



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد عمومي وتسيير مؤسسات

دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين
أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة أطاك بليس - بالوادي -

إشراف الدكتور:

- احمد بن خليفة

إعداد الطالبات:

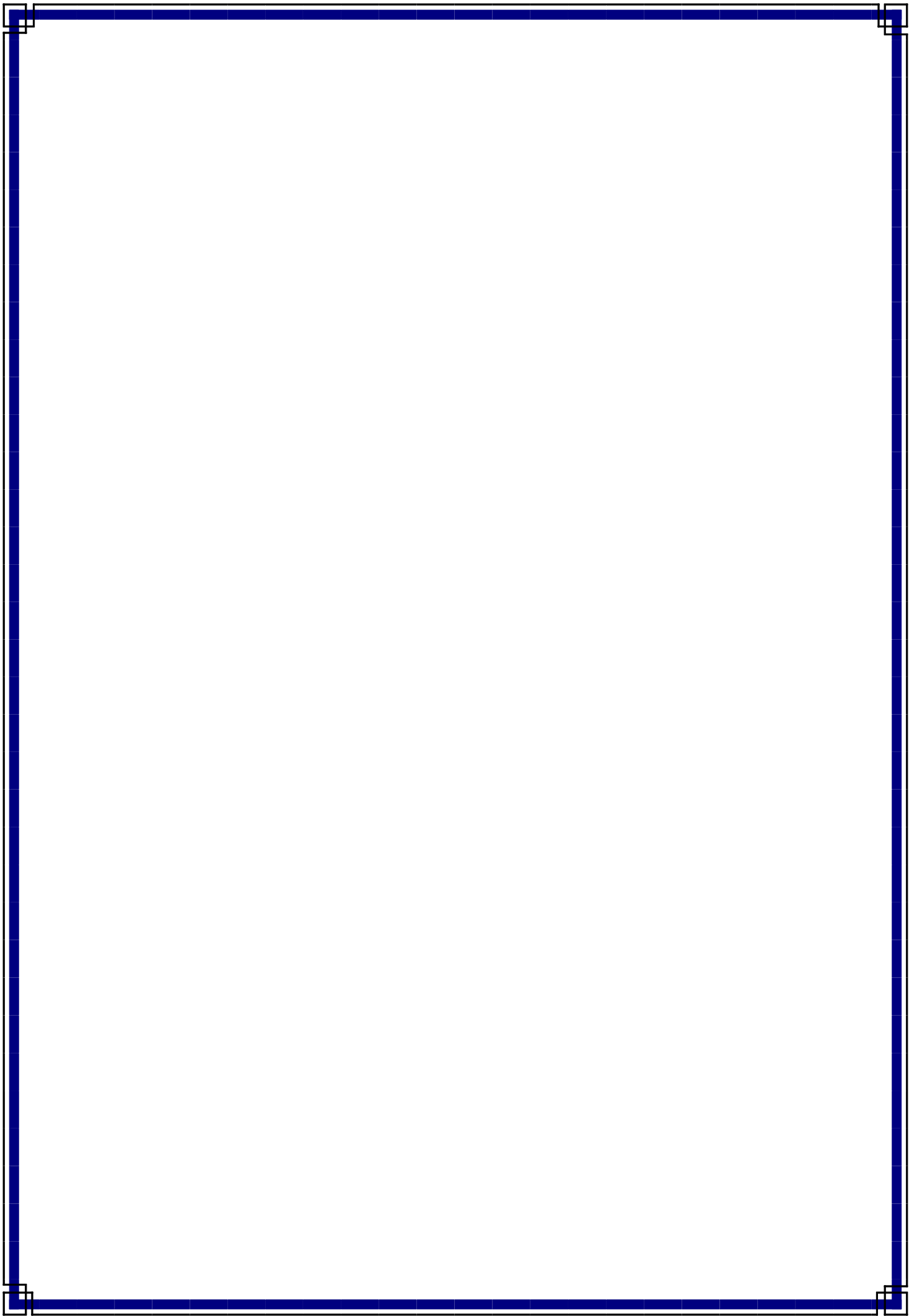
كم راضية سويد

كم زغدي فوزية

لجنة مناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
- د. عبد النعيم دفرور	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة حمه لخضر الوادي	رئيساً
- د. احمد بن خليفة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مشرفاً ومقرراً
- د. احمد عازب الشيخ	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة حمه لخضر الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2018/2017



كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا غير مكفي ولا مستغني عنه والصلاة والسلام على خير من علمنا أدب الشكر والعمل به، سيدنا محمد وعلى اله وأصحابه ومن اقتدى به وبعد .

قال الله تعالى: " وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " الآية 19 من سورة النمل .

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وأثابنا من العلم

والمعرفة لا نجانر هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله .

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف " احمد بن خليفة " الذي لم يخل علي بنصائحته وتحفيزاته التي تبت الثقة والاستمرار فكان خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها مناقشة وإثراء هذا البحث .

كما أشكر جميع عمال مؤسسة " اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو بالبليلة - ولاية الوادي - " خاصة السيد : غر غوط علي .

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد ولوبالكلمة الطيبة خاصة الأستاذ مرشيد بلمسعود ، والأستاذ يونس الزين ، الأستاذ قعيد إبراهيم .

وأخيرا فما هذه الرسالة إلا محاولة متواضعة مني أردت بها المساهمة في التطوير فإن كنت قد وفقت بفضل الله ونعمته وإن كانت الأخرى فحسبي أن انقص من أعمال البشر وإن الكمال لله وحده، وذلك بفضل الله يؤتيه من يشاء والله ذو فضل العظيم . وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام عليه أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع والذي اهديه :

إلى من قال فيهما الحق تعالى "وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرة".

مرحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبت وقامت الكثير من اجلي وعلمتني أن الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح غالي من مرضت بالقليل لتصنع الكثير أمي الغالية .

إلى أبي رحمه الله .

إلى سندي وعوني في الحياة دفعني لي إتمام دراستي وساعدني في استكمال هذا العمل "نروحي الغالي" طلال .

إلى قرت عيني ونور حياتي أنثائي وبناتي "مرهف، هاجد، مرتال، باهر".

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء وأبنائهم حفظهم الله وراعاهم .

إلى كل الأهل والأصدقاء والنزلاء والأحباء .

إلى كل من شاركني عملي وقدم لي يد المساعدة لإتمام هذا البحث المتواضع

إلى كل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي .

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي .

إلى كل طالب جاد في طلبه غيور على دينه .

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرم مني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع .

إلى من لا نبي بعده إلى البشير النذير وخاتم المرسلين من بلغ الرسالة .

..... نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنار لي دربي وعلماني كيف تكون الحياة، أبي وأمي وتقدير ووفاء وعرفان إليكما،

أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي والدي العزيزين

إلى من أمرى السعادة في أعينهم وأشار بهم كل لحظات حياتي، أدامكم الله لي سندا وعونا أخوتي

وأبنائهم .

إلى أغلى وأعز من عرفتهم على وجه الأرض والذين أكرموني بحبهم وحنانهم أطال الله في أعمارهم جميعا

..... أخواتي وأبنائهم .

إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي مرافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من

كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه .

إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة الوادي، جزؤهم الله

كل خير .

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة .

جزاهم الله جميعا عني خير الجزاء .

فونية مرغدي

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، واتخذت مؤسسة اطاك بليس بالوادي كحالة لدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة استبانة، حيث تم توزيع 49 استمارة ولم تستعمل كلها نظرا لإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة لأنواع اليقظة وبطاقة الأداء المتوازن، ومعرفة العلاقة بين المتغيرين، التابع اليقظة الإستراتيجية والمستقل الأداء ، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والارتباط لبرنامج SPSS، وهذا للوصول إلى نتائج أهمها تبني نظام يقظة فعال داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أرباح، كما يكسبها علاقة جيدة والاعتماد على المعلومات كمورد أساسي لتحسين الأداء داخل المؤسسة وتحسين سمعتها والوصول إلى مكانة داخل الأسواق.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، نظام يقظة فعال، الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء.

Abstract

This study aimed to highlight the role played by the vigilance strategy in improving the performance of the Economic Enterprise, the institution of ATTACK PLUSin EL Oued has taken place in as a case of study. To achieve the objectives of the study we prepared a customer satisfaction survey form, we distributed 49 survey form put not all of them were used owing to the cancellation of some of them, this is for the purpose of identifying the reality of the adoption of the institution of the types of vigilance, balanced performance card and knowledge of the relationship between the two variables of the strategic vigilance and independent performance as the dependent variable, and to test the hypotheses of the study we used a set of statistical methods, such as the arithmetic average, standard deviation, and link the program SPSS, this access to the results of the most important of which is the adoption of an effective system of vigilance within the institution leads to a profit, and gives it a good relationship and dependence on information as a resource is essential to improve performance within the Organization and improve its reputation and access to markets. Key **Key Words** : vigilance strategy, system of vigilance, performance, balanced performance card, improve performance

قائمة المحتويات

الصفحة	التعيين
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث باللغة العربية والانجليزية
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ - ر	المقدمة العامة
37-01	الفصل الأول: الإطار النظري اليقظة الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: نشاء ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية ومصطلحات قريبة منها
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الأول : شروط وممثلون اليقظة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية وتنظيم خليتها
19	المطلب الثالث: آليات وأنواع اليقظة الإستراتيجية
24	المبحث الثالث: سيورة عملية اليقظة الإستراتيجية
25	المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها
28	المطلب الثاني: نماذج اليقظة الإستراتيجية
34	المطلب الثالث: عراقيل اليقظة الإستراتيجية وأهمية معلوماتها
37	خلاصة الفصل
68-38	الفصل الثاني: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
39	تمهيد
40	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة
40	المطلب الأول: ماهية الأداء
47	المطلب الثاني: أنواع الأداء

