le processus de conception*, 10^{ème} Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Collège d'Etudes et de Recherches en Design et Conception de Produits Belfort, France, p161.

تم صياغة هذا النموذج على أساس دراسة مقارنة نماذج كثيرة بدأ فيها نماذج التي ذكرناها أعلاه وعلى دراسة من واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية وأضاف عليها بعض أصناف مهمة حيث يربط اليقظة الإستراتيجية من منطلق أن اليقظة عملية طوعية، استباقية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد باستهداف جزء من المحيط ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة .

في هذه المرحلة وبعد استهداف للوصول إلى الحاجات والتقاط المعلومات والتأكد من موثوقيتها ومن صحة مصادرها وتقليص من حجمها من خلال انتقاء أولي للمعلومات وهي مرحلة حساسة تستدعي تطوير وحسن الانتباه وحب الاكتشاف والفضول لدى المتقطين لأنها ليس مجرد عملية تجميع بل عملية مطاردة للبحث بالنسبة لمستعمليها في المؤسسة، يقوم المكلفون بعملية اليقظة بجهود جماعي ومرحلة تحليل المعلومة ترتبط بقدرات الخبراء والمحللين على التخمين والابتكار والرؤية بعيدة المدى، وهذا بتداول المعلومات التي تم اختيارها لكي يتم تخزينها في قواعد بيانات المؤسسة بحيث يسهل الوصول إليها أو نشرها .

أحيانا ما يكون ذلك عن طريق إطلاق إشارات الإنذار المسبق عن وجود أي خطر من أجل اتخاذ التدابير اللازمة في الزمان والمكان المناسبين حيث تتحول المعلومات المنتقاة من كونها إشارة ضعيفة حول حدث ما، إلى علامة إنذار مبكر تنذر متخذ القرار أو مستعمل المعلومة عما يمكن أن يحدث مستقبلا، إنما يتم إيجاد معنى إضافي أكثر ما تتضمنه المعلومات في حد ذاتها وتسمى المعرفة الضمنية والتي تضيف على المعلومات المنتقاة قيمة ومنفعة أكبر أثناء الاستخلاص الجماعي للنتائج وعند صياغة العروض المستقبلية (زغدي، 2017-2018، صفحة 33).

وفي هذه المرحلة يتجسد ما يسميه LESCA الذكاء الجماعي لأن اليقظة عنده هي عملية جماعية تفاعلية فإن عملية تفسير وتحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة عند استعمالها، لهذا تعتبر هذه الإضافات عند RELEX واحدة من أهم الأسس للعمل الإبتكاري والإبداعي في المؤسسة حيث يمكن توجيه الانتباه للتركيز على دلالات عمل جديدة أو تحديد احتياجات جديدة أو اكتشاف إمكانيات جديدة أو حتى رؤية إستراتيجية متجددة (زغدي، 2017-2018،

صفحة 34)

المطلب الثالث : معوقات اليقظة الإستراتيجية

قد تواجه المؤسسة العديد من العراقيل التي تؤثر سلبا على أداء اليقظة والتي تحول دون تفعيل دورها، لذلك على المؤسسة القيام بالتشخيص الدقيق لهذه العراقيل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة الكفيلة بالتغلب عليها ، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم العراقيل التي تواجه المؤسسة وكيف يمكنها مواجهتها.

أولا : أنواع العراقيل

يوجد العديد من المعوقات التي قد تعيق تطبيق اليقظة الإستراتيجية التي يمكن توضيحها فيما يلي :

- عدم وجود هياكل للمراقبة والمتابعة أو خلية اليقظة الإستراتيجية وفي حالة وجودها فهي غير مندمجة بصورة فعلية وحييدة .
- غياب الاعتراف بالدور الاستراتيجي للمعلومات الاقتصادية وخاصة أنها اجراء شبيهه بالتجسس الاقتصادي .
- وجود هياكل منعقدة المرونة ومنفصلة عن بعضها البعض وغير ملائمة لانتشار وانتقال المعلومة في المؤسسة، بالإضافة إلى ظاهرة الاستحواذ على المعلومة والمرتبطة مباشرة بالسلطة .
- انعدام وعي أفراد المؤسسة، وعدم احساسهم بأهمية الدور الاستراتيجي للمعلومة بالنسبة لحاضر ومستقبل المؤسسة .
- التوجه الكبير نحو المستقبل (الاهتمام المبالغ فيه) .
- عدم استقرار التنظيم القائم .
- عدم القدرة على تحديد المعلومة المراد البحث عنها .
- صعوبة جعل نظام المراقبة يتمتع بالشرعية في المؤسسة .
- تحفيز وقبول مبدأ اليقظة من طرف أعضاء المؤسسة وخاصة المقررين .
- المعلومات المشوهة عن البيئة .
- تصديق المعلومات المتحصل عليها وجعلها ذات قيمة (أحمد، 2006-2007، الصفحات 38-39) .

ثانيا : مواجهة عراقيل اليقظة

لتخفيف حدة هذه العراقيل وتعزيز ممارسة اليقظة على المؤسسة السعي الجاد للقيام بما يلي :

- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح .
- إضافة المرونة الكافية للهياكل التنظيمية وحتى نظم اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية .
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الابداعية لدى الأفراد مع تامين روح الجماعة والعمل كفريق متكامل، فاليقظة تتطلب تضافر جميع الجهود وتحفيزها لتحقيق أداء تنافسي عالي .
- تحسين الاتصال الداخلي بغية السماح للمعلومة بالانتقال بسهولة إلى الجهات الطالبة لها مع الحث على عدم احتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة .

- اتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى ((زغدي، 2017-2018، صفحة 35).

خلاصة

إن التغيرات التي تحصل باستمرار في بيئة المؤسسة وفي تحسين أداءها يتوجب عليها إيجاد أسلوب أو وسيلة تسمح لها بمواكبة كل ما هو جديد ورصد كل التغيرات الحاصلة، وهذا لا يتحقق إلا بتطبيق اليقظة الإستراتيجية، حيث أنها تسمح للمؤسسة بالاطلاع الدائم على بيئتها الخارجية وذلك من خلال

جمع جميع المعلومات ومعالجتها، وانتقائها، نشرها، وتحليلها والإبقاء على المعلومات الإستراتيجية والتخلي على التي لا تساهم في عملية اليقظة.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى محاولة توضيح ماهية اليقظة الإستراتيجية بشكل عام، واتضح لنا أن اليقظة الإستراتيجية مصطلح شامل ينطوي تحته العديد من الأنواع وعلى المؤسسة أن تختار المجال الذي سوف تركز فيه سواء المجال التكنولوجي، التنافسي، التجاري أو البيئي أو أي مجال آخر حيث لها تأثير على المؤسسة .

كما تناولنا إلى جانب ذلك شروط فعاليتها ونماذج التي اختلف الباحثون الاقتصاديون في تصنيفها ومن ثم إلى العراقيل التي تجدها المؤسسة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية .

الفصل الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: أساسيات حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى لذا لا يزال محط الاهتمام المتزايد في جميع المجالات، فهو الركن الأساسي لوجود أي مؤسسة كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي في البقاء والاستمرارية، وعموما يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا متطورا ويتميز محتواه بالديناميكية نظرا لتغير المواقف في المؤسسة بسبب التغير المتواصل في محتوى بيئتها الخارجية والداخلية، لهذا على الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء، لم يتم يتوصل إلى اتفاق حول مفهوم محدد له، فالاختلاف حول مفهوم الأداء الناتج عن اختلاف وجهات النظر إليه واختلاف مستويات استخدامه، فمثلا بالنسبة لمدير المؤسسة يعني الأداء المرادوية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يمثل مناخ العمل أما بالنسبة للعميل فيعبر عن نوعية المنتجات التي تقدمها المؤسسة .

وهذا الفصل هو محاولة لإحاطة ببعض ما يتعلق بمفهوم الأداء من خلال تقسيمه إلى مبحثين :

المبحث I : أساسيات حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية

المبحث II : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول : أساسيات حول الأداء في المؤسسات الاقتصادية

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية وقاسما مشتركا وعنصرا محوريا لاهتمامات الباحثين، إذ يتمحور حول وجود المؤسسة من عدمه، حيث تقدم مستويات الأداء صورة توضيحية عن سير أنشطة المؤسسة وأعمالها في بيئتها الداخلية والخارجية، ولقد ساهم تنوع مكونات هذه البيئة إلى جعل الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لتأثيرها عليه وتتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأداء وإلى مفهوم تحسين الأداء ودوافع تحسين المؤسسة أداؤها وستتطرق أيضا إلى تقييم أداء المؤسسة .

المطلب الأول : ماهية الأداء وأهم أنواعه

إن إن كثرة استعمال مصطلح الأداء خاصة في البحوث التي تناولتها المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الأداء ومعرفة أهم أنواعه، وأهم محدداته.

الفرع الأول : تعريف الأداء

على الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لم يتم التوصل حتى الآن إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد للأداء، من خلال هذا العنصر سنحاول الإحاطة بمفهوم الأداء وهذا بالتطرق لبعض التعريفات التي توجهه للأداء.

يعرف الأداء في المنظمة السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة .

ويعرف الأداء أيضا أنه انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه (عبد الباري ابراهيم، 2010، صفحة 277) بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفية حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (عاشور، 2002، صفحة 179).

كما يعرف الأداء بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي نسعى من خلال هذه الأنشطة تحقيقها داخل المنظمة (الصغير، 2011، صفحة 111) .

تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية : ركز بعض الباحثين في تعريفهم للأداء على الفاعلية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسة (يجايوي، 2007، صفحة 46) .

عرفه "عبد الحليم عبادة" : "الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تصنعها بناء على أهداف طويلة الأجل" (عبادة، 2002، صفحة 160) .

تعريف **Wit and meyer** : الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها فالداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة (طاهر محسن، 2007، صفحة 478) .

تعريف **Brmiley and miller** : إن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية واستغلالها بصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (وائل محمد صبحي، 2009، صفحة 38).

الفرع الثاني : أنواع الأداء

تختلف أنواع الأداء باختلاف المعايير في تصنيفه وسنعمد على المعايير التالية : مصدر الأداء، معيار الشمولية، معيار الطبيعة.

✓ **حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي .

أ. **الأداء الداخلي :** وينتج من تفاعل مختلف أدوات المنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة .

ب. **الأداء الخارجي :** وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية (الداودي، 2009-2010 ، صفحة 217) .

✓ **معيار الشمولية :** وفق هذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

أ. **الأداء الكلي :** يتجسد في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الاداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية .

ب. **الأداء الجزئي :** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة (مزهودة، 2001، صفحة 89) .

✓ **معيار الطبيعة :** تبعا لهذا العيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية...، ويمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اجتماعي وأداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي .

أ. **الأداء الاقتصادي :** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربحي، القيمة المضافة، رقم الأعمال...)، وتدنية استخدام مواردها (رأس مال العمال، المواد الأولية، التكنولوجيا...) .

ب. **الأداء الاجتماعي :** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الاهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .

ت. **الأداء التكنولوجي :** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

ث. **الأداء السياسي :** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية

الاهداف السياسية لبعض المؤسسات : كتمويل الحملات الانتخابية من أجل ايصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة (عشي، 2001-2002، صفحة 2).

الفرع الثالث: محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير إلى تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز العنصر ومدى تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بها على المسار الإستراتيجي للمؤسسة المحتملة .