قائمة المحتويات

49	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
53	البحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
53	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء البحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
58	المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسة
62	المطلب الثالث: عوامل مؤثرة على قياس الأداء
64	المبحث الثالث : دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
68	خلاصة الفصل
96-69	الفصل الثالث:دراسة ميدانية بمؤسسة اطاك بليس بالبياضة -الوادي-
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
71	المطلب الأول: موقع وتأسيس المؤسسة وهيكلها وإنتاجها
74	المطلب الثاني: المسار أتوجهي للمؤسسة
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية
75	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
75	المطلب الثاني: وسائل جمع معلومات الدراسة
77	المطلب الثالث:الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل
78	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: اختبار الثبات وتحليل البيانات الشخصية
81	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة
89	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات وتحليل علاقة بين المتغيرات
96	خلاصة الفصل
101-97	الخاتمة العامة
107-102	قائمة المراجع
118 -108	الملاحق

قائمة المحتويات

122-119	الفهرس
---------	--------

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	ممثلون عملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية.	15
(02-01)	تصنيفات وسلوكيات اليقظة؟	17
(01-03)	مقياس ريكارت الثلاثي.	77
(02-03)	يوضح التوزيع لمقياس ريكارت الثلاثي.	77
(03-03)	يوضح صدق وثبات الاستبانة.	78
(04-03)	يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة	79
(05-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الأول.	81
(06-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الثاني.	82
(07-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الثالث.	83
(08-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الرابع.	84
(09-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول.	85
(10-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني.	86
(11-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث.	87
(12-03)	يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع.	88
(13-03)	يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التكنولوجية.	90
(14-03)	يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التجارية.	91
(15-03)	يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التنافسية.	92
(16-03)	يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة البيئية.	93
(17-03)	يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغيري الدراسة.	94

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	تطور مصطلحات الانجلوسكونية والفرنكوفونية	06
(02-01)	يوضح علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية	11
(03-01)	أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية	15
(04-01)	يمثل الأنواع أربعة لليقظة حسب القوى التنافسية بورتير	20
(05-01)	يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية	21
(06-01)	يمثل عناصر اليقظة التجارية	22
(07-01)	يمثل عناصر اليقظة التنافسية	23
(08-01)	يمثل عناصر اليقظة البيئية	24
(09-01)	يمثل مختلف مصادر معلومات اليقظة الإستراتيجية الميدانية بتقدير حجم والقيمة	28
(10-01)	مراحل عملية اليقظة نموذج Gérard Verna	30
(11-01)	المراحل العشرة لليقظة نموذج Labonte et Legendre	31
(12-01)	النموذج النظري لعملية اليقظة حسب VAS-IC Lesca	33
(01-02)	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	45
(02-02)	أهمية تقييم الأداء	55
(03-02)	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	61
(01-03)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعدات الجو	73

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الاستبيان.
(01)	قائمة الأساتذة محكمين الاستبيان.
(03)	تمثيلات برنامج SPSS للبيانات الشخصية.

المقدمة العامة

1- تمهيد:

شهد العالم اليوم السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسارع في التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت اليوم مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة والمفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التغيرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، ولا سيما تطوير وتحسين الأداء والوصول إلى مستوى أفضل لتحقيق أهدافها، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار إلى التطوير منتجاتها وتحسين إستراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، تسعى إدارة الشركة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

والمؤسسات الاقتصادية هي الأخرى تعاني اليوم من التغيرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات بظهور وبرز مفاهيم وأساليب جديدة الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية والثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل نجاح أو فشل المؤسسات يحدد تبعاً لمدى تنبئها و تأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لترصد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية، وهي تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة، ولكنه من نوع خاص، إنها نظام جلب معلومات من المحيط الخارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الإستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من أجل غايات تشغيلية وإستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار، وتتركز على نوع خاص من المعلومات يعرف بعلامات الإنذار المبكر (الإشارات الضعيفة)، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها (غير موجهة، مشروطة، غير رسمية، رسمية) فأوقاتها قد تكون منتظمة أو مناسبة أو دائمة.

وقد صاحب هذا التطور التنبئي في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات هذا العصر ولعل من أهم هذه الدياجات حديثة النشأة وخصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم تعتمد عليه المؤسسة في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات. ولهذا أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به وتستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حيازة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر للمؤسسات الاقتصادية السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص أعمال للمؤسسة والتقليص وتقليل من الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة واستبقاها، وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط والاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الإستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للمؤسسة وحمايتها من التقليد ومحاولة لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيورة متكاملة التي تبدأ بتعقب وجمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات.

أصبح نجاح المؤسسة بصفة عامة و المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة بمختلف أحجامها، أنواعها، نشاطها وإمكانياتها الذي يركز بشكل كبير على نشاط البحث والتطوير، وإسهامات المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة بتطوير منتجات، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتج جديد ومميز أو بديل فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمدّها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة لمنتجاتها كما تحقق فعالية أكثر في أداء أعمالها بكفاءتها.

هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها والذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة وفي الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف المؤسسة المنشودة ، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المؤسسة والتقليل من حالة ألا التأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الإستراتيجية الممكنة.

2- إشكالية الدراسة:

تضم إشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية

أ- الإشكالية الرئيسية:

وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح الإشكالية التالية :

- كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة اطاك بليس ؟

للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية.

ب التساؤلات الفرعية:

- هل تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- هل تساهم اليقظة المحارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- هل تساهم اليقظة التلغسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.
- هل تساهم اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة ب من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

3- فرضيات الدراسة:

وهو يضم الفرضية الرئيسية والأخرى فرعية وهي .

أ - الفرضية الرئيسية:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضية التالية:

H_1 : تساهم اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$).

1 -فرضيات الفرعية:

قمنا بإدراج الفرضيات الأربعة التالية تحت الفرضية الرئيسية:

H_1 تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

H_2 تساهم اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H_3 تساهم اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

H_4 تساهم اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

4- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

أ - أسباب ذاتية:

- تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه؛
- الرغبة والفضول في اكتشاف ورفع الستار عن أي موضوع مهم ومفهوم جديد يطرح على الساحة العلمية؛
- رفع التحديات في وجه الصعاب، فبالرغم أن زملائي حذروني في صعوبات اختيار هذا الموضوع، إلا أنني أحببت الموضوع؛
- تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.

ب- أسباب موضوعية:

- تُعد اليقظة الإستراتيجية والأداء من القضايا ذات الطابع الحديث و من ضمن الانشغالات الراهنة؛
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية؛
- كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث، وهو أكبر سبب وأقوى حجة للبحث؛
- لتحسيس بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية .

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في إظهار واقع تبني اليقظة الإستراتيجية من طرف المؤسسة اطاك بليس ومدى الالتزام بها
- يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مساعد للمؤسسات الاقتصادية في التحليل الاستراتيجي لبيئتها الخارجية من اجل معرفة الفرص والتهديدات التي بانتظارها؛
- دور اليقظة في تحسين أداء المؤسسة؛
- تأثير أنواع اليقظة الإستراتيجية الأربعة (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) على أداء المؤسسة محل الدراسة
- مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية على تطوير وحداثة مخرجات المؤسسة في تعزيز تنافسيتها.

6- أهداف الدراسة: تزويد المكتبة بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه

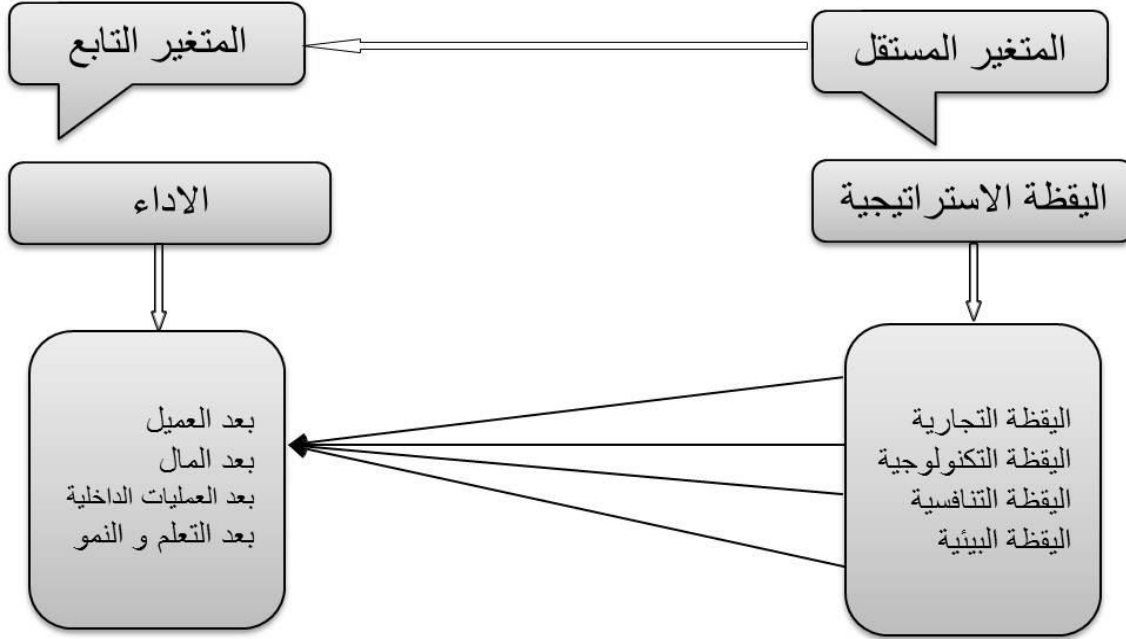
تتلخص أهداف موضوع الدراسة في هدفان أساسيان هما :

أ - هدف عملي:

- محاولة إبراز دور اليقظة الإستراتيجية وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية باعتباره من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال؛
- محاولة تأسيس المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسة.

ب - هدف علمي: يتمثل في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

7- نموذج الدراسة:



8- حدود الدراسة:

أ-الحد الموضوعي: ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

أ - الحد المكاني: تم اختيار مؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو بالبيضاء - الوادي -.

ج- الحد الزمني: تمت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018/02/25 إلى 2018/05/06.

9- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة و الأسئلة الفرعية، تم استخدام المنهج الاستقرائي والوصفي التحليلي لتغطية الجانب النظري من موضوع البحث، بالإضافة إلى جانب تطبيقي الذي سوف يعتمد على الأسلوب التحليلي بدراسة الحالة وذلك من خلال الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو بالمنطقة الصناعية بالبيضاء "ولاية الوادي" أما الأدوات المستخدمة فتتمثل ببرامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS.

10-مرجعية الدراسة "الدراسات السابقة":

في هذه الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية، ومذكرات الماجستير والماسستير، وأطروحات الدكتوراه، ومقالات وملتقيات ومجلات علمية.

أ - الدراسات السابقة الأجنبية:

يوجد العديد من الدراسات السابقة الأجنبية سنذكر منها على سبيل المثال لا للحصر:

NICOLASLESCA : Implantation d'une veille stratégique pour management-1

stratégique : cas due PME du secteur bancaire

ركزت على دراسة كيفية استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية (الإشارات الضعيفة التي اعتبرها إشارات إنذار مبكرة) ضمن ما اسمه بإنشاء المعنى حيث بين مختلف المقاربات التي اهتمت بدراسة المسار إنشاء المعنى في المؤسسة بتركيز على الجوانب المعرفية، النفسية للإفراد لفهم كيفية تشكيل تصورات مستقبلية لبعض الحالات التسييرية انطلاقا من مجموعة من المعلومات من نوع الإشارات الضعيفة. وتعد هذه الدراسة حلقة من حلقات مشاريع بحث حلقات ليسكه الخاصة اليقظة الإستراتيجية وذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا وان اختلفت الزاوية التي تم من خلالها معالجة الموضوع مثل دراسات كل من Rouiba1998 Blanco1998 Caron 1997.

- 2

CRITIQUES IDENTIFICATION DES FACTEURS DE SUCCE POUR LA MISE EN PLACE

D'UN DISPOSITIF DE VEILLE STRATEGIQUE.

3 - دراستين اخرتين تمحورتا اساسا حول تحديد أهم العوامل التنظيمية، المادية، البشرية الضرورية لنجاح اليقظة

الإستراتيجية التي مكنتنا من فهم مختلف العوامل التي تساعد اختيار الإشارات الضعيفة وانتقائها بما يحقق اهداف المؤسسة وهما دراسة كل من InesBoulifaCediaDhau12008.

4 - دراسة كرو يمينية la veille stratégique dans les PME*PMI Algériennes دراسة في إطار فعاليات

الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الاوراسي، الجزائر جوان 2003.

تناولت الباحثة في هذه الدراسة موضوع الرصد الاستراتيجي وواقعه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية تيزي وزو . وقد انطلقت الباحثة من إشكالية واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد عاجلت هذه الإشكالية من خلال التطرق لثلاث محاور أساسية وهي: مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تطبيق الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات واخيرا واقع الرصد الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج نذكر منها : غياب الرصد الاستراتيجي في هذه المؤسسات، عدم القدرة على التفاوض، ضعف الصادرات وعدم القدرة على المنافسة الخارجية حتى على المستوى الوطني .

5 - دراسة Le méditer de l'information et de l'innovation émergence d'un personnel

essentiel a l'intelligence économique دراسة قام بها AdroikknoufEtgouliastivan وقد عالجت

هذه الدراسة موضوع الذكاء التنافسي والإبداع.

ودور اختصاصي المعلومات في هذه العملية كما تناولت أيضا دور اختصاصي المعلومات في سلسلة اتخاذ القرارات في المؤسسة وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها ان اختصاصي المعلومات عنصر رئيسي في عملية الرصد المعلوماتي في المؤسسة بحيث يعتبر منشط لخلية الرصد المعلوماتي كما يعتبر ايضا وسيطا للمعلومات من خلال جمع نشاطات المتقنين في الخلية والربط بين فرق ومجموعات العمل.

ب - الدراسات السابقة في الدول العربية:

تعددت الدراسات في الدول العربية سنذكر بعضها بعد الاطلاع عليها وهي:

1 - دراسة أسمهان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور: المؤتمر العلمي الثالث "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان، الأردن 29/27 نيسان 2009 "متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها فيشرك الاتصالات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم فيشرك الاتصالات الأردنية . حيث قام الباحثان بتطوير نموذج يحتوي على أهم متطلبات مشاركة المعرفة استناداً إلى الأدب النظري في هذا المجال . ويهدف قياس مدى توافر هذه المتطلبات إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها وأثر ذلك على مشاركة المعرفة في هذه الشركات فقد تم تصميم استبيان وتوزيعه على المستوى الإداري في ثلاثة من أهم هذه الشركات.

أظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر مشاركة المعرفة كان لها تأثير متفاوت على مشاركة المعرفة في الشركات عينة الدراسة. حيث كان لعوامل تدريب العاملين وفرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق تأثير معنوي على مشاركة المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأما كنتخزين المعرفة، البيئة التعاونية أيتأثير، ويوصي الباحثين بضرورة توفير وسائل وأدوات تدعم البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة لان ذلك يعزز يوحد المعرفة الموجودة في المنظم اتويط ورفع الية عملا لمنظمات، ويدعم مشاركة الأفراد للأفكار والملاحظات مما يزيد الابتكار والإبداع.

نموذج جديد 2- بعنوان إدارة المعرفة في البنوك الماليزية 2006 دراسة ها فيزي وهياتي

Hafizi, Muhamad & Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledge management in malysian banks- a new*

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ما يسمى نموذج إدارة المعرفة في البنوك (BKMM) يشمل عمليات خلق المعرفة، حفظ المعرفة ومشاركتها، والأكثر أهمية هو كيفية إدماجها لتعزيز جودة العمليات في البنوك، وتم الاعتماد على دراسة حالة بنكين (Tiger Bank, Camel Bank) أيتتم تجربة النموذج المذكور في إدارة المعرفة، من أهم النتائج الدراسة أن تطبيق إدارة المعرفة في البنوك مازال في طور النشأة بالرغم من شيوع مفاهيمها، والسبب أن البنك ينالازل اجتازان مرحلة تحسين معرفة وخبرة العاملين، تشجيع وتمكين العاملين في المستويات المختلفة على استخدام المعارف لإعادة تنظيم وهيكل الموارد البشرية وتعزيز تشارك المعرفة الإستراتيجية، كما وجدت الدراسة أن أحد البنوك يستخد ممنهجاً مختلفاً عن الآخر في إدارة المعرفة، حيث يستخدم أحدهما منهجاً لترميز، والآخر منهجاً لشخصنة كما أشارت الدراسة إلى أهمية المعرفة الزبونية، وأيضاً الفوائد التي تجنيها البنوك من تطبيق

إدارة المعرفة والمتمثلة أساسا في امتلاك عمال أكثر معرفية وأكثر تشاركا للمعارف وبالتالي تحقيق الأكار للفعالية وتحسين الأداء التنظيمي.

ت -الدراسات السابقة في الجزائر:

نذكر البعض من مذكرات اليقظة الإستراتيجية في الجزائر على سبيل المثال لا للحصر وهي:

1 -نحاسية رتيبة: أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2002/2003.

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

2 -عليوات رفيق: إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة الجزائر، 2004/2005.

واعتبر الباحث أن الموضوع المعالج يعتبر موضوع الساعة في الجزائر لأنه يشغل بال مختلف الأوساط الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، فوجود المنافسة القوية حسبه يعرض المؤسسات إلى إمكانية فقدان نصيبها من السوق وعليه فيجب أن تعمل جاهدة على تحسين صورتها مقارنة بالمنافسين وأهم الأدوات ومصادر جمع البيانات المعتمدة فيجب في المراجع والمصادر المختلفة المتعلقة بالموضوع من كتب وكمقالات ومجلات وكذا المعطيات والمعلومات الإحصائية ومختلف الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

3 -بن خديجة منصف: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم تسيير بجامعة باجي مختار عنابة، الجزائر 2005/2006.

سعى فيها الباحث إلى توضيح الرؤية حول دور وأهمية اليقظة الإستراتيجية في أداء المؤسسات، وحيث أن هذه المؤسسات تتعامل مع بيئة سريعة التغير وكثير التعدد، فيتوقف أداؤها وفعاليتها على مدى فهم البيئة الخارجية والتعاطي معها، وذلك من خلال القيام بتطبيقات اليقظة الإستراتيجية والاستعلام الجيد تمكنها من تحسين الرؤية والقدرة على المعرفة المسبقة للمستقبل. وحاول الباحث مرجعة أدبيات الإدارة الإستراتيجية، وكذا الاعتماد على مصادر أولية والمتمثلة في المقابلات والزيارات الميدانية وإعداد استمارة وتحكمها وتوزيعها على الإطارات المسيرة في تلك المؤسسة (وتعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي يعتمد فغيها على أسلوب علمي دقيق بالتركيز على الاستقصاء مقارنة بالدراسات السابقة).

4 - دراسة طجين العالية : دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر " 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 محمد خيضر بسكرة، 2013/2014.

لقد جاءت هذه الدراسة من اجل التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية، واتخذت من مطاحن اوماش للجنوب كحالة لدراسة، حيث تما لاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة موجهة لإطارات هـ

المؤسسة ، وهذا راجع لاختيار هذه الفئة لكونهم المجتمع الذي يحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 35 استمارة واستردت منها 34 استمارة وتوصلت الدراسة إلى عدة النتائج أهمها مؤسسة اوماش لها مستوى يquette إستراتيجية جيدة وفق لمقياس الدراسة وهي تطبق أنواع الquette التي تمت دراستها تقوم بأبحاث ومشاريع تطوير تكنولوجياها استخلصت الدراسة بتوصية العمل على نشر ثقافة الquette داخل محيط المؤسسة ضرورة اهتمام البيئة الخارجية، ضرورة توعية الإدارة العليا بأهمية تقبل فكرة إنشاء مصلحة للquette الإستراتيجية.

5 -دراسة احمد بن خليفة : دور إدارة المعرفة في تحسين الquette الإستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

حاولت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين الquette الإستراتيجية ونجاح إدارة المعرفة، وذلك بعد توزيع استبانة لتحقيق ذلك الغرض، وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة حيث تم توزيع ما يقارب 90 استبانة استرجعت منها 45 استبانة وكانت على مستوى وكالات مؤسسات اتصالات للمتعاملين " تجيزي، موييليس، اوريدو" في ولايتين مختلفتين: الوادي، ورقلة استخلصت هذه الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الquette الإستراتيجية السائدة في الوكالات ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وبينت انه اكبر عامل مؤثر هو تخزين المعرفة، لهذا قدمت الدراسة بعض التوصيات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو الquette المطلوبة.