1. قدرات و مهارة العنصر البشري

يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان إستمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع

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

ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع والمنظمة إلى الجمعية الوطنية للمصنعين – NAM بأنها غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسيير أعمالها كما أن الباحث (2007) Williams أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبا على جدول الأعمال المستهدف. P34F1P

ومن المثير أيضا إكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت اهتمامها من التفكير في المورد البشري من حيث المهارات التقنية و القدرة على الإبداع إلى النظر في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية بانتقاء الأفراد وبعد ذلك بعد الأبحاث التي قام بها معهد (2006) Sirota Intelligence حيث أظهرت الدراسة أن 64% من المديرين أكدوا بأن اختيار المستخدمين وانتقاؤهم هو أهم تحدي تواجهه مؤسساتهم وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86% . (الحليم، 2011-2012، صفحة 45)

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة و الخبرة مشكلا آخر تعاني منه المؤسسات حيث أجاب تسعة ثلاثين بالمئة من المستجوبين بعد بحث قامت به مؤسسة Watson Wyatt بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفؤة والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المنظمة يعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على الولايات المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو، فهي وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الخصوبة بالمقارنة مع تلك البلدان المتطورة، إلا أن التكوين المتخصص القادر على تأهيل هذه

الأعداد الهائلة من الأفراد لا يزال ضئيلا إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار الديموغرافي فالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير .

2.1. الأخلاق

إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا و فتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف . فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ لردة التي يخضع له الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما 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 الميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا . وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية:

الفائدة : إن أي عمل لابد أن يكون ذا فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين .

عدم الإيذاء : والمقصود هو عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إتقان العمل والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي (الحليم، 2011-2012، صفحة 46)

عدم الاستغلال : وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف، قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه .

العدالة : والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين .

الإخلاص : من يحافظ على مهنة لا بد أن يخلص لها ويعطيها ما تستحقه من اهتمام وعناية .

إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة كثيرا ما يكون معديا 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 ملزما 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 . واهتماما بقضية أخلاق المهنة يذكر موقع أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفا لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تخدم الموظفين بتعليمات قضية مهمة لدرجة الحاجة لوجود برامج للأخلاقيات في المؤسسات . أما وثيقة عهد الشرف الصحفي الدولي التي وضعتها لجنة حرية الإعلام وأقرها التقرير الاقتصادي والاجتماعي لهيئة الأمم المتحدة عام 1959 فنص على ما يلي : تتطلب الموازنة الشريفة للمهنة الصحفية الإخلاص للمصلحة العامة لذلك يجب على الصحفيين أن يتجنبوا السعي وراء منافعهم الشخصية، أو تأييد المصالح الخاصة المتعارضة مع المصلحة العامة أي كانت الأسباب والدوافع، فالافتراء والتشهير المتعمد والتهم التي لا تستند إلى دليل، وانتحال أقوال الغير . كل ذلك يعد أخطاء مهنية خطيرة .

لقد ظهرت أوائل تطبيقات موثيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد على ستين سنة، وانتشرت اليوم في أكثر من ستين دولة، ولا بد من التأكيد بأن الالتزام بأخلاق المهنة لا يتعارض إطلاقاً مع مقتضيات حرية الرأي والتعبير و إطلاق القدرات لإبداع، ولكن كل هذا الكلام قد لا يجيب عن التساؤل الرئيسي وهو ذلك المتعلق بتأثير الإلتزام بالأخلاق على الأداء؟! لقد قدمت جامعة Baylor سنة 2006 نتائج دراسة قامت بها تحت موضوع Ethical Attitudes in Small Business and Large Corporation وبعد أن طرحت إستبيان على أكثر من 10000 خبير مختص في إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات 1985، 1993، 2001، خلص البحث إلى أن الجو الأخلاقي في المنظمة يعزز الكفاءة، أي الوصول إلى التقليل من الأخطاء واستغلال الموارد بالشكل الأمثل كما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركزاً لبناء القيمة وقد فسرت هذه النتيجة بأن العادات الحسنة والأخلاقيات تتطور لتصبح سلوكيات تنعكس مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، وظهور معدلات الثقة العالية في نظامها يزيد من تماسك العلاقات وخاصة الإستراتيجية منها والمتعلقة بالموردين من جهة والمستهلكين من جهة أخرى، وإذا ما قمنا بمقارنة المنظمات الملتزمة بالأخلاقيات بتلك التي تعاني قصوراً وانخفاضاً في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد بأن هذه الأخيرة تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تعزيز سلوك المراقبة للصيقة على الأنشطة والمستخدمين، فتزداد بذلك التكاليف غير المسببة للقيمة و حدوث الإختلالات في زمن الإنتاج والتوزيع وتتسبب في ظهور الصراعات الداخلية المؤدية للإهيار.

في سنة 2005 وحسب دراسة قامت بها جامعة Depaul أظهرت بأن المؤسسات التي تملك تعهدات وسياسات واضحة وقوية اتجاه المجتمع وأخلاقيات عامة تلتزم بها، تمتلك قيمة سوقية أعلى من المؤسسات التي لا تملك أخلاقيات أو حتى من تلك التي تملك سياسات أخلاقية ولكنها لا تلتزم بها تقول Angela Baron من المعهد الإنجليزي CIPD: " إن السياسات والاستراتيجيات الدقيقة غير كافية، إن الأفراد يحتاجون للشعور بقيمة الهدف الذين يريدون تحقيقه والذي ينعكس في الجو الإيجابي المتنامي داخل البيئة الداخلية للمنظمة وإذا أرادت أي منظمة أن تحصل على ذلك السلوك الراقى الذي تنشده من مستخدميها والذي يعتبر أساس تحقيق الأداء المتميز عليها أن تعمل من أجل بناء ثقافة تشاركية تشجع الابتكار وتحفز روح المبادرة".

2. التغيرات في البيئة الخارجية

تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات و أبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية و انفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الإستقرار السياسي والإقتصادي باعتبارها الضمان الوحيد للبقاء.

2.1. التغيرات السياسية والقانونية

1- التغيرات القانونية

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

ب- التغيرات السياسية

قد لا تكون التغيرات 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 الإستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار و التهديدات التي تواجه المنظمات و المؤسسات وهذا بعد سنة 2006 ولقد أصبحت البيئة السياسية في الوقت الراهن من أكبر الإهتمامات 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، كما أشارت منظمة McKinsey الإستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات و التحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الإستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية .

2.2. التغير في البيئة الطبيعية والمناخ

إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ أثارها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا لا تزال غير مكتملة النضوج، و على الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك الشديدة بين الطبيعة و الأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجاتلم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الإعتماد عليها بشكل مطلق.

ولقد إنبثقت بعض هذه الرؤى من فكرة الإستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الإستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية : الإستدامة البيئية، الإستدامة الإجتماعية ، الإستدامة المالية. وفي بيئة معقدة، علمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لا محالة بتحقيق السلامة للمجتمعاتو الطبيعة التي تعمل من خلالها و تنفيذ منها المنظمة ((الحليم، 2011-2012، صفحة 50)

وقد يجد البعض الآخر أن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة والتأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن "المشكل البيئي والمناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة، وكذلك على قدرتها المالية والتشغيلية"، وهذا ما أشير إليه في مقال نشر في المجلة اللندنية « international financial law review » في شهر فبراير 2007، وأكد المقال على أنه : "بغض النظر على المشكل الاخلاقي داخل المؤسسة وتحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية والمجتمع، فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة والقوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفايات واحترام الأنظمة 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 الايجابي لتطبيق القواعد والقوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موضع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 منظمة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق ISO14001 على الأداء، فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في

هذه المؤسسات أصبحت أكثر إلزاما واهتماما بالبيئة ومع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق الإيزو 14001 لم تظهر على الأداء .

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بان الاهتمام بالتغير المناخي والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية والاستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الايجابي ولكن التأثيرات السلبية والضغطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا ومصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة .

3. التكنولوجيا والتنافس الدولي

لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات وتوسعت فيها الأسواق وتعقدت بعمليات البيع والشراء والإنتاج والإدارة، ليزبرز بذلك اهتمام أكثر من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف وتحقيق النمو والبقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق والبحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا وميزة تنافسية تجدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها وتدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها وإستغلالها بالشكل الأمثل.

1.3. البنى التحتية للتكنولوجيا

منذ فجر الحضارة البشرية إقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجيا وذلك عن طريق الإكتشافات والإبتكارات و معرفة كيفية إستغلالها، ومن أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا بعد إكتشاف المحرك البخاري وإستعماله لأول مرة في التنقل والصناعات النسيجية، واستطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقاوله من الباطن و لإعتماد 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، والذي أصبح بدوره المجتمع الإستهلاكي في أيامنا هذه.

لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط من خلالها العنصر البشري، فإدواء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص واكتشاف الأمراض و معالجتها، ولم يكن أبدا الإنتاج الزراعي وأداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات وطرق البذر والحرق والري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ Alfred Chandler في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الكوابل، والتي سمحت للمؤسسات بالتوسع و زيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديثات، وإستخدام الكهرباء والكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك

. في سنة 2007 قدم موقع New York Times دراسة حول تأثير التكنولوجيا على الإقتصاد الأمريكي مفادها أن :الإستثمار في مجال الإعلام الآلي يحقق زيادة إنتاجية الأفراد بثلاث أو خمس أضعاف عن مثيلاته من الإستثمارات في مجالات أخرى، وعلى الرغم من كل ما سبق فإن دراسات أوضحت بأن الإستهلاك المفرط و غير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر خطيرا على الأداء و وصفتها بأنها سيف ذو حدين، ففي دراسة أجريت سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأن 16 بالمئة

منهم يعانون من أداء ضعيف وانخفاض الإنتاجية، وسبب ذلك راجع بشكل أساسي للمشاكل اليومية في الحواسيب كذلك أكدت 4 من أصل 5 شركات أن المشاكل التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على المستهلكين وسمعة مؤسساتها، وأشارت مراكز المهاتفة Call Centers بأن 54 بالمئة من المشاكل المتعلقة بالزبائن الآلي تكتشف عن طريق التغذية الراجعة، وبالتالي فإنه يمكن الإستنتاج بأن الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كلياً على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان (الحليم، 2011-2012، صفحة 54)

2.3. التنافس العالمي

إنه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع متسارع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن الواحد والعشرين، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها : "أن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا مال م يلاحظ في 45 سنة الفارطة، ولعل إنطلاقة بلدين كالصين والهند من أحسن الأمثلة على ذلك إذ تساهمان بأكثر من 3ملايير من المستهلكين والمنتجين الجدد على الساحة العالمية فهما تقدمان الفرصة والتهديد في آن واحد، إن العولمة على هذا النحو تؤثر لا محالة في أداء المنظمات وهذا ما أثبتته دراسة أجريت على 251 مدير لكبرى الشركات حيث أجاب 61 بالمئة منهم بأن القدرة على الحصول على الحصص السوقية من عدمها يعتبر عنصراً حيوياً للحفاظ على الأداء المالي .

كما أن الباحثين ATUL Vashistha & EUGENE Kublanov أشارا إلى أن الانفتاح على الأسواق قدم فرصة للنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى التأثير في هيكل المؤسسة استراتيجياتها والرؤى التي تتبناها. إن الانفتاح اللامسبوق قدم فرصاً مناسبة للمستثمرين ويمكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكن في نفس الوقت شكل تهديداً في المقابل، تهديد ينبثق من المنافسين يدفع الوقت شكل تهديداً في المقابل، بالمؤسسات لتغيير إهتمامها 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 والبحث والتطوير التي تنتشر في العالم، فالمشهد التقليدي للمنافسة على الأسواق بات لا يضاهي أبداً بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول و الأفكار .