6 -دراسة فرحي زينه وبوزيان غنية: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر 2017/2016.

تهدف هذه الدراسة إلى أبرز الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وتم إسقاط هذه الدراسة تطبيقيا وتبسيط الضو على مؤسسة batimital لتحقيق أهداف الدراسة ثم إعداد استمارة الاستبانة، حيث تم توزيع 55 على مستوى العمال واستردت منها 50 انتهت هذه الدراسة بالوصول إلى نتائج تساعد في الحكم على المؤسسة، وأهم هذه النتائج التي توصلت إليها هي أن تبنى أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح كما يكسبها علاقات جيدة مع عملاءها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

7 -مراد كواش: قياس الأداء المتميز للمؤسسات من خلال نماذج الجوائز العالمية للجودة الشاملة، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة أم البواقي، الجزائر، العدد(14)، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى وجود العديد من جوائز الجودة العالمية ولاكن ركزت على أهمها ومدى إسهامها في قياس التميز في الأداء للمؤسسات حيث ركز على جائزة مالكولمبادريج للجودة والجائزة الأوروبية ، وذلك على الرغم من وجود عدد كبير من الجوائز على المستوى العالمي وعشر في ذلك أن هاتين الجائزتين تعدا الأشهر على الإطلاق على المستوى العالمي كما أنها تمثلان الرجعية الأساسية التي تم الاعتماد عليها في تصميم بقية جوائز الجودة.

8 -بابا عبد القادر ونادية زحاف المزدادة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأداء المتميز، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة شلف ، الجزائر.

يهدف هذا المقال لتوضيح الأسس التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج تسييري متكامل بحث على إتقان الأعمال ويسعى إلى التحسين والتطوير المستمرين، قياس أداء المؤسسات في ظل تطبيق هذا النموذج الذي يوحى إلى إيجاد صلة بين اثر تبنى

هذه الفلسفة الإدارية الحديثة وبناء ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق أداء متميز يضمن البقاء والنمو المستمر للمؤسسة وأخير توصلت إلأن الجودة أصبحت هدف يراود جميع المؤسسات مهما كان نوعها من اجل تخفيض التكاليف واكتساب ميزة تنافسية وان تحقيق الأداء المتميز يتطلب قيادة فعالة تتولي وضع الأسس والمعايير التي تؤكد على ضرورة تحقيق هذا الأداء، وقد اثبت مؤسسة المطاحن الكبرى لظاهرة مستغنام مكانتها بفضل إدراكها قيمة الإتقان والتحسين المتميز للأداء.

11- صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية :

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع اليقظة الإستراتيجية في الجزائر؛

- صعوبة إيجاد مؤسسات تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

12- هيكل الدراسة:

في ضوء أهداف وفرضيات الدراسة، وبهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: الفصل الأول يعرض الإطار النظري اليقظة الإستراتيجية، والذي تطرق إلى ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول فيه نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية، والمبحث الثاني يحتوي على متطلبات اليقظة الإستراتيجية، أما المبحث الثالث فقد خصص لسيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية، أما الفصل الثاني تناول فيه علاقة اليقظة بتحسين الأداء في المؤسسة ، وتطرق لثلاث مباحث وهي: المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول الأداء، أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم وقياس الأداء في المؤسسة، و المبحث الثالث يعرض علاقة اليقظة الإستراتيجية بأداء المؤسسة الاقتصادية. أما الفصل الثالث والأخير تم الإشارة إلى دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبالتحديد على مستوى مؤسسة محل الدراسة، وبضمن ثلاث مباحث وهي: المبحث الأول فقد خصص لتقديم معلومات حول بيئة ونشاط مؤسسة اطاك بليس، أما المبحث الثاني: تطرقنا فيه للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية بعرض الأدوات والأساليب المستعملة. وفي المبحث الثالث والأخير: تطرقنا لتقييم نتائج الدراسة التطبيقية لليقظة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المؤسسة اطاك بليس بالبياضة " ولاية الوادي".

تمهيد

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة ما يشبه بثورة المعلومات، فالمعلومة دورها استراتيجي في المؤسسة، لتعطي للمؤسسة قيمة ومصدرا حقيقيا لتحقيق الثروة فيها، هذه الثورة ساهمت في انتعاش الاقتصاد وهذا بالإنفتاحها على الأسواق العالمية، واشتداد المنافسة، وتنوع المنتجات، وتطور المستمر للتكنولوجيا ووسائل الإنتاج، أصبح من الضروري إعادة النظر في الاستراتيجيات المتبعة، اعتمادا على البحث، المعالجة، التوزيع للمعلومات والتحكم فيها، مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في استحواذ على أكبر حصة سوقية، بهدف استقلالها لتحقيق الأهداف، والتطلعات المرجوة، فلهذا على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على أدوات ووسائل جمع المعطيات، استخراج المعلومات من خلال إعداد وتصميم نظام معلومات داخلي وخارجي ومتابعة مصادر مختلف المعلومات، والاستفادة منها في الوقت المناسب. كما تعد من أهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها.

ولتوضيح هذا أكثر عملنا على تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

البحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

البحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية

البحث الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية عملية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل بالاعتماد على أسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الأساسي للتنافس، تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها الخارجية بواسطة اليقظة الإستراتيجية هو أمر ضروري ما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من التيقظ والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الإستراتيجية وفي هذا البحث سنتطرق إلى نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية أهدافها وأهميتها وكذلك خصائص التي تنسم بها اليقظة والمصطلحين القريبين منها وهما الذكاء الاقتصادي والتجسس الاقتصادي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم اليقظة الإستراتيجية

لقد مرت اليقظة الإستراتيجية بعدة تطورات تاريخية التي مكنتنا من التعرف على مصطلح اليقظة، وهو مصطلح حديث النشأة وتطور في مجال إدارة الأعمال، وارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة وتحليل إحداث المحيط، بغرض الحصول على معلومات وقد اخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، هذه الأخيرة هي سيرورة معلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة للمؤسسة وتقليل الأخطار.

الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية

ترجع جذور اليقظة إلى العالمين المختلفين هما الدولة الانجلوسكسونية والانفرنكوفونية، فالأدبيات الانجلوسكسونية قامت بدراسة مسحية حول مفاهيم متعلقة برقابة المحيط باليقظة والذكاء الاقتصادي تعتبر هذه الإبعاد مختلفة لمفهوم المسح الذي تطور خلال العديد من السنوات ويقابله مصطلح محيط المؤسسة عند الفرزكوفونيين ثم ترجمة Aguilar في كتابه إلى "رادار" ليوضح انه على المؤسسة وضع نظام للمسح من اجل حماية محيطها.

أولا: مرحلة الستينات

برزت هذه المرحلة بأعمال Aguilar العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من اجل إدارة المحيط (Aguilar 1967)¹ Boumard 1990 . Godivalla 1985 . Hambick 1979 . Etzioni 1977 . Amsoff 1967 .

فنجده Aguilar هو أول من اهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح، وكما تطرقه في كتابه Scanning the business environnement إلى عبارة "رادار" radar² وأهميته بكونه: "يسمح بالحيازة على المعلومات، توضح الأحداث، الاتجاهات، التفاعلات الجارية في البيئة، مما يساعد على فهم التهديدات والفرص التي تتيحها"

¹ اليمين فالتة: اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص: 43.

² العالية طحين: دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لورتر " دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 04.

وان كان Aguilar لم يشير 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.¹

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.²

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 Surprises Strategiques³ 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.⁴

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 Lesca 1985 . Marteam 1985 (Seigle 1985).

وهذا الأخير يعتبر من أوائل الذين طور مفهوم اليقظة في كتابه الذي ظهر في طبعته الأولى 1986 (Système d'Information pour le Manajement Stratigique) منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام كبير عند الباحثين الاقتصاديين والحكومات.

دعا Aguilar إلى ضرورة وضع نظام مسح المحيط Systaème de Balayage أطلق عليه Parter 1980 بنظام الذكاء التنافسي. مثلت هذه العملية عند البعض جوهر "اليقظة"، هي عملية منظمة للبحث وتحليل واختيار مناسب للمعلومة، التي تمكن

¹ احمد بن خليفة: دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا علوم في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص: 74.

² العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 04.

³ اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

⁴ احمد بن خليفة: المرجع أعلاه، ص: 75.

المؤسسة من الحصول على مزايا تنافسية. لان هذه العملية تسمح بإتاحة المعلومات الحالية أو استباقية في الوقت الحقيقي، فقد جاءت عند الآخرين ضمن سياق الحديث عن ذكاء الأعمال.¹

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.²

رابعا: مرحلة التسعينات

هذه المرحلة هي مرحلة النضج في كل من المفهومين الانجلوسكسونية 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 الـ Veille وذكاء الاقتصادي L' Intelligence Economique.³

ارتكر اهتمام الباحثين في هذه الفترة على استعمالات الـ ليقظة 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 بميلاد مصطلح جديد وهو الذكاء الاقتصادي وبتقرير Marter سنة 1994 التابع لوزارة الدفاع الفرنسية⁴ والذي عرف بكونه مجموعة الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية في أحسن شروط: الجودة، المدة، التكلفة.⁵ 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 الانجلوسكسونية 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 (I E S) Intelligence Economique Stratigique ويقصد به المسار المهيكل للبحث، جمع، معالجة المعلومات، ونشر المعارف المفيدة في أطار الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

² احمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره، ص: 75.