المطلب الثاني : ماهية الأداء وأهم أنواعه

تعمل كل المؤسسات بكافة أهدافها على إحداث تحسينات في أدائها، أنشطتها، عملياتها، منتجاتها... الخ ، نظراً للمتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية خصوصاً ، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء وأيضاً إلى دافع تحسين أداء (لطيفة، 2016-2017، الصفحات 51-52)

الفرع الأول : مفهوم تحسين الأداء

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى .

ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي/ خارجي) .
- ازالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين .
- التركيز على النظم والعمليات .
- القياس المستمر ومتابعة الأداء (لطيفة، 2016-2017، صفحة 54) .

الفرع الثاني : دوافع تحسين الأداء للمؤسسات الاقتصادية

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة .

1. **دوافع التحسين المستمر** : من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي معدلات التغيير والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة :

✓ **معدلات التغيير السريعة** : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام رؤوس الأموال العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندما تعمل المؤسسات على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار .

✓ **الحفاظ على المكانة** : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في المجال، ويمكن لها ان تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المالية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

✓ **الاهتمام بالجودة** : ومنه فان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة، لتحقيق مستوى عالي من الأداء .

✓ **المنافسة** : هي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية (لطيفة، 2016-2017، صفحة 55)

2- **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة**: تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: الاندماج الإختياري من طرف

المؤسسات ،بالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية ، وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة .

فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والرفاهية الاجتماعية .

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أداءها هي:

-تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.

-معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

-تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

-التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية .

-الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

أما التنمية المستدامة فهي: تلك التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة.

فمفهوم التنمية المستدامة مرتبط بثلاث أهداف هي : الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية، والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع سياسة للتنمية المستدامة لا تحدد فقط بالبيئة، ولكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة حيث أن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية، ولكن بشرطين هما: أن تكون الثروات المخلوقة موزعة توزيعا عادلا، والموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق التوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال القادمة.

المطلب الثالث: تقييم الأداء في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة .

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الاداء وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين أهم التعاريف نذكر :

عرف ديفرز (devrise) تقييم الأداء على أنه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة (الطعامنة، 2008، صفحة 401) .

وعرف على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع والوظائف في المؤسسة وتسجيلها (الملكاوي، 2009، صفحة 34) .

الفرع الثاني : متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

إن نجاح عملية تقييم الأداء في المؤسسة مرهون بمراعاة هذه الأخيرة لمجموعة من الاعتبارات والشروط الجوهرية والتي بدونها لا يصبح للتقييم معنى وتمثل هذه الاعتبارات فيما يلي :

- أن يكون الهيكل التنظيمي واضحا تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون أي تداخل فيها .
- وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلية التنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى .
- أن يتوفر للمؤسسة الأفراد متمرسون في عملية التقييم وقادرون على تطبيق المعايير بالشكل الصحيح .
- أن تكون الإجراءات والآليات الموضوعية لمسار عملية التقييم واضحة ومنظمة ومتناسقة .
- وجود نظام الحوافز فعال للحوافز المادية أو المعنوية ليحقق ربطا متينا بين الأهداف المخططة والفعالية، فغيابه يضعف من قوة القرارات المتخذة لتصحيح الانحرافات (الكرخي، 2007، الصفحات 42- 43) .

المطلب الرابع : مؤشرات قياس الأداء

الفرع الأول : مؤشرات قياس الأداء التقليدية

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على أبعاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس المال، تكنولوجيا ... إلخ، من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة، وهذه الأخيرة تترجم في الصورة أرقام تعتبر 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 ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطة 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 أحد عناصر الإنتاج، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، النفقات 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 تقسيم أداء المؤسسة تقسيما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزام بشكل فعال .
4. مؤشرات البيع : هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات (موسى، 1437هـ- 2016 م، صفحة 54).

الفرع الثاني : مؤشرات القياس الحديثة

تعد مؤشرات القياس الحديثة إحدى تقنيات قياس نجاح أداء المؤسسات وهذه المؤشرات توفر للمؤسسة نقاط رئيسية تستطيع من خلالها متابعة وتقييم الأداء وقد تبلورت أهم هذه المؤشرات في وثيقة واحدة أأ"ضبطت عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن ✓ تعريف بطاقة الأداء المتوازن

هي وسيلة لتحديد أهداف دورية (سنوية مثلا) للمؤسسة بحث لا يطغى جانب واحد على هذه الأهداف، حيث نجد أنها في كثير من الأحيان يكون للأهداف المادية نصيب الأسد من الأهداف التي توضع للعام أو الأعوام القادمة، وهو ما قد يؤدي إلى نتيجة على المدى البعيد.

محاور بطاقة الأداء المتوازن:

1- المحور المالي:

يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية ، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير وتحقيقهم لأرباح ، تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة ، ويعتمد الجانب المالي على كل من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه، و يحتوى هذا المحور على أهداف مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار ، تكلفة المنتجات الربحية ، التدفق النقدي، وتستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة. وينطوي على تطوير إستراتيجية تتعلق بالنمو والربحية والمخاطر التي يقيمها الشركاء ، ويركز هذا المنظور على تحقيق متطلبات حاملي الأسهم ، فهل تحقق المنظمة عائد على الاستثمار ؟ وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يزيد من أموال حاملي الأسهم ؟ مع الأخذ في الاعتبار أن النتائج تقاس باستخدام المؤشرات التالية : أرباح المنظمة ، التدفقات النقدية ، نصيب السهم من الأرباح.

2- محور العملاء

تنطوي على تطوير إستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة ، وخلق نوع من التميز في الخدمات التي تقدمها المنظمة لكسب رضا العملاء وفيما تهتم المنظمة بتحقيق رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم يدفعون للمنظمة ، ونجد أيضا أن هذا المحور يحتوى أهدافا تتعلق برضا العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات أو خدمات جديدة ، الإستجابة لشكاوى العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع . وهذه البطاقة تساعد على تغطية قصور كبير في كثير من مؤسساتنا التي لا تقوم بقياس مثل هذه الأهداف، فقليل ما تجد مؤسسة تطلب منك التعليق على الخدمة التي تلقيتها ، في حين أن مؤسسات في الدول المتقدمة اداريا ترسل لك إستقصاء تلو إستقصاء لكي تتعرف على رغباتك ، وما أعجبك وما لم يعجبك ، وأن المؤسسة التي تحاول تعظيم الأرقام المالية على المدى القريب ، قد تفاجئ بعد عدة أعوام بأن متطلبات العملاء قد تغيرت ، وأن منتجاتهم أو خدماتهم قد أصبحت غير مرغوب فيها ، وكذلك فإن المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم وشكاويهم ، هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس يحقق لهم رغباتهم. ونجد أن أهم المؤشرات المستخدمة لقياس نتائج هذا المحور هي : القدرة على اجتذاب العميل ، رضا العميل ، ربحية العميل ، القدرة على الاحتفاظ بالعميل ، درجة الولاء للمنظمة.

3 محور العمليات الداخلية:

تختص بالأولويات الإستراتيجية للعمليات والإجراءات الداخلية والتي تحقق رضا كالا من الشركاء والعملاء ومن أهم المؤشرات المستخدمة عدد المنتجات المعيبة ، تكلفة فترة الضمان ونجد أن هذا المحور يجعل ألا ننسى تطوير المنظمة من الداخل والحفاظة على مستوى عال من أهدافا الأداء ، فيما تقوم به من عمليات ، وقد يشمل هذا المحور مثل : جودة التصنيع ، وقت التقدم في التصنيع ، نسبة الفوائد في المواد الخام أثناء التصنيع .

4-محور التعلم والنمو:

هذا المحور يتعلق بقدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة ، وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة ، وتطبيق سياسات إدارية حديثة . وقد يشمل هذا المحور أهدافا مثل تطبيق أسلوب إداري جديد ، تعلم تكنولوجيا جديدة ، تقديم عدد من المنتجات الجديدة ، الحفاظ لدى العاملين للابتكار والتطوير ، بدون التعلم والنمو والابتكار لا يمكننا أن نستمر ، أثن المنافسين يتطورون ، وبالتالي سنخرج خارج المنافسة ، لذلك فإن استخدام هذا المحور يساعدنا على مراقبة تطورنا وقدراتنا الابتكارية مقارنة بالآخرين.(موسى، 1437هـ- 2016 م، صفحة 25).

المبحث الثاني : دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

اليقظة الاستراتيجية خطوة لا بد منها في المؤسسة لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمراجعة المنافسة بشكل أحسن وأيضاً تساعدنا في تحسين أداءها من خلال التردد والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات واليقظة الاستراتيجية تحوي أربعة آليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي .

المطلب الأول : دور اليقظة الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تسمح اليقظة الاجتماعية باظهار العديد من التحولات مثل التغيرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات التي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطراً أو تحدث توتراً للمؤسسة .

تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتنقد بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد وتعارضات دينية وعرقية... إلخ، وتهدف اليقظة هنا من الحد والتقليد من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لتتمن من توفير مناخ اجتماعي جيد يساعد في ترقية المعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم .

وتهدف أيضا اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية والعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسييري المؤسسة :

- مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة .
- سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل .
- الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية (سعيد، 2010- 2011، صفحة 10) .

المطلب الثاني : دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتبنى بتغير أذواقهم، وكما أن عادات وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاته، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء وعليها أن تكون يقظة ومتقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتجاتها، كما أن قيد حماية البيئة يؤدي الحماية من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي إلى زيادة عدد العملاء، وتصبح أكبر ولا لمنتجات المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى يعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وطلبك

باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق، واليقظة البيئية تسمح بتحسس ومراقبة وشد مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير مواقف سلوك المستهلكين مخاطر الفوضى والصراع وغيرها بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من تغيرات ومنه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل ايجابي على زيادة تحسن أداء المؤسسة (زغدي، 2017-2018، صفحة 67)

المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تشير اليقظة التنافسية الى ذلك المسار الذي يقوم بجمع وتحليل وتقييم بأسلوب منهجي منظم للمعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمرقبين بغرض توفير منتج نهائي يكون في شكل معلومات مفيدة للمسيرين من اجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبه نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم، وتعمل اليقظة التنافسية على البحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسه وهذا من خلال معرفه :

1. منتجات المؤسسة المنافسة وحصتها السوقية .
2. تقنية البيع والتوزيع
3. الشركاء ومعرفة شبكه الموردين والمقاولين
4. الانتاج من نظام الانتاجي والمواد والمهارات المستعملة الى تكلفة الانتاج.
5. البحث والتطوير من التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة (سعيد، 2010-2011، صفحة 9)

ومن هنا يمكن القول ان اليقظة التنافسية تلعب دورا مهما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسه حول كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسن اداءك ومن اهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية :

- اكتساب موقع لطرح منتجاتها في السوق .
- تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت .
- زيادة أثر التعاضد والتعاون داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة .
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقتهم معهم ومع مورديها (زغدي، 2017-2018، صفحة 66)

المطلب الرابع : دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تهتم اليقظة التجارية بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل فالمنتجون بحاجة إلى الاخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطوير علاقتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة (سعيد، 2010-2011، صفحة 10) .

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

- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين .
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق .
- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين .

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أداءها اتجاه عملاءها واكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها التي ن شأنها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمرد في نفس الوقت، وهذا يمكنها من تطوير علاقاتها معهم من خلال معلومات أكثر (داودي، 2007، صفحة 12)

المطلب الخامس : دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية

تمكن اليقظة التكنولوجية المؤسسة من معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي الخاص بها، كما تقترح حلول للمشاكل التقني تكنولوجية المطروحة وتحذر مسؤولي المؤسسة الأخطار المحدقة والأخطاء وشبكة الحدوث .