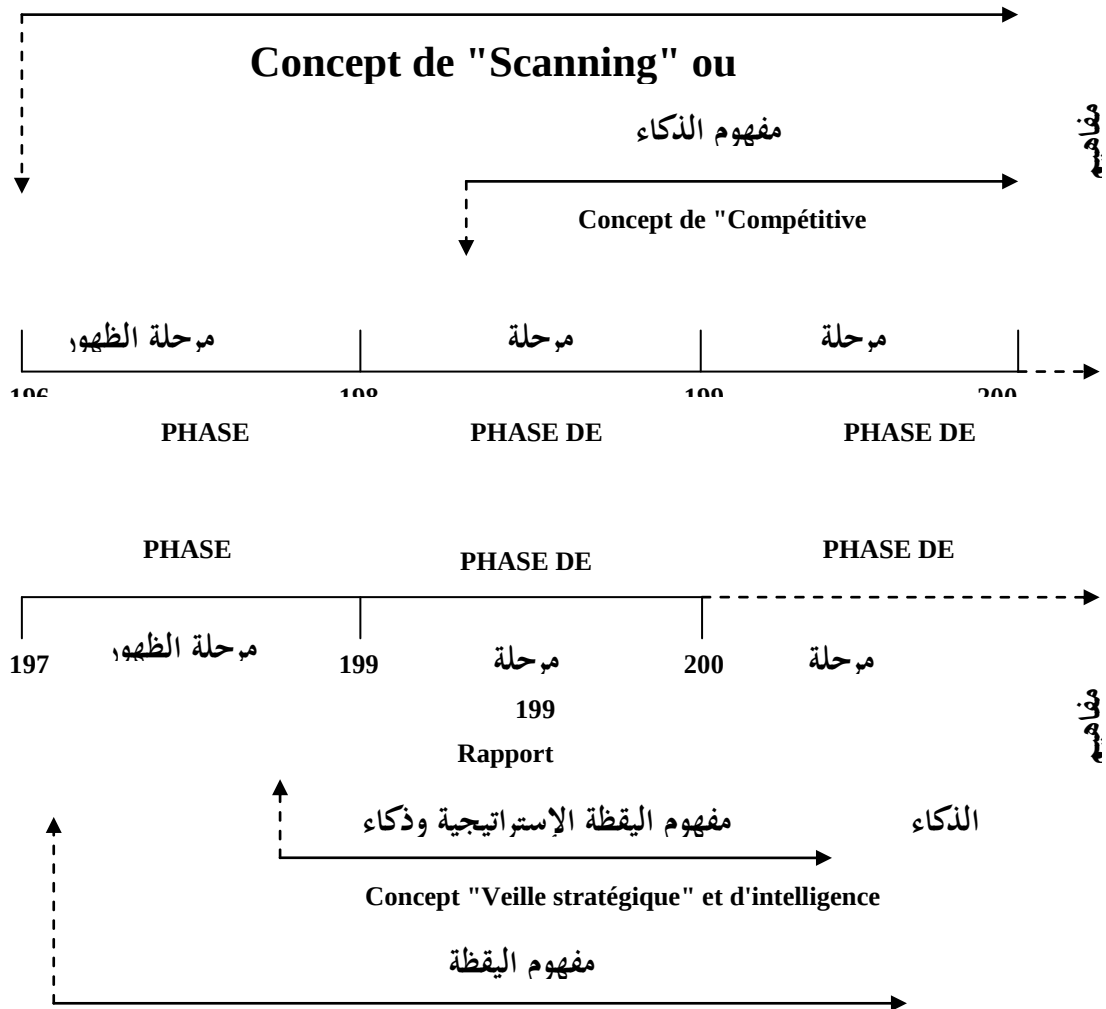
³ اليمين فالتة: المرجع اعلاه، ص: 45.

⁴ احمد بن خليفة: المرجع اعلاه، ص: 76.

⁵ نور العابدين قوجلي: دور الـ ليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، شعبة الإعلام وحاكمية التنظيمات قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابه، الجزائر، 2012/2011، ص: 31.

ما يهدف إليه هذا النشاط هو تحقيق الأسبقية Anticipation في اكتشاف الفرص والتهديدات وبالتالي المبادرة باتخاذ الإجراءات والتدبير التي من شأنها أن تساعد وتدعم القرارات الإستراتيجية وتحسين أداء وتنافسية المؤسسة.¹

الشكل رقم (01-01): تطور مصطلحات الانجلوسكسونية و الفرنكوفونية



المصدر: اليمين فالتة، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية "دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص: 43

الفرع الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية Veille Stratégique

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه من طرف الباحثين وهذا نظرا لكونه مصطلح حديث النشأة، يرجع أصله إلى المراقبة بالرادار وسمي برادار اليقظة لمراقبة منطقة ما، هدفه إشعار الأشخاص الآخرين عن أي خطر يداهمهم ويرجع ظهور اليقظة إلى القرن 21 في بريطانيا نظرا لاشتداد المنافسة الناتجة عن التغيرات البيئية، ثم تطرق إلى التعاريف المتعلقة باليقظة الإستراتيجية.

¹ احمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره، ص: 76.

أولاً: جون ميشال ريبيرل Jean Michel Ribault

يقول اليقظة الإستراتيجية "المراقبة الشاملة الذكية لبيئة المؤسسة لجمع المعلومات الأساسية التي يتركز عليها مستقبل المؤسسة".¹

ثانياً: هيمبارت ليسكا Humbart Lesca

يرى أنها ذالك "الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر وعدم يقين".²

ثالثاً: امانويل باتيرون Emmanuel Pateyron

هي سيرورة معلوماتية اختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية_الاقتصادية_ بمهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات.³

رابعاً: دفيد كوندل وستافان قوس David Condal et Stephane Geos

يشير إلى أن اليقظة الإستراتيجية "نظام يساعد في اتخاذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، والمؤثرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية، لتحديد التهديدات والفرص المتاحة، حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على المعلومات الإستراتيجية أو على القرارات المهمة"⁴

خامساً: كورين كورسن Corine Cohsen

تعرف بأنها "مجموع اليقظات المختلفة، التي تشمل في اليقظة الإستراتيجية، وهذه الأخيرة تعني المجهودات التي تبذلها المؤسسة حتى تقوم بمعرفة وبحث للبيئة (ليست حساب توقعات الإستراتيجية، ولكن جمع المعلومات ذات الطابع توقعي) وهي تقوم عامة على مختلف أشكال اليقظة: التكنولوجية، التنافسية، السياسية، لتصل اليقظة في الأخير إلى استغلال الفرص والتنبؤ بالتهديدات الممكنة"⁵

¹ العالمة طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² أميرة محاط: اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع ميلة " ، 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، 2013/2014، ص: 05.

³ لامييه حليمي: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء "، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص: 17.

⁴ اشرف عقون ومحمد هبول: اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-، المتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص: 03.

⁵ لامييه حليمي: مرجع أعلاه، ص: 17.

سادسا: لوسكا Lesca

عرفها "على أنها العملية الجماعية المستمرة والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"¹

سابعا: لوسكا وشهلور Lesca et Schuler

يعرفان اليقظة الإستراتيجية على إنها "سيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل وعدم اليقين"²

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص تعريف شامل وموحد تقريبا وهو "اليقظة الإستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد واستشعار (تتبع ، مراقبة) التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا وخارجيا، من خلال الملاحظة البحث الجمع، التخزين، التحليل والاستنتاج وأخيرا نشر النتيجة المتوصل إليها، لتحقيق أهداف إستراتيجية وتنافسية، فهي عبارة عن نظام معلومات مفتوح يهدف بالاستماع الدائم والمستمر لمخطط المؤسسة أي استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص وتجاوز التهديدات ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل والأفضل للمؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية ومصطلحات قريبة منها

إن متتبع أديبات إدارة الأعمال يجد خلط بين العديد من المفاهيم القريبة من اليقظة الإستراتيجية منها الذكاء الاقتصادي، التنبؤ، التسويق الاستراتيجي، التجسس الاقتصادي... الخ، واليقظة تتكون من مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها.

الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أهم المميزات أو الكلمات الأساسية التي تمثل مفهومها وهي:³

أولا: الإستراتيجية

تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

ثانيا: تطوعية

لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدود بالمناخ و المراقبة البسيطة المحيط لكونها هدف إبداعي. فهي على

¹ العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² نور العابدين قولجين: مرجع سبق ذكره، ص: 27.

³ اشرف عقون ومعد هبول، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

العكس من ذلك تعتبر تطوعية ، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع انتباه الحاد وتنشيط كل الحواس ، وفي بعض الأحيان يجب تحري عن المعلومات.

ثالثا: الذكاء الجماعي

يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإرشادات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطائها معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال و تفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

رابعا: محيط

ليس لمحيط المؤسسة مفهوم مجرد أو شيء إحصائي، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة تمارس تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

خامسا: إنشاء الإبداع

تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات، تفسيرات وإشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط بعنصر الإبداع، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إدارية.

سادسا: التوقع

وهو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تسمح بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية

هناك العديد من المصطلحات القريبة والمرتبطة باليقظة الإستراتيجية كثيرا ما يتم الخلط بين اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات. حيث يعبر عن كل من الذكاء الاقتصادي، والتجسس الاقتصادي هو ذلك النشاط الذي من خلاله تتمكن المؤسسة الاقتصادية من الحصول على المعلومات المطلوبة، إلا أنها تختلف عن اليقظة الإستراتيجية في:

أولا: الذكاء الاقتصادي (Intelligence Economique)

أول ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي كان في الفكر العسكري الذي كان يعتمد على التقاط المعلومة ثم تحليلها، ومن ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي حيث كان أول تعريف لذكاء من طرف Harald Wilensky سنة 1967 وأول تعريف عملي كان سنة 1994 من طرف Marter مجموعة عمل في المحافظة العامة لتخطيط بفرنسا حيث تم تعريف على انه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم"¹

¹ شعبان فرج ومريم دباغي: الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات)، للفترة 04-05/05/2015، ص: 09.

حسب Levet et Paturel يقيز الذكاء الاقتصادي بأربعة وظائف كبرى:

- التحكم في الموروث العلمي والتقني؛
- رصد التهديدات والفرص؛
- إعداد استراتيجيات التأثير لخدمة المؤسسة؛
- تفعيل أو ممارسة هذا التأثير.

يمثل هذا النشاط أداة للترجمة الدائمة لحقيقة الأسواق، بيئة المؤسسة التقنيات والتكنولوجيات، وكذا طرق وتيارات الفكر لمنافسي وشركاء المؤسسة، اهتماماتهم ومقدرتهم على التطبيق.¹

حسب Lesca "الذكاء الاقتصادي أصبح مثل سيرورة التي تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، سيرورة التي تجيب على وظائف هذه المنظمة واستعمالها تكنولوجيا المعلومة، التي توردها (تزودها) بالمعلومات الإستراتيجية النافعة"

وحسب Alice Guilhom "الذكاء الاقتصادي هو سيرورة جمع معالجة، حماية ونشر المعلومة لخلق في النهاية معارف ومنتجات جديدة"²

اليقظة الإستراتيجية تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير ولا تعدل البيئة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والتحري عن التغيرات والمستجدات للتنبؤ، واتخاذ القرارات، كما أن عملية مراقبتها للبيئة تتكون من عدة مراحل دورية مرتبطة بدورة حياة المعلومة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة الاقتصادية من التمتع في بيئتها.³

من خلال ما سبق يتضح أن اليقظة الإستراتيجية هي جزء من الكل وهو الذكاء الاقتصادي، أي الذكاء اشم من اليقظة حيث تطبيق هذه الأخيرة يكون على مستوى الجزئي (المؤسسة)، أما الذكاء فيكون على المستوى الكلي (الدولة) والشكل يوضح ذلك:

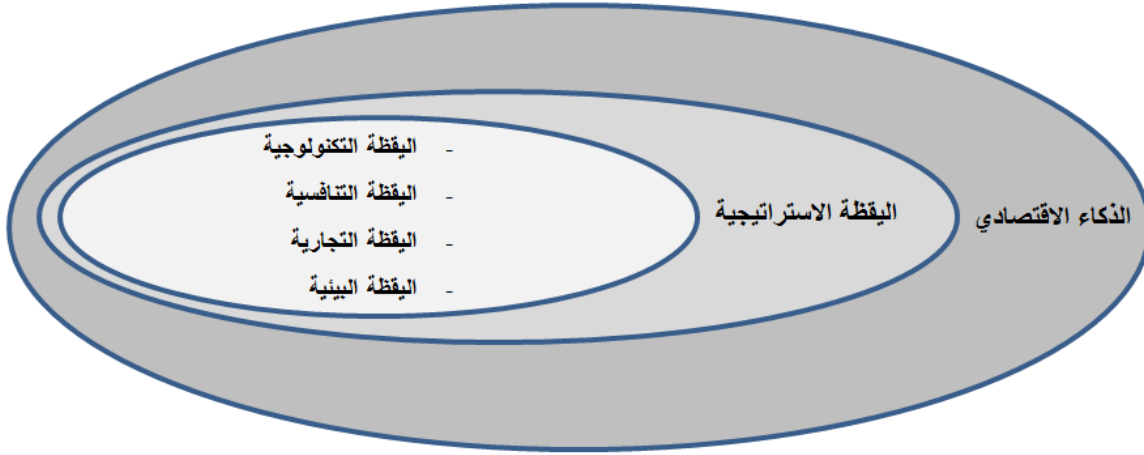
¹ احمد بخوش: دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق،

قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 39، 40.

² لامييه حليمي: مرجع سبق ذكره، ص: 51.

³ اشراف عقون ومحمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص: 04.

الشكل رقم (01-02): يوضح علاقة الذكاء الاقتصادي باليقظة الإستراتيجية



Source : La veille Stratégique que du concept à la pratique _Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005, P 06

ثانيا: التجسس الاقتصادي (L'espionnage Economique)

كل من اليقظة الإستراتيجية والتجسس الاقتصادي وسيلة ناجحة لجمع المعلومات عن البيئة الخارجية خاصة فيما يتعلق بالمنافسين، غير أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس الاقتصادي في مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر شرعية فنحن أمام عملية اليقظة الإستراتيجية، أما إذا كانت غير شرعية فإننا أمام عملية تجسس اقتصادي،¹ فهذا الأخير في مفهومه لا يختلف عن التجسس العسكري فكلاهما يستهدف الحصول على معلومات في سرية وهذه المعلومات تكون خاصة بالطرف الآخر وهذا الطرف الآخر يسعى جاهدا إلى أن تكون هذه المعلومة في سرية بد لان هذه المعلومة هي ما يطمئن نجاحه وبقائه في البيئة المنافسة.²

التجسس الاقتصادي نشاط هدفه الرئيسي الحصول على معلومة سرية ذات طبيعة إستراتيجية، والتي تمتلكها المؤسسة المنافسة كما يطلق عليها مصطلح الاستخبارات التنافسية. فكثيرا ما نسمع عن براءات الاختراع وحقوق المؤلف والدعاوي القضائية لاسترجاع هذه الحقوق، ويرجع السبب في هذا إلى اختراق احد الأطراف لمجالات البحث والتطوير الخاصة بالطرق المنافسة من هنا ظهر مصطلح الجاسوسية الاقتصادية والتكنولوجية.³

بالإضافة إلى أن اليقظة الإستراتيجية هي عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة الفعالة للبيئة، على عكس التجسس الذي يتم دون وجود تنظيم صريح وواضح. وقد يكون التجسس بأساليب مختلفة : كالتزوير والنصب والتلفيق كأن يتم تقليد منتجات ذات أسماء تجارية متشابهة لعلامات تجارية مشهورة.

¹ اشراف عقون ومحمد هبول: المرجع السابق، ص: 04.

² احمد بوربالة: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- باتنة- "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص: 08.

³ احمد بوربالة: المرجع اعلاه، ص: 08.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية

لكي تستطيع المؤسسة أن تتأقلم مع محيطها وتحسن التوقع بتطوراتها، لا بد أن تكون على إطلاع بما يجري في هذا المحيط، أي لا بد أن تراقبه باستمرار، ومن هنا تظهر اليقظة التي تمكن المؤسسة من مراقبته المستمرة قصد اتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب. فاليقظة إذن تمثل منطلقا 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:¹

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قدرة 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 تواجهها²؛
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

وتتجلى هذه الأهمية للمؤسسة بتحقيق المزايا التنافسية و هذه بعضها:³

- اكتساب أسواق جديدة و موطن قوة من اجل معرفة معمقة للأسواق المنافسة طرح سلعتها وخدمتها في السوق؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف أو الخبرات، الاقتصاد في الموارد لان التأخر في رد الفعل يكلف كثيرا؛
- ضمان الاستجابة الجديدة لحاجات الزبون والوعي في اتخاذ القرارات؛
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار؛
- اليقظة الإستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع الانقطاعات أو التغيرات المفاجئة ؛
- اليقظة أداة لإعادة التوجيه إستراتيجية المؤسسة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الإستراتيجية؛
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمؤسسة ومساعدة اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛
- تسمح بتأقلم المؤسسة مع بيئتها وإيجاد شركاء جدد، تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.

¹ نصيرة علاوي: اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة موبيليس "، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص: 84.

² أميرة محاط: مرجع سبق ذكره، ص: 28.

³ عفاف قراش: تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية والإبداع في قيادة قاطرة تقدم وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حماية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص: 09.

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها؛
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها وإكسابها ميزة تنافسية؛
- الاهتمام المستمر بالتصوير التجديد شراء وبيع براءات اختراع؛
- تحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار؛
- مصدر لابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطوير؛²
- تحقيق الكفاءات الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي في المجال التسويقي والتجاري؛³
- تحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية للمؤسسة؛
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال و الممارسات الحالية والمرتبطة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم وتوجيهاتهم؛
- اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب؛
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها تطوير منتجات تحسين جودتها وهذا بتغلغل في أسواق لكسب زبائن؛
- التعرف على تكنولوجيات المنافسين، التسيير الجيد لنشاطات المؤسسة و الحفاظ على الإرث المعلوماتي لها وحمايتها؛⁴
- تسمح من الناحية المالية بتحسين المركز المالي وتحقيق الوفرة من خلال المعلومات المجتمعة التي تساهم في تحقيق تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة.

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، وأوقات اليقظة تعددت بتعدد أغراضها وأهدافها ولها سلوكيات كذلك تشتغل باليتين واحدة آلية إنذار وأخرى آلية تحكم، كما يمكن أن يكون لليقظة أنواع عديدة على المؤسسة أن تشغل يقظة واحدة أو أكثر حسب نشاط المؤسسة.

المطلب الأول: شروط وممثلون اليقظة الإستراتيجية

مثل اليقظة هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة _متيقظ_ مهمته الأساسية تنبيهه عن المخاطر المحيطة

¹ محمود جمام واميرة دباش: تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص: 05.

² بومدين يوسف: آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي أداة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010 ص: 17.

³ عبد الفتاح بومخيم عائشة مصباح: دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص: 10، 11.

⁴ فاطمة الزهراء تليلاني ومريم نسرين بوقريو: تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بالمانيا وكواري باستاليا كنموذج"، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، ص: 04.

بالمؤسسة، والمتيقظ لا يعمل وحده بل هو ينتمي إلى شبكة من المشاركين في هذه العملية تقوم على أساس عمل جماعي وشروط تفعلها.

الفرع الأول: شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة ومن أجل استخراج الفرص وتهديدات، كما أنها تركز أساساً على المعلومات الإستراتيجية. يمكن تلخيص شروط أساسية على المؤسسة تطبيقها لتحقيق فعالية اليقظة وهي :

أولاً: إرادة ثابتة من قبل الإدارة

فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية وعمل على تنفيذها شخصياً¹

ثانياً: التحكم في الوقت

حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك²

ثالثاً: اتصال داخلي جيد

وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن تطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكاكها عند شخص واحد لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي³

رابعاً: الحد الأدنى من الهياكل

فالمعلومة تعطي لها قيمة أحسن عندما تكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إطارات ذات وظائف محددة⁴

خامساً: روح جماعية قوية

وهذا بين مختلف الموظفين.⁵

الفرع الثاني: ممثلون اليقظة الإستراتيجية⁶

يعتبر المتيقظ (Veilleur) أحد أهم ممثلي عملية اليقظة الإستراتيجية وهو الشخص الذي يجيد الاستشعار و الرصد لكل تغيير أو تطور يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية، مهمته الأولى بالأساس تتمثل في تحسين و تطوير

¹ العالمة طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 24.