وتساهم أيضا في رصد ومراقبة جميع المستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث آثار إيجابية على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية من ابتكارات وابداعات ومعارف، وأبحاث والوسائل وغيرها فهي تسمح ب :

- اكتشاف التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين .
- دراسة وتحليل التكنولوجيا المستخدمة في مجال الاتصال لتسهيل عملية انتقال المعلومة وهو ما يساهم في تطوير عملية التعلم داخل المؤسسة .
- مراقبة التطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي الذي تتأثر به المؤسسة (العالية، 2013-2014، صفحة 63) .

خلاصة الفصل

إن المؤسسات الاقتصادية التي تطمح إلى تحقيق أهدافها تتطلب التحسين المستمر للأداء ، حيث أصبح تحسين وتطوير الأداء من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية كشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال .

ومن خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن الأداء هو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري أو الصناعي أو الخدمي، فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

والأنواع الخمسة لليقظة الإستراتيجية (تكنولوجية- تنافسية- بيئية- تجارية- اجتماعية) تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة فهي تساعد على اكتشاف وتحديد الفرص والعلم على اقتناصها بالإضافة إلى مواجهة التهديدات والأخطار والعمل على تجنبها .

ولقد تطرقنا في الفصلين السابقين الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الإستراتيجية والأداء ومساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء، لكن كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؟ وهذا ما سنعمل على الإجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة حالة لمؤسسة المياه المعدنية قديلة .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية بمؤسسة

قديلة للمياه المعدنية بسكرة

تمهيد:

بعدها تم وضع الإطار النظري لموضوع اليقظة الإستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في فصلين السابقين، سنحاول في هذا الفصل عرض مدى تطبيق هذه المفاهيم في مؤسسات الاقتصادية وقد كانت مؤسسة المياه المعدنية -قديلة- العينة التي اخترناها للدراسة من أجل التعرف على مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة ن وحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة المياه المعدنية قديلة .

المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الإستبيان.

المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

تعد مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق المياه المعدنية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذا ما عُنيت بالرعاية اللازمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة قديلة للمياه المعدنية

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي للمؤسسة قديلة للمياه المعدنية، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمؤسسة قديلة

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فالمؤسسة كانت تابعة للدولة، ونظراً للوضعية التي آلت لها معظم مؤسسات هذا القطاع تم التخلي عنها وبيعها، لذا فإنه قبل الحديث عن المؤسسة ككيان خاص يتم أولاً تقديم المراحل التي مرت بها.

أولاً: التعريف بالمؤسسة ككيان خاص ومستقل

هي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب 600 مليون دينار جزائري، أعلن عن 2003 وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004 ، تحت اسم /05/ وجودها ككيان مستقل تماماً في 04 مؤسسة قديلة للمياه المعدنية مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 69850 متر مربع، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية، تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 400000000 قارورة/سنوات، تشغل حالياً حوالي 119 عاملاً، منهم 03 إطار مسير تعتبرهم المؤسسة القلب النابض بها، بلغ رقم أعمالها سنة 2009 ما يفوق 100 مليون دينار جزائري وعلى هذا الأساس وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فتعتبر مؤسسة قديلة متوسطة الحجم.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين فقط من العبوات، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر، ليتوسع نشاطها بعد ذلك ليشمل العبوات ذات 2 لتر، وفي سنة 2008 تم إضافة عبوات ذات الحجم 0.33ل و مؤخراً أضافت إلى منتجاتها عبوات جديدة ذات 1 لتر .

ثانياً: نشأة المؤسسة

في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزخر بها ولاية 138 /05/المؤرخ ب - 23 بسكرة، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية، وذلك وفقاً للمرسوم التنفيذي 691983 من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة حيث 83 /03/ بتاريخ 1983 - 19 وبمداولة رقم 201 حددت شروط الإنشاء ومهام الوحدة. 1984، وانطلقت العملية - تمت الموافقة رسمياً على إنشاء وحدة للمياه المعدنية وفقاً للمداولة رقم 06 الإنتاجية بها سنة 1987 ، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم وهذا ما يغطي على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

-الوحدات الواقعة بسكرة :وحدة النجارة العامة، الشركة الولائية للكهرباء، وحدة الفنون البيانية) مطبعة بسكرة، وحدة مواد البناء.
-الوحدات الواقعة بأولاد جلال :وحدة غزل الخيط، وحدة الجبس.

-وحدة النجارة العامة بطولقة.

-وحدة الخزف بمشونش.

-وحدة الخزف بالفنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة وذلك سنة 1991 وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني ابتداء من سنة 1990 والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخواص.

الفرع الثاني : الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة قديلة

بالنسبة للأهمية التي تكتسبها مؤسسة قديلة فتظهر من خلال:

-توفير مناصب الشغل.

-المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.

-تقديم منتج صحي ذو جودة.

-تكوين علاقات وثيقة مع الزبائن والموردين.

-إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.

-المساهمة في تلبية احتياجات السوق الوطنية من المياه المعدنية.

-الدخول إلى الأسواق العالمية من خلال عملية تصدير المنتج إلى الخارج.

الفرع الثالث : أهداف مؤسسة قديلة

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نجد ما يلي:

-تحقيق الربحية، والبحث عن البقاء في صناعة المياه المعدنية.

-تلبية الطلب المحلي من المياه المعدنية (شرق، غرب، شمال، جنوب) .

-زيادة ورفع حجم الإنتاج، والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

-محاولة اقتناء واستخدام التقنيات الحديثة بغرض مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي.

-أن تكون نموذجا متميز ورائدا وموثوقا في مجال المياه المعدنية.

-البحث عن الأداء الجيد من خلال عقلانية سيرورة القرارات والإبداع مع تحكم نسبي في الجوانب المالية.

-تحسين صورة وعلامة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم منتجات بأعلى مستويات الجودة واكتساب خبرات جديدة.

- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي أي أن تكون الأفضل والأقل تكلفة.
- كسب سمعة جيدة في السوق من خلال التحكم الجيد في تقنيات الإنتاج.
- الدخول إلى أسواق دولية جديدة.
- تطوير منتجاتها وفقاً لمقاييس الجودة العالمية، بما يتناسب مع متطلبات الأسواق.
- تنمية المؤسسة حصتها السوقية في صناعة المياه المعدنية في الجزائر.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

قبل التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة في الفرع الثاني، سنحاول في الفرع الأول التعرف على طبيعة هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

إن الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف، ويبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. ولتحقق مؤسسة قديلة أهدافها، تسعى إلى تصميم هيكل تنظيمي مرن أي قدرته على الاستجابة لتغيرات البيئة. (ويتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة من مجموعة الوظائف الأساسية والفرعية لتحقيق انسجام التنظيم وفاعليته، إن محدودية حجم المؤسسة يجعل تبني الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر والمصالح هو الأجدر في هذه الحالة، كما أن بساطته تضمن:

- تدفق المعلومات بشكل سريع بين مختلف مصالح المؤسسة.

- تكوين علاقات مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.

- وجود مرونة تنظيمية تمكن من مجابهة تقلبات المحيط.

وباعتبار الهيكل التنظيمي للمؤسسة هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي، سنحاول في الفرع التالي عرض مهام وأدوار مختلف المصالح والدوائر بالمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة

ينقسم هيكل المؤسسة تقسيماً وظيفياً، ففي أعلى الهرم نجد الإدارة بفروعها المختلفة، كما يحتوي على ثلاثة دوائر رئيسية يمكن توضيحها عن طريق الشكل أدناه.

أولاً: المسير

مسير المؤسسة هو الذي يشرف ويسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير، كما يشارك أيضاً في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء المواد الأولية، ويمكن حصر بعض نشاطاته فيما يلي:

- إدارة المؤسسة حيث له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

- الإشراف على المؤسسة، والسهر على السير الحسن لنشاطها والأداء الأفضل لعمالها، والقيام

بالمتابعة والتوجيه، كما يدافع عن المصالح الخارجية للمؤسسة.

-متابعة التعاملات عبر الموقع الإلكتروني والرد على استفسارات وطلبات الزبائن والموردين.

-الإطلاع على الحالة المالية والمحاسبية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل

اتخاذ القرارات المناسبة.

-تحديد أسعار بيع المنتجات بالتنسيق مع المصلحة التجارية ومصلحة المحاسبة.

وللمسير فرع تابع له مباشرة وهو:

أ (الأمانة): توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق، وتنظيم الرسائل

الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة وكتابتها وتسجيلها وتنظيم مواعيد الزيارات ولقاءات المدير مع الزبائن.

ثانيا: الدائرة التقنية

تضم الدائرة التقنية لمؤسسة قديلة مصلحتين:

أ. مصلحة الإعلام الآلي: توكل إليه مهام صيانة أجهزة الإعلام الآلي، والشبكة المحلية...

ب. مصلحة المخبر: تجرى فيه جميع التحليل والاختبارات من بداية عملية الإنتاج إلى نهايتها.

ثالثا: دائرة التسيير

وتضم المصالح التالية:

أ. المصلحة التجارية: وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، تتم فيها مختلف

التعاملات التسويقية، من تحديد للأسعار ووضع الميزج الترويجي المناسب، بالإضافة إلى ذلك تقوم بما يلي:

-استقبال الزبائن ومعالجة طلباتهم، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم المباشر وعبر الانترنت.

-إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية.

-المشاركة في إعداد مخطط الإنتاج.

-إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

-المشاركة في المعارض، والأيام الدراسية، وتحضير كتالوجات المنتجات، والدعم الإعلاني.

ب. مصلحة المستخدمين: يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد...، كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية

ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل، ويمكن تلخيص ما تقوم به فيما يلي:

-إعداد كشوف أجور العمال.

-تحديد عدد العمال وحركتهم في المؤسسة بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج.

-التصريح بالعتل العادية والاضطرارية للعمال.

ج. مصلحة المحاسبة: تعتمد هذه المصلحة في عملها على مختلف المحاسبات المتمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية والمعمقة، ويتم فيها

معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية، من إعداد للميزانيات، تحرير الفواتير، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير،

وتحتم بتحديد الوضع المالي للمؤسسة، كما تعمل على:

-مراجعة الوثائق المحاسبية.

-مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

-السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

-الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية المحاسبية والمالية.

-القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

-تحديد أدوات الرقابة والكشف عن أسباب انحراف النتائج ومعالجتها.

-حساب رواتب العمال وتسديدها.

رابعا :دائرة الصيانة والتجهيزات

تضم المصالح التالية:

أ. **مصلحة التموين بالتجهيزات وقطع الغيار**: ويتم خلالها متابعة مختلف الاحتياجات من قطع غيار سواء المتعلقة بالتجهيزات الإنتاجية أو الإدارية أو وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة، حيث تهدف إلى توفير كل المستلزمات في الوقت المناسب لضمان سيرورة العمل بشكل جيد.

ب (مصلحة صيانة التجهيزات: لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:

-صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.

-ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها.

-القيام بالدراسات التقنية.

-متابعة وصيانة وسائل نقل المنتجات.

-إصلاح المعطل من العتاد الإنتاجي أو وسائل النقل وتحديد مختلف الاحتياجات اللازمة لتوفيرها.