² اميرة محاط: مرجع سبق ذكره، ص: 28

³ المرجع نفسه، ص: 28.

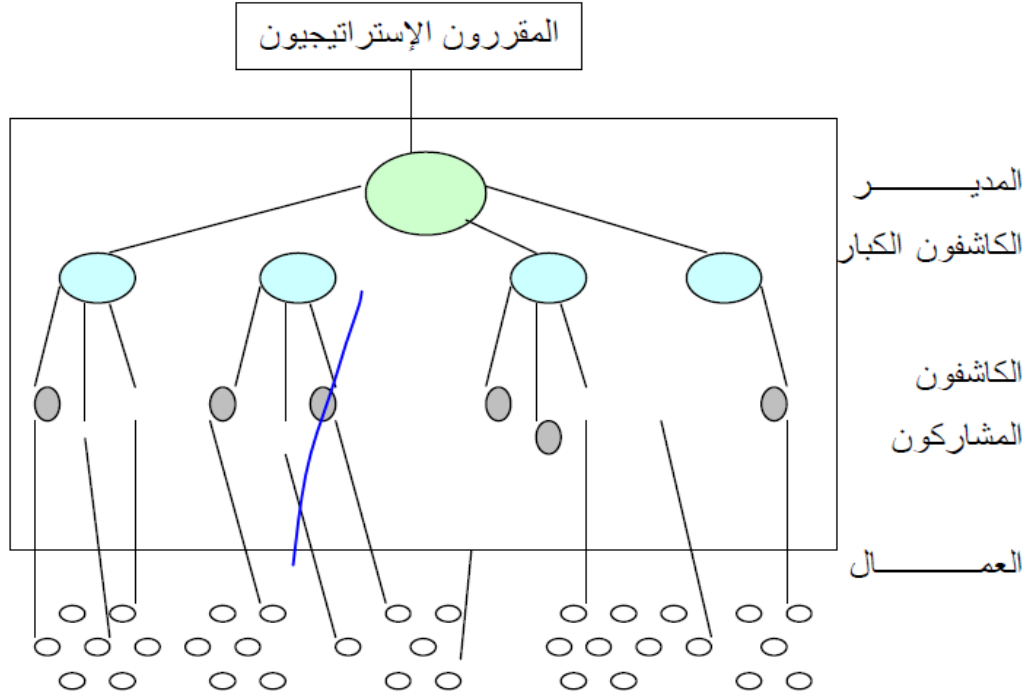
⁴ العالمة طحين: المرجع اعلاه، ص: 24.

⁵ المرجع نفسه، ص: 24.

⁶ اشراف عقون: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 10,11.

وضعية المؤسسة الاقتصادية من خلال تطوير ميزتها التنافسية وقدرتها التنافسية، والمتيقظ بالطبع لا يعمل لوحده لأن عملية اليقظة الإستراتيجية هي عملية شاملة تحتاج إلى جهد جماعي منسق، وخلية اليقظة تضمن ذلك، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01-03): أعوان ممثلو اليقظة الإستراتيجية



المصدر: بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية " دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مكملية ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/2009، ص: 60.

و يمكن جمع ممثلي عملية اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور وخصائص كل واحد منهم .

الجدول رقم (01-01): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
- تحديد جيد لأهداف المؤسسة - معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية	- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الإبداع ، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة	متخذو القرارات الإستراتيجية Les Décideurs stratégiques
منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي	همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية و جماعة اليقظة	المدير Le Directeur

— الإعداد و الإشراف على دفتر الشروط — مسؤول عن تنظيم و سير عملية اليقظة	— مهارات إدارية كالقدرة على تسير الموارد البشرية — معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات	
— التحليل ، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعة — المساهمة الجماعية في إعداد السيناريوهات — تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط ، و التحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	— القدرة على العمل الجماعي و على التفكير استراتيجيا — القدرة على التحليل و التركيب ، و بشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية — المعرفة التامة بمحمل عملية اليقظة	المتيقظون الكبار Les vieillards seniors
— تحديد مصادر المعلومات — استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة و تصفية أولية لها	— الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والاستماع) ، إضافة إلى روح الفضولية — الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم — قدرة التحكم في فائض المعلومات	المتيقظون المشتركون Les Veilleurs Associés
— من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمن المكتبة ، كاتب السر ، و غيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، إدخال المعلومات في الموزع . حيث يقومون بهذا دعما لمرحلة الجمع و مرحلة معالجة المعلومات . — كما يوجد من يقدم الدعم التقني كمسئول عن الموزع و المتخصصين في الجانب المعلوماتي.	نشاط حيوي دائم في العمل . روح عمل جماعية عالية. -	العمال Les Employés

المصدر : إشراف عقون ومحمد هبول، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال - حالة الجزائر-،المتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي،ص:ص: 10،11

المطلب الثاني: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية وتنظيم خليتها

حسب Bulinge هناك أصناف عديدة لأعوان اليقظة (الكاشفون) كلا منها تختلف حسب درجة الإيجابية أو السلبية أما

حسب Rouach فقد بين العديد من أنواع الكاشفون، مرتبين حسب درجت عدوانيتهم وخبرتهم في تطبيق عملية اليقظة، فعند اتخاذ المؤسسة قرار القيام بعملية اليقظة بنفسها تجد أمامها خيارين لإنشاء نظام لليقظة الذي يكون إما مركزي أو اللامركزي.

الفرع الأول: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية وأوقاتها

اليقظة لها سلوكيات أو تصنيفات عديدة منها من صنفها إلى صنفين ومنها من صنفها إلى ثلاث أصناف ومنها من صنفها إلى خمسة أصناف واليقظة لها أوقات متعددة، إذ يمكن أن تكون يقظة دائمة في المؤسسة أو يقظة نقطية تستهدف موضوعاً معيناً في وقت معين أو غير ذلك بصفة عامة.

أولاً: سلوكيات اليقظة الإستراتيجية

يمكن تصنيف اتجاه أو سلوك اليقظة الإستراتيجية إلى صنفين يقظة دفاعية تهتم بكشف التهديدات على الأنشطة الحالية للمؤسسة، ويقظة هجومية تهتم بالبحث عن جديد أو تحويل فرص التهديدات المكتشفة من قبل اليقظة الدفاعية ويوجد Bulinge قسمها إلى ثلاث اتجاهات و Rouach صنفها إلى خمسة فئات.

إلا أن Rulinge (2002) قدم ثلاث اتجاهات لليقظة مع ربطها بعناصر أخرى الجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (01-02): تصنيفات وسلوكيات اليقظة

سلوكيات و خصائص	اليقظة		
	انفعالية (سلبية)	نصف فعالة (نصف نشطة)	فعالة (نشطة)
النشاط	جمع وانتقاء معلومات المستعملة	جمع المعلومات الملائمة	البحث عن المعلومة الخطيرة
الميادين	دون تحديد (تنافسية، تكنولوجية، سياسية... الخ)		
الوقت	دائمة	متكررة (تقنية)	نقطية
المنابع	مفتوحة (تقنية، نصية، غير رسمية... الخ)		
ممثلون الأعوان	الجميع	الكاشفون	أخصائون
نوع المنهج	المجالات صحافية	أبحاث انترانت	اتصال وأدوات متخصصة

المصدر: نور العابدين قولجيل: 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 عنابه، 2011/2012، ص: 44.

من الجدول نستنتج انه يوجد ثلاث اتجاهات لليقظة لكل منها خصائص تميزها عن الأخرى يقظة سلبية، يقظة نصف نشطة، ويقظة نشطة.¹

1_ اليقظة السلبية: هي يقظة جميع أفراد في المؤسسة معنيون بها وهي دفاعية تهتم بجميع أنواع المعلومات، الموجودة من قبل والمستعملة دون القيام بالبحث الأولي عن المعلومات، هذه اليقظة تعتمد على جميع مصادر المعلومات، وتبحث عن اكتشاف التهديدات الحالية عن نشاط المؤسسة.

2_ اليقظة نصف نشطة: هي تخص جميع أنواع اليقظة، ولها استعمالات متكررة، تهتم بجمع المعلومات، جمع المعلومات التي تم المؤسسة فقط، هناك أفراد محددون هم الذين يقومون بوظيفة اليقظة النشطة التي تعتمد على أبحاث متطورة كأبحاث الانترنت، وهذه اليقظة تهتم بكشف الفرص الممكنة.

¹ نور العابدين قولجيل: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

3_ اليقظة النشطة : هذه اليقظة تبحث عن المعلومات الخطيرة وتهتم بمواضيع معينة، تسند اليقظة إلى أخصائيين وهي يقظة هجومية تهتم بكشف الفرص المستقبلية والمعلومة صعبة الاكتشاف من قبل المنافسين، أو تحول التهديدات إلى فرص والعمل على انتهازها.

أما Rouach (1996) فقد بين العديد من أنواع الكاشفون مرتبين حسب درجت خبرتهم في تطبيق اليقظة ووضع خمسة فيئات للكاشفين وهم الآتي:¹

1_ المحاربون (المقاتلون): يمتلكون وسائل ضرورية وأدوات خادعة (مغالطة) وليس لهم مجال لتراجع عن العمل في روح الحرب الاقتصادية.

2_ المهاجمون: من أصل عسكري ينظمون وسائل مهمة وتقنيات محترفة.

3_ النشطون: ينظمون وسائل محدودة ويطورون شبكة لليقظة التنافسية.

4_ المستجيبون: يعملون على رد الهجمات ويخصصون ميزانيات جد محدودة.

5_ النائمون (السليبون): الذين لا يطبقون أبدا أنشطة اليقظة.

هذه السلوكات تنطبق مع تصنيفات اليقظة، فكل من المحاربون والمهاجمون يشكلون اليقظة النشطة أما اليقظة النصف نشطة يمثلها النشطون واليقظة السلبية يمثلها المستجيبون.