خامسا :دائرة الإنتاج

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

أ. **مصلحة الإنتاج**: إن وظيفة الإنتاج هي العملية التي يتم بمقتضاها إنتاج سلع عن طريق تحويل المدخلات من المواد الأولية ووسائل الإنتاج إلى مخرجات من سلع نهائية، كما تقوم مصلحة الإنتاج باتخاذ القرارات الخاصة بعملية الإنتاج للتأكد من مطابقة المواصفات المطلوبة والكميات المحددة لتحقيق رغبات الزبائن وتلبية حاجياتهم، وعلى هذا الأساس فمصلحة الإنتاج تقوم بما يلي:

-استغلال وسائل الإنتاج البشرية والمادية.

-متابعة يومية للمنتجات مع إدخال بعض التغييرات الأساسية إن دعت الضرورة إلى ذلك.

-الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج.

-تحسين الإنتاج والإنتاجية.

-دراسة وبحث إمكانية إدخال منتجات جديدة.

-توزيع المنتجات .

وحيث أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تعبئة وتوزيع المياه المعدنية وذلك بخمسة أحجام مختلفة حسب رغبات الزبائن وهي كالتالي:

2 لتر، 1.5 لتر، 1 لتر، 0.5 لتر، 0.33 لتر تمر عملية الإنتاج بالمراحل التالية:

-مرحلة نفخ وتشكيل القارورات.

-مرحلة تغليف المنتج.

-مرحلة التعبئة.

-مرحلة تجميع القارورات.

وتتكون منتجات المؤسسة من العناصر التالية وبالمقادير المبينة في الجدول رقم (3/2)

-كالسيوم: مفيد في بناء العظم والأسنان وتنظيم النبض، مهدئ للأعصاب ينظم وظائف الأعضاء والجهاز العصبي.

-مانزيوم: ملين ومنشط العضلات العصبية، يساعد على الاسترخاء، يزيل الإجهاد، ينشط الأنزيمات، يساعد على تثبيت الكالسيوم

في العظام، ضروري لمنع تقيؤ الأطفال أو الإسهال، حيوي للعظام.

-بوتاسيوم: تنظيم ضربات القلب، منظم لضغط الدم، ينشط العضلات.

-صوديوم: يعمل على توازن السوائل في الجسم، يوازن درجة الحموضة.

-سولفات: تنظيم الهرمونات، التخلص من السموم والرواسب.

-بالإضافة إلى كلورور والنترات وبقايا جافة كما تعمل المؤسسة على تجنب وجود النترات في المياه المعبئة لأنها تضر بصحة

الأطفال والحوامل.

الجدول رقم: (2.3) مكونات الماء المعدني " قديلة"

المقادير ملغ/لتر	الرموز	المكونات
72	Ca ²⁺	كالسيوم
39.6	Mg ²⁺	مانزيوم
2	K ⁺	بوتاسيوم
29	Na ⁺	صوديوم
81	SO ₄ ²⁻	سولفات
38	Cl ⁻	كلورور
0.0	NO ₂ ⁻	النيتريت
2.59	NO ₃ ⁻	النترات
572	Résidu sec à 180°C	بقايا جافة

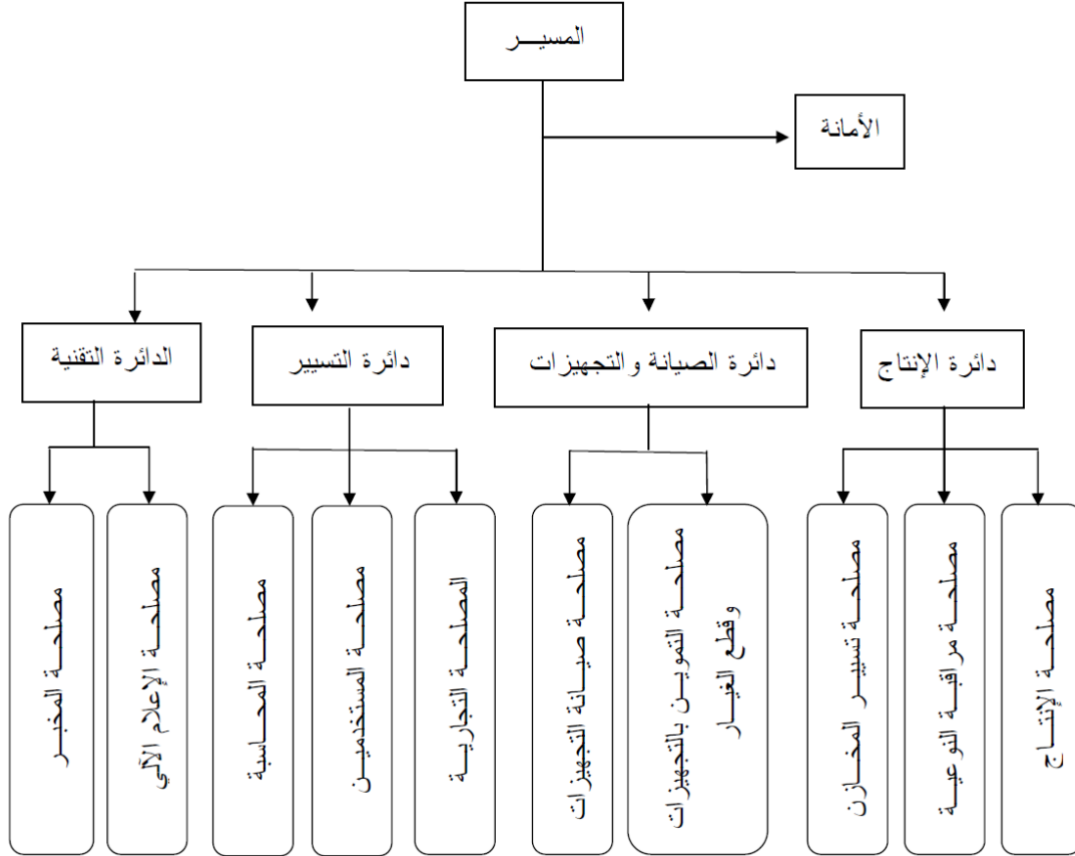
ب (مصلحة مراقبة النوعية: تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة، كما تعمل على:

- مراقبة مستمرة للمنتج وذلك بالتحليل الدقيق للمياه المعدنية.
 - السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
 - السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
 - تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
 - المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
 - تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.
- وكل هذا للحفاظ على سلامة المستهلك بالدرجة الأولى والتأكد من عدم وجود جرائم تؤدي إلى الإضرار به.

ج . مصلحة تسيير المخازن : تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية اللازمة في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة للبيع .

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة للمياه المعدنية وفقا للشكل التالي :

الشكل رقم : (2.3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة قديلة



المبحث الثاني: مراحل إعداد وتحليل الاستبيان

نحاول في النقاط الموالية من هذا المبحث التطرق إلى مختلف المراحل التي مررنا بها عند إعدادنا للاستبيان ، وعرض نتائجه وتحليله .

المطلب الأول: تصميم الاستبيان

من أجل تصميم استبيان جيد مررنا بالمراحل التالية:

الفرع الأول : مرحلة إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

- ✓ إعداد استبيان أولي .
- ✓ عرض الاستبيان على المشرف لتحقيق من مدى مطابقته لمتطلبات الدراسة.
- ✓ القيام بتعديل الاستبيان حسب ملاحظات المشرف.
- ✓ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ، الذين بدورهم قاموا بإعطائنا بعض الملاحظات.

- ✓ القيام بتعديل الاستبيان مرة أخرى، حسب ملاحظات المحكمين والخروج بالشكل النهائي للاستبيان.
- ✓ توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة.

الفرع الثاني : تحديد الحجم الأصلي للعينة

يتكون مجتمع البحث المستهدف من الموظفين في مؤسسة المياه المعدنية قديلة والبالغ عددهم 119 موظف، حيث تم توزيع 40 نسخة من الاستبيان على موظفي المؤسسة ، كما تم اختيار إختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة عشوائية ، وبعد استرجاع 31 نسخة من الاستبيان وبعد فحصها وجدنا 31 إستبانة صالحة تمت الإجابة عنها.

الفرع الثالث: تحديد أقسام ومحاور الاستبيان

تم إعداد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والاستبيان هو وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق مجموعة من الأسئلة تخص أبعاد التي حددت في الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى 4 محاور:

المحور الأول: يتكون من أسئلة حول المعلومات الشخصية لأفراد العينة يتضمن (05) فقرات حول : (الجنس ، العمر ، المستوى الدراسي ، طبيعة المستجوب ، سنوات الخبرة).

المحور الثاني: يحتوي على المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية حيث قسمناه إلى أربعة أنواع أساسية:

- أ- النوع الأول: ويتمثل في اليقظة التكنولوجية ويحتوي على ستة عبارات.
- ب- النوع الثاني: ويتمثل في اليقظة التنافسية ويحتوي على ستة عبارات.
- ت- النوع الثالث: ويتمثل في اليقظة التجارية ويحتوي على ستة عبارات.
- ث- النوع الرابع : ويتمثل في اليقظة البيئية ويحتوي على ستة عبارات.

المحور الثالث: يحتوي على المتغير التابع المتمثل في الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث قسمناه إلى أربعة محاور :

- أ- المحور الأول: ويتمثل في المحور المالي ويحتوي على ثلاث عبارات.
- ب- المحور الثاني: ويتمثل في محور العميل ويحتوي على ثلاث عبارات.
- ت- المحور الثالث: ويتمثل في محور العمليات الداخلية ويحتوي على ثلاث عبارات.
- ث- المحور الرابع: ويتمثل في محور النمو والتعلم ويحتوي على ثلاث عبارات.

المحور الرابع : يحتوي على العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة حيث يحتوي على خمسة عبارات.

كما تم استخدام مقياس ريكارت الثلاثي لتحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان ، حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

الجدول رقم(01): درجات مقياس ريكارت

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة:

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

من أجل تحليل نتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج SPSS19 ومن خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى أهم النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: تحليل المعلومات الشخصية

إن وصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة تم تمثيلها في (05) أسئلة تحدف في مجملها بتوضيح بعض الأمور التي تساعد في تحليل النتائج فيما بعد والجدول التالي يوضح بالتفصيل هذه الخصائص:

الجدول رقم (02): المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

التعيين	الفئات	التكرارات F	النسبة
الجنس	أنثى	20	64.51
	ذكر	11	35.48
العمر	أقل من 30 سنة	8	25.8
	من 30 سنة إلى 39 سنة	11	35,48
	من 40 سنة فأكثر	21	67.74
	أقل من الثانوي	1	3.22
	ثانوي	3	9.67

87.09	27	جامعي	المستوى الدراسي
0	0	تكوين مهني	
0	0	مدير	طبيعة المستجوب
32.25	10	رئيس مصلحة أو رئيس قسم	
38.70	12	موظف	
22.58	7	أقل من ثلاث سنوات	سنوات الخبرة
19.35	6	من 3 سنوات إلى 5 سنوات	
58.06	18	أكثر من 3 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS

✓ التعليق على جدول الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

أولاً: الجنس

من خلال الجدول أعلاه يمكننا أخذ لمحة عن الخصائص العامة الشخصية لعينة الدراسة، حيث تبين أن (64.51%) من أفراد العينة إناث، في حين أن (35.48%) ذكور، أي يغلب على أفراد مجتمع الدراسة فئة الإناث، وهو ما يعود إلى طبيعة المعاملة مع هذه الفئة نظراً لسلامة وطاعة والاحترام إضافة إلى طبيعة العمل في حد ذاته.

ثانياً: العمر

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة (من 40 سنة فأكثر) بنسبة (67.64%)، ثم تليها فئة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة (35.48%)، ثم فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة (25.8%)، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحافظ على عمالها للفئة الثالثة

ثالثاً: المستوى الدراسي

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال مؤسسة المياه المعدنية قديلة بحوزتهم شهادات جامعية، حيث احتلت المرتبة الأولى وبلغ عددهم 27 فرد بنسبة (87.09%) من أفراد العينة، ثم تليها الأفراد الذين مستواهم ثانوي حيث بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة

(9.67%) من أفراد العينة، ويليه أفراد العينة الأقل من الثانوي الذي بلغ عددهم شخص واحد بنسبة (3.22%)، وأخيرا فئة التكوين المهني لا يوجد أي فرد من العينة فيها

رابعا: طبيعة المستجوب

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الموظفين احتلت أكبر نسبة حيث بلغ عددهم 21 فرد بنسبة (38.70%) من أفراد العينة ، ثم تليها فئة رئيس مصلحة أو رئيس قسم بنسبة (32.25%)، ثم فئة المدير التي لم تسجل أي نسبة

خامسا: سنوات الخبرة

نلاحظ في عدد سنوات العمل في مؤسسة المياه المعدنية قديلة أن أكبر نسبة فئة (أكثر من 5 سنوات) بنسبة (58.06%)، ثم فئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة (22.35%)، وأخيرا فئة (من 3 إلى 5 سنوات) بنسبة (19.35%) وهذا راجع أن المؤسسة تسعى للمحافظة على اليد العاملة لكسبها بالبقاء في المحيط.

الفرع الثاني: تحليل عبارات الاستبيان

سوف نحاول في هذه المرحلة تحليل عبارات الاستبيان من أجل استنتاج أعم النتائج التي تخص الدراسة ولكن قبل البدء في تحليل العبارات يجب حساب أولا معامل الثبات.

❖ معامل ثبات وصدق الاستبيان



من أجل قياس الاتساق بين الداخلي عبارات الاستبيان تم استخدام معامل "كرونباخ ألفا" والذي يعتبر أحد الاختيارات الأكثر شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات حيث أعطى نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم(03) : اختبار معامل ثبات لكل عبارات القياس

البيان	عدد الفقرات	معامل الثبات Alph cronbach	معامل الصدق(الجزر التريعي لمعامل الثبات)
محور اليقظة الإستراتيجية	24	0.846	0.919
محور الأداء	12	0.695	0.833

0.896	0.803	6	محور العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة
0.924	0.855	42	مجموع محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS19

-القيمة المرجعية لمعامل ألفا كرونباخ =0,60 أي 60

-معامل الصدق =الجذر التربيعي لمعامل الثبات

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق وعليه فهو يحقق الشروط المطلوبة ، لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية حيث أخذ معامل ثبات نسبة (85.5%) والتي تعتبر نسبة جيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور من محاور الاستبيان ، كما أن معامل الصدق بلغ نسبة (92.4%) وهي نسبة جيدة جدا.

الفرع الثالث: نتائج تحليل عبارات الاستبيان

لاختيار مدى موافقة موظفي مؤسسة المياه المعدنية -قديلة- على محاور الاستبيان تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة .

-تحديد مسافة المجال وفق القانون التالي : (درجة أعلى استجابة-1) ÷ (درجة أعلى استجابة)

-نظرا لوجود ثلاث استجابات لاستمارة الاستبيان (المقياس) ، فستكون حدود الاستجابات الثلاث كما يلي :

الجدول رقم(04): جدول الاتجاه العام

الاتجاه العام	المجال
غير موافق	[1.7-01]
محايد	[2.4-1.7]
موافق	[03-2.4]

المصدر : من إعداد الطالبة

المحور الأول:البقطة الإستراتيجية

الجدول رقم(05) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد البقطة التكنولوجية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية مراقبة البيئة التكنولوجية لرصد كل جديد في المجال التكنولوجي	2.74	0.51	موافق
02	ملاحظة وتحليل المحيط التكنولوجي للمؤسسة يسمح لها بحماية متوجها ضد أي تقليد	2.87	0.42	موافق
03	.تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على تقنيات حديثة في المؤسسة	2.74	0.51	موافق
04	. تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين .	2.67	0.47	موافق
05	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة ل جلب تكنولوجيا جديدة .	2.70	0.46	موافق
06	. تقوم المؤسسة باستعمال وسائل اتصال حديثة لترويج سلعها .	2.83	0.37	موافق
	متوسط العبارات	2.75	0.45	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم(05) نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ،بنسبة تتفاوت بين (2.87) و(2,67)، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره(2.75) وانحراف معياري يقدر ب(0.45)، كما نلاحظ أن العبارة رقم(04) التي تقول تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين كان انحرافها المعياري أقل درجة ب(2,67)، مما يعني أن هذه العبارة الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم(06): تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يمكن لمؤسستكم توقع طلبات الزبائن و البحث عن تحقيقها	12,5	0.56	موافق
02	تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية.	2,48	0.56	موافق
03	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.	2,16	0.45	محايد
04	. لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسة.	2,41	0.50	موافق
05	يؤدي التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين إلى حماية مؤسستكم من تهديدات المنافسين .	2,41	0.56	موافق
06	تطبيق عملية التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين تؤدي إلى اكتشاف تحالفات المنافسين.	2,35	0.55	محايد
	متوسط العبارات	2.38	0,53	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور اليقظة التنافسية بلغ (2.38) بانحراف معياري (0.53)، ووفقا لمعيار الدراسة فإن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة حول محور اليقظة التنافسية تشير إلى مستوى موافق، كما يتضح من خلال الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات هذا المحور تراوحت بين (2,16- 2,51) بانحرافات معيارية ما بين (0.45-0.56)، ونلاحظ أن العبارة رقم (03) التي تقول لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين، هي أكثر عبارة مناسبة حيث انحرافها المعياري (0.45)

الجدول رقم(07): تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة التجارية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	متابعة تطور احتياجات الزبائن في مؤسستكم يؤدي إلى إقامة علاقات جيدة مع الموردين	2,61	0.49	موافق
02	تعمل المؤسسة على تلبية أذواق واحتياجات زبائننا.	2,64	0.55	موافق
03	تعطي للمؤسسة القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء.	2,58	0.50	موافق
04	تؤدي عملية اليقظة التجارية إلى تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين	2,58	0.50	موافق
05	تبحث المؤسسة عن مصادر توريد جديدة	2,67	0.47	موافق
06	تعمل المؤسسة جاهدة عن تلبية أذواق واحتياجات زبائننا.	2,77	0.42	موافق
	متوسط العبارات	2.64	0,48	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ، بنسب تتفاوت بين (2.58) و (2.77) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره (2,64) وانحراف معياري يقدر ب (0.48) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم (06) التي تقول تعمل المؤسسة جاهدة عن تلبية أذواق واحتياجات زبائننا. كان انحرافها المعياري أقل درجة ب (0.42) ، مما يعني أن هذه العبارة الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم(08): تحليل آراء المبحوثين لفقرات بعد اليقظة البيئية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تراعي مؤسستكم أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.	2,87	0.42	موافق
02	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة	2,67	0.47	موافق
03	تراعي مؤسستكم الظروف الاجتماعية للعمل.	2,32	0.45	محايد
04	تقوم مؤسستكم بدراسة العوامل البيئية لتحقيق نجاح كبير.	2,74	0.51	موافق
05	تعمل مؤسستكم على مراقبة التطورات التي تؤثر في نشاطها.	2,67	0.47	موافق
06	تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والمالية... الخ	2,51	0.56	موافق
	متوسط العبارات	2.63	0.48	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (08) أن اتجاه إجابات أفراد العينة المستقصاة على محور اليقظة البيئية كان نحو الموافقة وهذا ما تظهروه المتوسطات الحسابية لإجابات على بنود هذا المحور التي كانت كلها باتجاه الموافقة بنسب بين (2.51) و(2,87) ، فيما كان المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور اليقظة البيئية قدر ب(2.63)، ومن خلال الانحرافات المعيارية نلاحظ أنها كانت تتراوح بين (0.42) و(0.56) وبانحراف معياري كلي قدر ب(0.48)، كما نلاحظ بأن الإجابة رقم (01) أكثر تجانسا مقارنة بالإجابات الأخرى.

المحور الثاني: الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

الجدول رقم(09): تحليل آراء المبحوثين لبعء المحور المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تسعى المؤسسة إلى استغلال الأمثل للموارد ما يحقق لها أعلى عائد	2,48	0.56	موافق
02	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد.	2,64	0.55	موافق
03	تولي المؤسسة الأهمية الكافية للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل	2,38	0.49	محايد
	متوسط العبارات	2,50	0.53	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن معظم العبارات أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ، بنسب متفاوتة بين (2.58) و (2.77) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره (2,64) وانحراف معياري يقدر ب (0.48) ،، كما نلاحظ أن العبارة رقم (06) التي تقول تعمل المؤسسة جاهدة عن تلبية أذواق واحتياجات زبائننا. كان انحرافها المعياري أقل درجة ب (0.42) ، مما يعني أن هذه العبارة الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم(10): تحليل آراء المبحوثين لبعده محور العميل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تخصص المؤسسة جزء من وقتها لاستقبال الزبائن.	2,77	0.55	موافق
02	تولي المؤسسة أهمية بجميع المتعاملين معها	2,80	0.47	موافق
03	تعمل المؤسسة بمقترحات عملائها .	2,67	0.47	موافق
	متوسط العبارات	2.74	2.49	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (10) أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ، بنسب متفاوت بين (2.67) و (2.80) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره (2.74) وانحراف معياري يقدر ب (0.49) ، ، كما نلاحظ أن العبارات رقم(02) و(03) كتنا أقل انحراف معياري قدر ب(0.47) ، مما يعني أن هذه العبارات الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارة الأخرى.

الجدول رقم(11): تحليل آراء المبحوثين لبعده محور العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تلتزم المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على الموظفين.	2,38	0.55	محايد
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل	2,70	0.46	موافق
03	تقوم مؤسستكم بتحفيز العاملين لديها	2,38	0.55	محايد
	متوسط العبارات	2,48	0.52	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول(11) نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على حيادية أفراد العينة الإحصائية ، بنسب تتفاوت بين(2.38) و(2.70) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الحيادية، بمتوسط حسابي قدره (2,48) وانحراف معياري يقدر ب(0.52) ، كما نلاحظ أن العبارة رقم(02) التي تقول تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل . كان انحرافها المعياري أقل درجة ب(0.46) ، مما يعني أن هذه العبارة الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارات الأخرى.

الجدول رقم(12): تحليل آراء المبحوثين لبعدهم محور النمو والتعلم

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تعمل المؤسسة باستخدام التقنيات الحديثة.	2.70	0.52	موافق
02	يعتبر المستوى التعليمي(الشهادة) عاملاً رئيسياً في اختيار وترقية الموظفين في المؤسسة	2,45	0.62	موافق
03	تسمح مؤسستكم للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .	2,58	0.61	موافق
	متوسط العبارات	2.57	0.58	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ، بنسب تتفاوت بين (2.45) و (2.70) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره (2.57) وانحراف معياري يقدر ب(0.58) ، ، كما نلاحظ أن العبارات رقم(01) أقل انحراف معياري قدر ب(0.47) ، مما يعني أن هذه العبارات الأكثر تناسقاً مقارنة بالعبارة الأخرى.

المحور الثالث: العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسات

الجدول رقم(13) : تحليل آراء المبحوثين لفقرات محور العلاقة بين المتغيرين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين	2,41	0.56	موافق
02	تساعد اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين ومصحتها ومصحة موظفيها .	2,54	0.50	موافق
03	تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق	2,35	0.48	موافق
04	تدعم اليقظة الإستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتوجاتها ضد أي تقليد	2,41	0.56	موافق
05	تلعب استمرارية الأداء الجيد تلعب دورا بارزا في اليقظة الاستراتيجية وذلك بمعرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية .	2,45	0.50	موافق
	متوسط العبارات	2.43	0.52	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات قد تحصلت على متوسطات حسابية تدل على موافقة أفراد العينة الإحصائية ، بنسب متفاوتة بين (2.35) و (2.54) ، كما أن المتوسط العام للإجابات يميل إلى الموافقة ، بمتوسط حسابي قدره (2.43) وانحراف معياري يقدر ب(0.52) ، كما نلاحظ أن العبارات رقم(03) التي تقول تسمح اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة باستهداف العرض

على قطاعات خاصة من السوق أقل انحراف معياري قدر ب(0.48) ، مما يعني أن هذه العبارات الأكثر تناسقا مقارنة بالعبارة الأخرى.

الفرع الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سوف نتناول في هذا الفرع علاقة أنواع اليقظة الإستراتيجية مع بطاقة الأداء المتوازن

أولا: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة التكنولوجية وتحسين الأداء للمؤسسة

الجدول رقم (14) : يوضح مخرجات (SPSS) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التكنولوجية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R معامل الإرتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation مقدار الخطأ
1	,518 ^a	,268	,243	,306

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,998	1	,998	10,621	,003 ^b
Résidu	2,724	29	,094		
Total	3,722	30			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	T	Sig.

مستوى الدلالة	B	Erreur standard	Bêta		
,011	1,186	,439		2,702	1 (Constante)
,003	,515	,158	,518	3,259	اليقظة التكنولوجية

a.Predictors(constant).اليقظة التكنولوجية:

b:Dependent Variable:المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن):

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.51 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة التجارية وتحسين بطاقة الأداء ، في حين بلغ معامل التحديد 0.26 أي أن 26% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التكنولوجية وأن الباقي 74%ت ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر جدول معنوية الميل حيث بلغت 0.515 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.003 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1.186 بمستوى معنوية 0.011 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، كما نلاحظ من تحليل (anova) قيمة f (10.621) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=B0+B1*X$$

Y-:المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة) -X: المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية)

B1-: معلمة الميل وتساوي 0.515 B0-: معلمة التقاطع وتساوي 1.186

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y=1.186+ 0.515X$

وبالتالي يمكن القول أن زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسة بمقدار 0.51.

وعليه فإننا نرفض الفرضية: لا يوجد دور لليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة التنافسية وتحسين الأداء

يحلل علاقة الأثر بين اليقظة التنافسية وتحسين بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في التالي:

الجدول رقم (15): يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,477	,459	,259

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig. مستوى الدلالة
1 Régression	1,775	1	1,775	26,448	,000 ^b
Résidu	1,947	29	,067		
Total	3,722	30			

a. Variable dépendante : المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة التنافسية:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T دالة الاختبار	Sig.
	B	Erreur standard الأخطاء المعيارية	Bêta		
1 (Constante)	1,184	,280		4,223	,000

اليقظة التنافسية	,594	,116	,691	5,143	,000
------------------	------	------	------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.69 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة التنافسية وتحسين بطاقة الأداء ، في حين بلغ معامل التحديد 0.47 أي أن 47% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التكنولوجية وأن الباقي 53% تترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر جدول معنوية الميل حيث بلغت 0.594 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1.184 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، كما نلاحظ من تحليل (anova) قيمة f (126.448) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=B0+B1*X$$

Y- المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة) -X: المتغير المستقل (اليقظة التنافسية)

B1- معلمة الميل وتساوي 0.594 B0- معلمة التقاطع وتساوي 1.184

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y=1.184 + 0.594X$

وبالتالي يمكن القول أن زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسة بمقدار 0.59.

وعليه فإننا نرفض الفرضية: لا يوجد دور لليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة التجارية وتحسين أداء المؤسسة

الجدول رقم(16): يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التجارية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 ^a	,293	,269	,301

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,091	1	1,091	12,033	,002 ^b
Résidu	2,630	29	,091		
Total	3,722	30			

a. Variable dépendante : المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة التجارية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,280	,386		3,318	,002
اليقظة التجارية	,499	,144	,542	3,469	,002

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.54 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة التجارية وتحسين بطاقة الأداء ، في حين بلغ معامل التحديد 0.29 أي أن 29% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التكنولوجية وأن الباقي 71% تترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر جدول معنوية الميل حيث بلغت 0.499 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1.280 بمستوى معنوية 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، كما نلاحظ من تحليل (anova) قيمة f (12.033) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=B_0+B_1*X$$

الشكل العام للنموذج:

Y-: المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة) -X: المتغير المستقل (اليقظة التجارية)

B1-: معلمة الميل وتساوي 0.499 -B0: معلمة التقاطع وتساوي 1.280

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 1.280 + 0.499 X$

وبالتالي يمكن القول أن زيادة في اليقظة التجارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسة بمقدار 0.49.

وعليه فإننا نرفض الفرضية: لا يوجد دور لليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة البيئية وتحسين الأداء

يحلل علاقة الأثر بين اليقظة البيئية وتحسين بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في التالي:

الجدول رقم (17): يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة البيئية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,692 ^a	,479	,461	,259

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1,783	1	1,783	26,681	,000 ^b
Résidu	1,938	29	,067		
Total	3,722	30			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة البيئية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,844	,344		2,453	,020
اليقظة البيئية	,651	,126	,692	5,165	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.692 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة البيئية وتحسين بطاقة الأداء ، في حين بلغ معامل التحديد 0.47 أي أن 47% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التكنولوجية وأن الباقي 53% تترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر جدول معنوية الميل حيث بلغت 0.651 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.020 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.844 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، كما نلاحظ من تحليل (anova) قيمة f (26.681) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=B0+B1*X$$

Y- المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة) X- المتغير المستقل (اليقظة البيئية)

B1- معلمة الميل وتساوي 0.651. B0- معلمة التقاطع وتساوي 0.844.

$$Y=0.844+ 0.651 X$$

وبالتالي يمكن القول أن زيادة في اليقظة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسة بمقدار 0.65.

وعليه فإننا نرفض الفرضية: لا يوجد دور لليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادي

الفرع الثاني: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

الجدول رقم (18): يوضح مخرجات spss نتيجة استخدام أسلوب الانحدار بين متغيري الدراسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,804 ^a	,646	,634	,213

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	2,404	1	2,404	52,926	,000 ^b
Résidu	1,317	29	,045		
Total	3,722	30			

a. Variable dépendante : المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن)

b. Prédicteurs : (Constante), اليقظة الإستراتيجية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,040	,355		,113	,910
اليقظة الإستراتيجية	,976	,134	,804	7,275	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.80 مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين اليقظة الإستراتيجية وتحسين بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ، في حين بلغ معامل التحديد 0.64 أي أن 64% من التباينات (الانحرافات) الكلية في قيم المتغير التابع وهو بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة يفسرها متغير اليقظة الإستراتيجية والباقي 36% ترجع إلى عوامل أخرى كأن تكون هناك عوامل أخرى لم تدخل في هذه الدراسة تحتاج إلى دراسات مستقبلية وتوضح هذه القيمة العالية المقدرة التفسيرية للنموذج وجودته الإحصائية ، بحيث أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر المتغير التابع تفسيراً جيداً.

كما يظهر جدول معنوية الميل حيث بلغت 0.976 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.910 ، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0.355 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، كما نلاحظ من تحليل (anova) قيمة f (52.926) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذلك عند مستوى الدلالة 0.01، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$y=B_0+B_1*X$$

الشكل العام للنموذج:

Y-: المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة) X-: المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية)

B1-: معلمة الميل وتساوي 0.976. B0-: معلمة التقاطع وتساوي 0.355

ليصبح النموذج على الشكل التالي: $Y=0.355 + 0.976 X$

وبالتالي يمكن القول أن زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء المؤسسة بمقدار 0.97.

وعليه فإننا نرفض الفرضية الرئيسية: لا يوجد لليقظة الإستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

التحليل العلمي:

في ضوء التحليلات المقدمة من خلال الجانب الميداني للدراسة عند تحليلنا لأجوبة أفراد العينة بمؤسسة المياه المعدنية-قديلة- تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت الدراسة أنه أغلب عمال المؤسسة من فئة الاناث حيث بلغت نسبتهم (64.51)

✓ حسب إجابات عينة الدراسة ونتائج حساب المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط لاحظنا أن بعد اليقظة التكنولوجية واليقظة

التجارية ومحور العميل حظوا بمستوى عال من الموافقة من طرف عينة الدراسة وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد أحدث الأجهزة

التكنولوجية للقيام باليقظة التكنولوجية والتجارية وأيضاً تهتم بعمالها

✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة المياه المعدنية قديلة تمارس أنواع اليقظة الاستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد

✓ أظهرت الدراسة أن المؤسسة تطبق محاور الأداء المتوازن التي تمت دراستها بمستوى جيد

خلاصة الفصل الثالث

قمنا من خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية قديلة ، حيث تعرفنا على نشأتها وهيكلها من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فخصصناه إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية تعرفنا فيه على مجتمع الدراسة وذلك من الاستبيان الذي أعدناه و قمنا بتوزيعه على الموظفين ، وتم تحليل 31 إستبئانة صالحة ببرنامج spss v19 الإحصائي وبالاعتماد على عدة أساليب إحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .

وعند البحث كل نوع من أنواع اليقظة الإستراتيجية على نحو مستقل في تحسين أداء المؤسسة لدى أفراد عينة البحث ، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لكل المتغيرات الفرعية لليقظة الإستراتيجية مع بطاقة الأداء المتوازن.

خاتمه

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصول الثلاثة لموضوع اليقظة الإستراتيجية ومساهمتها في تحسين أداء المؤسسة ، يمكن القول أن التساؤلات الأولية والأهداف المدرجة ضمن الإشكالية والتي تم وضعها مسبقا كأساس لهذا الموضوع قد تمت الإجابة عليها وإبرازها والتطرق إليها، حيث تمكنا من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر عملية مستمرة تهدف لرصد وتتبع ومراقبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا وذلك لتحقيق أهداف إستراتيجية وتنافسية وتنمية قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات .

ولن تتمكن المؤسسة من تحسين أداؤها ما لم تعتمد على نظام اليقظة الإستراتيجية ،حيث تعتبر هذه الأخيرة عملية لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها إلى تحسين الأداء.

وبناء على ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

1- نتائج الدراسة النظرية:

- ❖ اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، معالجة ، تحليل ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية ، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات .
- ❖ تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعا مختلفة تمثل في : اليقظة التكنولوجية، التجارية ، التنافسية ، البيئية ، الاجتماعية.
- ❖ تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات على مجموعة من الطرق والوسائل من أهمها الانترنت، وطريقة المعايرة لمعالجتها.
- ❖ اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهتم بها المؤسسة أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية ، بعدها تخضع مجتمعة للمعالجة والتحليل، وهذه العملية بمثابة غرلة المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاستغلالها بما يخدم أهداف المؤسسة.
- ❖ تحسين الأداء هو الأثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أنه أغلب عمال المؤسسة من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم (64.51)
- ✓ حسب إجابات عينة الدراسة ونتائج حساب المتوسط الحسابي ومعامل الارتباط لاحظنا أن بعد اليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية ومحور العمل حظوا بمستوى عال من الموافقة من طرف عينة الدراسة وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد أحدث الأجهزة التكنولوجية للقيام باليقظة التكنولوجية والتجارية وأيضا تهتم بعمالها .
- ✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة المياه المعدنية قدبلة تمارس أنواع اليقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد .
- ✓ أظهرت الدراسة أن المؤسسة تطبق محاور الأداء المتوازن التي تمت دراستها بمستوى جيد.
- ✓ أظهرت الدراسة أن مؤسسة المياه المعدنية تقوم باكتساب الأداء وذلك كون المؤسسة تدرك مدى أهمية الأداء ، كذلك تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بأفضل جودة وخدمة من منافسيها.

3- توصيات الدراسة:

من خلال ما سبق من النتائج ، نقدم بعض التوصيات منها :

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية ثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة .
- ضرورة غرس ثقافة اليقظة الإستراتيجية لدى موظفي وإطارات المؤسسات الاقتصادية ،افتناعا بأهميتها في بناء مستقبلها.
- الجدية في استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرار وبناء الإستراتيجيات .
- ضرورة الاهتمام بتقييم أداء المؤسسة من أجل الكشف عن الأخطاء ومحاولة التصحيح.
- يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية توفير وتسخير الموارد المادية، البشرية ذات الكفاءة العالية وأحدث التقنيات ، بالإضافة إلى تضافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى تتمكن من تميم النتائج المتوصل إليها.
- ضرورة الدراسة المستمرة ومواكبة التغير المتسارع من أجل أداء متميز.

4- آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال، ويمكن معالجته من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له وهي كالآتي:
- دراسة نفس الموضوع بدراسة مجموعة من المؤسسات تعمل في نفس القطاع.
 - طرق تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على جودة المنتج.

قائمة المصادر والمراجع

- 1- إبراهيم الخلف الملكاوي. (2009). إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. عمان : الوراق للنشر والتوزيع.
- 2- أحمد صقر عاشور. (2002). إدارة القوى العاملة. ط 2، دار النهضة العربية، بيروت.
- 3- إدريس محسن منصور الغالي وائل محمد صبحي. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر.
- 4- الشيخ الداودي. (2009- 2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، عدد 7، جامعة الجزائر .
- 5- الطيب وآخرون داودي. (2007). اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية . الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعللي الشلف.
- 6- أميرو محاط. (2013- 2014). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميله-. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر- .
- 7- إهام بجاوي. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية. مقال منشور، عدد ، جامعة باتنة5 .
- 8- بخوش أحمد. (2006- 2007). دور اليقظة وطرح المنتوج الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. مذكرة ماجستير . جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.
- 9- بكوش لطيفة. (2016- 2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص : محاسبة ونظم المعلومات . محمد خيضر بسكرة -الجزائر- .
- 10- بن عدة رقية. (2017-2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موزع وطني للأدوية بالجزيرة. مذكرة تخرج ماستر . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
- 11- جمال داود سليمان. (2009). اقتصاد المعرفة. عمان- الأردن: دار اليازوري.
- 12- جمال وآخرون بن سعدي. (12-13 نوفمبر، 2017). اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء. ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد بوضياف -المسيلة-.

- 13- حمزة رميلي. (ديسمبر 2014). دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المركز الجامعي ميله- الجزائر، العدد الثاني.
- 14- خير الدين تشوار. (2009). اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة. المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 04.
- 15- درة زهير نعيم الصياغ عبد البارى ابراهيم. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط 2، دار وائل للنشر.
- 16- راضية سويد، زغدي فوزية. (2017-2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أطالك بليس. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي.
- 17- رواية محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- 18- زواو ضياء الدين. (2012-2013). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الادارة الاستراتيجية. جامعة فرحات عباس سطيف.
- 19- شرف عقون. (جوان 2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -تجربة الجزائر-. مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي ميله، العدد الخامس.
- 20- طحين العالية. (2013-2014). دور اليقظة الاستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورثر "دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش-. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر -بسكرة-.
- 21- عادل عشي. (2001-2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم. جامعة بسكرة: مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.
- 22- عبد الحليم عبادة. (2002). مؤشرات الأداء في البنوك الاسلامية. ط 1، دار النفائس للنشر والتوزيع.
- 23- عبد المليك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 24- علي عبد الله. (2001). أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. جامعة الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم التسيير.

- 25-عليوات رفيق. (2004). إرساء نظام اليقظة الاستراتيجية لتحسين من تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موييليس). رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة .
- 26-عمر عيو وهدى عبو. (9-10 نوفمبر، 2010). دور اليقظة الاستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير . الجزائر، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.
- 27-فرج مريم دباغي شعبان. (04-05 ماي، 2015). الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال . المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودوره في الوقاية من الأزمات) .
- 28-قريشي الصغير. (22-23 نوفمبر، 2011، 2011). عمليات المصادرة الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. مداخلة مقدمة ضمن ملتقى الدولي الثاني حول الداء المتميز للمنظمات الحكومية . جامعة ورقلة.
- 29-كرومي أحمد عمرشي سعيد. (2010-2011). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية . الجزائر، جامعة بن بوعلي بالشلف.
- 30-مجيد الكرخي. (2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية 388 معيار لتقويم في الوحدات الاقتصادية المختلفة. عمان، ط1: دار المناهج .
- 31-محمد عبد الحسين آل فرج الطائي. (2005). المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية . عمان -الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 32-محمود الطعامنة. (2008). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها. القاهرة: مجمع أعمال مؤتمر الألب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 33-مصعب محمد حسين موسى. (1437هـ- 2016 م). دور المسؤولية الاجتماعية في أداء شركات الاتصالات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة : مجموعة سوداتل للاتصالات. *Role Of Social Responsibility On telecommunication Company Performance by Using Balance SCOURe card dimentions cause study : Sudatel group* . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة والامتياز، كلية الدراسات العليا.
- 34-ملتقى دولي. (12-13- نوفمبر 2017). حول "التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة يومي .

35- منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس طاهر محسن. (2007). الإدارة الاستراتيجية منظور منجي متكامل. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1.

36- نحاسية رتيبة. (2002). أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية. مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير . الجزائر، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية.

الملاحق

الملاحق رقم: (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

ثانية ماستر اقتصاد وتسيير

مؤسسات

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

استبيان بحث

في إطار إعداد تقرير تربص ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، تم إعداد هذا الاستبيان والذي يتعلق بدراسة أقوم بها بعنوان:

"اليقظة الاستراتيجية مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية في مؤسسة المياه المعدنية - قديلة -"
وفي سبيل تحقق ذلك ، نرجو منكم المساهمة من خلال مشاركتكم في الإجابة على الأسئلة المطروحة، مع العلم أن جميع المعلومات التي سيتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة، ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم واهتمامكم وتفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الاستاذة المشرفة:

خبيرة أنفال حدة

من إعداد الطالبة:

بوبش فتيحة

السنة الجامعية: 2021\2022

ضع علامة (x) في المربع المقابل للإجابة المختارة

I. البيانات الشخصية

1. الجنس :

- ذكر

- أنثى

2. العمر :

- أقل من 30 سنة

- من 30 سنة إلى 39 سنة

- من 40 سنة فأكثر

3. المستوى الدراسي :

- أقل من الثانوي

- ثانوي

- جامعي

- تكوين مهني

4. طبيعة المستجوب :

- مدير

- رئيس مصلحة أو رئيس قسم

- موظف

5. سنوات الخبرة :

- أقل من 3 سنوات

- من 3 سنوات إلى 5 سنوات

- أكثر من 5 سنوات

II. اليقظة الاستراتيجية

أولا : اليقظة التكنولوجية			
موافق	محايد	غير موافق	
			1. تحتاج المؤسسة أن تطبق عملية مراقبة البيئة التكنولوجية لرصد كل جديد في المجال التكنولوجي
			2. ملاحظة وتحليل المحيط التكنولوجي للمؤسسة يسمح لها بحماية منتوجها ضد أي تقليد
			3. تعتمد المؤسسة وبدرجة كبيرة على تقنيات حديثة في المؤسسة .
			4. تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيات والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين .
			5. تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيا جديدة .
			6. تقوم المؤسسة باستعمال وسائل اتصال حديثة لترويج سلعها .
ثانيا : اليقظة التنافسية			
			1. يمكن لمؤسستكم توقع طلبات الزبائن و البحث عن تحقيقها
			2. تتكفل اليقظة التنافسية بالتحكم الجيد في تسيير المعلومات وكيفية تنمية وتطوير الميزات التنافسية
			3. لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين
			4. لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسة
			5. يؤدي التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين إلى حماية مؤسستكم من تهديدات المنافسين
			5. تطبيق عملية التعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين تؤدي إلى اكتشاف تحالفات المنافسين

ثالثا : اليقظة التجارية			
			1.متابعة تطور احتياجات الزبائن في مؤسستكم يؤدي إلى إقامة علاقات جيدة مع الموردين .
			2. تعمل المؤسسة على تلبية أذواق واحتياجات زبائننا.
			3. تعطي للمؤسسة القدرة على الفهم الدقيق لمتطلبات العملاء.
			4.تؤدي عملية اليقظة التجارية إلى تحقيق تراكم أفضل للمعرفة حول الموردين
			5.تبحث المؤسسة عن مصادر توريد جديدة .
			6. تعمل المؤسسة جاهدة عن تلبية أذواق واحتياجات زبائننا.
رابعا : اليقظة البيئية			
			1.تراعي مؤسستكم أمن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.
			2.تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.
			3. تراعي مؤسستكم الظروف الاجتماعية للعمل.
			4. تقوم مؤسستكم بدراسة العوامل البيئية لتحقيق نجاح كبير.
			5. تعمل مؤسستكم على مراقبة التطورات التي تؤثر في نشاطها.
			6.تقوم مؤسستكم بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الإقتصادية والسياسية والمالية...الخ

III. الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى حصول المؤسسة على تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن لذلك نرجو منكم وضع (x) أمام الإجابة المختارة .

1-المحور المالي			
موافق	محايد	غير موافق	
			1.تسعى المؤسسة إلى استغلال الأمثل للموارد ما يحقق لها أعلى عائد

			2.تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد.
			3. تولي المؤسسة الأهمية الكافية للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل .
2- محور العميل			
			1. تخصص المؤسسة جزء من وقتها لاستقبال الزبائن.
			2. تولي المؤسسة أهمية بجميع المتعاملين معها.
			3. تعمل المؤسسة بمقترحات عملائها .
3-محور العمليات الداخلية			
			1. تلتزم المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على الموظفين.
			2. تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل
			3. تقوم مؤسستكم بتحفيز العاملين لديها.
4-النمو والتعلم			
			1. تعمل المؤسسة باستخدام التقنيات الحديثة.
			2. يعتبر المستوى التعليمي(الشهادة) عامل رئيسي في اختيار وترقية الموظفين في المؤسسة.
			3. تسمح مؤسستكم للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .

IV. العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة

موافق	محايد	غير موافق	
			01.تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين .
			02.تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على إيجاد نوع من التوازن بين مصلحتها ومصلحة موظفيها .

			03-تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة باستهداف العرض على قطاعات خاصة من السوق .
			04-تدعم اليقظة الاستراتيجية المؤسسة على حماية خصائص منتجاتها ضد أي تقليد .
			05-تلعب استمرارية الأداء الجيد تلعب دورا بارزا في اليقظة الاستراتيجية وذلك بمعرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات الهيكلية .

شكرا لحسن تعاونكم

الصفة	أسماء المحكمين
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة-	عبد الرزاق بن زاوي
أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة-	حسام الدين غضبان