ثانيا: أوقات اليقظة الإستراتيجية

فيما يخص أوقات اليقظة فقد تعددت بتعدد أغراضها وأهدافها، وكذا ميادينها واتجاهاتها والتي يمكن حصرها في أربعة أوقات كالتالي:

1- يقظة نقطية (منتظمة): Veille Ponctuelle وهي عبارة عن "حالة فنية" أو تحليل موضوع موجود في وقت وسياق محدد، وهي تقترب من دراسة السوق.²

2- يقظة مناسبتية: Veille Occasionnelle يقظة منتظمة لمواضيع مستهدفة، والمؤسسة تعرف مسبقا الموضوع المستهدف (الهدف) الذي ستراقبه بدوام.³

3- يقظة دورية (مكبئية): Veille Périodique مراقبة منتظمة للموضوع المستهدف حسب الزمان والسؤال للمصادر المراقبة، وهي توضح موازنات المؤسسة والتقارير والدراسات ومقالات المجلات وعروض المؤتمرات ونشرات المؤسسات المتخصصة وبنوك المعلومات.⁴

4- يقظة دائمة: Veille Permanente تسمح بالتقاط الإشارات الضعيفة، المعلومات التي تسمى تنبيهات في المحيط الكلي، وهي تستنتج من توظيف "رادار المراقبة" (معلومات مبحوث عنها إراديا).⁵

الفرع الثاني: تنظيم خلية اليقظة الاستراتيجية

في المؤسسة الاقتصادية ينطوي نظام اليقظة الإستراتيجية على نوعين أساسيين أحدهما مركزي والآخر اللامركزي وهما كالتالي:

¹ نور العابدين قوجليل: المرجع الراجع، ص: 43.

² إشراف عقون ومحمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

³ نور العابدين قوجليل: المرجع أعلاه، ص: 45.

⁴ إشراف عقون ومحمد هبول: المرجع أعلاه، ص: 08.

⁵ المرجع نفسه، ص: 08.

أولا : النظام اليقظة المركزي

يشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتقطين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ولا بدا من تعدد مسيري هذا النظام، وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحته¹.

ثانيا :النظام اليقظة اللامركزي

يشكل هذا النظام من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها و تعتمد على عدة بيانات مستقلة كل منها تعادل نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي يمثلها، وكل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فهي أكثر مرونة ودينامكية في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات²

المطلب الثالث: آليات وأنواع اليقظة الإستراتيجية

العديد من الباحثين و المهتمين، حصر عملية اليقظة في أنواع محددة، تختلف باختلاف الغاية منها، لكن الغاية من وراء اليقظة غاية إستراتيجية مهما تعددت جوانبها، إما صفة الإستراتيجية عند البعض تعبيرا عن أهمية عملية اليقظة في اتخاذ القرارات ذات الطبيعة الإستراتيجية حيث ترتبط هذه الأخيرة بما يحدث في المؤسسة، إما عند البعض الآخر بتزويد متخذ القرار في المؤسسة بالمعلومات ذات طبيعة إستراتيجية وكذلك اليقظة تخضع لآليتين هما آلية تحكم وأخرى آلية إنذار.

الفرع الأول: آليات اليقظة

يمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية _ لا على سبيل الحصر _ طبقا لطريقتين أو آليتين مختلفتين هما:

أولا: آلية التحكم

تعني بان الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءا بالطلب السريع و العاجل (الأمر والطلبية) من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات، منه تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتملة (المسؤول على سبيل المثال)³

ثانيا: آلية الإنذار

تعني هذه الطريقة بان الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص _الذين سيتم ذكرهم للمعلومات وهم المتعقبون_ حيث يقوم هؤلاء الأشخاص و بمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك حينما يرون أنهم قد وجدوا معلومات مهمة، مع إن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.⁴

الفرق بين آلية التحكم وآلية الإنذار هو أن آلية التحكم تعتبر لمدير فيها هو الأمر الناهي والمتعقب المشترك لا يعدو أن يكون سوى مطبق للأوامر، أما آلية الإنذار يكون فيها المجال مفتوح لكافة المشتركين أي لهم مطلق الحرية في لتعقيب المعلومة والوصول إليها.

¹ عبد الفتاح يوحىم وعائشة مصاح: مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 29.

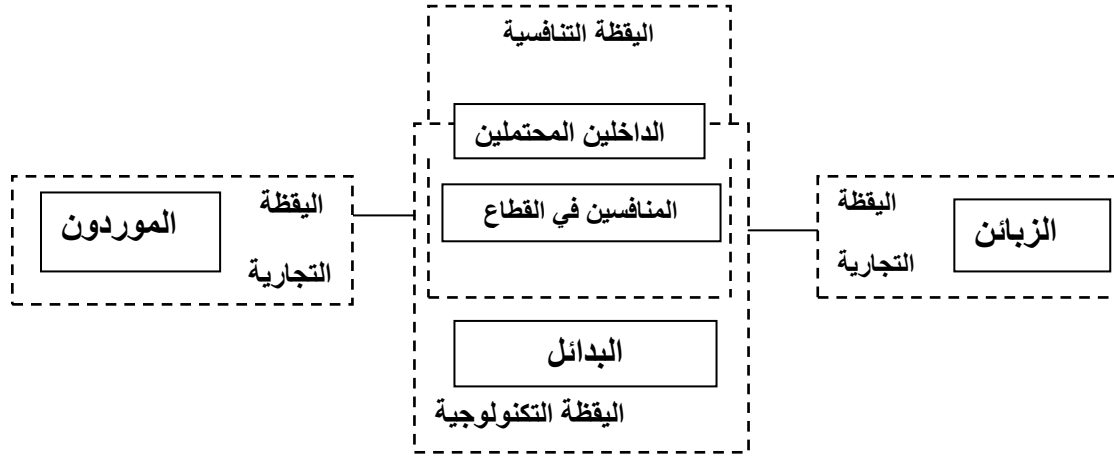
³ محمود جمام واميرة دباش: مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁴ شعبان فرج و مریم دباغی: مرجع سبق ذكره، ص: 41.

الفرع الثاني: أنواع اليقظة

تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على تصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية ومساهمة في تحقيق تنافسياتها الدائمة. لذا وجب أن تكون اليقظة الإستراتيجية مستهدفة للمتعاملين أو للمواضيع التي يمكن أن يؤثر بطريقة أو بأخرى على مستقبل المؤسسة وتقسّم إلى عدة أنواع منها أربعة أساسية وهي اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية أو المحيطية والمؤسسة ليست مجبرة على تنفيذ جميعها، بل عليها اختيار اليقظة الأنسب لها، واحدة كانت أو مجموعة حسب ما يتماشى مع نشاطها، يمكن تمثيل أنواع الأربعة لليقظة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-04): يمثل الأنواع الأربعة لليقظة حسب القوى التنافسية بورتير



Source :Alain Bloch, *l'intelligence économique* ،2ème édition, economica,1999 p: 17.

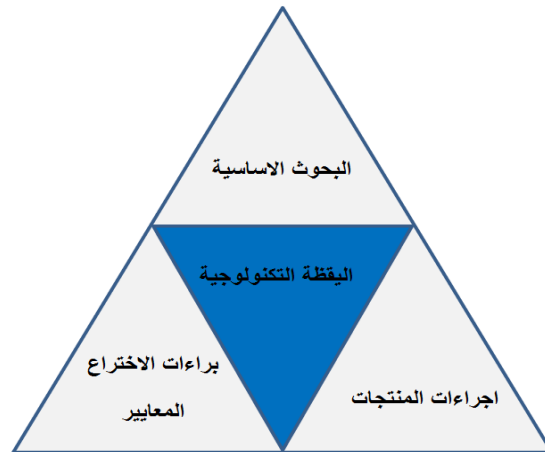
أولاً: اليقظة التكنولوجية *veille technologique*

1_ تعريفها: حسب Martinet et Ribaul على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"، ونقصد بإشارة الضعيفة أو كما تسمى بإشارة الإنذار المبكر، تلك المعلومة التي تعطينا إحساساً بأن حدثاً ما سيحدث وهي على العموم ضعيفة الشدة، مبهم، وصعب تمييزها، وهي تأخذ أشكالاً عديدة كالإشاعات مثلاً.¹

2_ عناصرها: يمكن تلخيصها في الشكل التالي

¹ إشراف عقون ومعد هبول: مرجع سبق ذكره، ص: 05.

الشكل رقم (01-05): يمثل عناصر اليقظة التكنولوجية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p:29.

3_ أهدافها: اليقظة التكنولوجية لها العديد من الأهداف نذكر منها:¹

- جمع المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية؛
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

ثانيا: اليقظة التجارية *Veille commerciale*

1_ تعريفها: عرفها البعض أنها تلك اليقظة التي تهتم بالمجال التسويقي، أي تخص العلاقات التجارية وتخص طرق وكيفية التسويق الحديث.

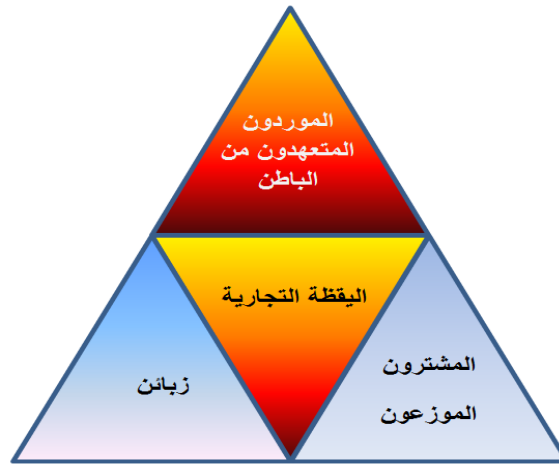
اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله علاقة الموردين/الزبائن وكذلك المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... الخ. فهي تركز على الموردين والزبائن من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.²

2_ عناصرها: يمكن إبراز عناصرها من خلال الشكل التالي

¹ أحمد بوريلة: مرجع سبق ذكره، ص: 11.

² نصيرة علاوي: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 111، 112.

الشكل رقم (01-06): يمثل اليقظة التجارية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p.35 .

3_ أهدافها: اليقظة التجارية تهدف إلى مجموعة من الطموحات نذكر منها¹

- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادرها حصولها على المواد الأولية؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

ثالثا: اليقظة التنافسية Veille concurrentielle

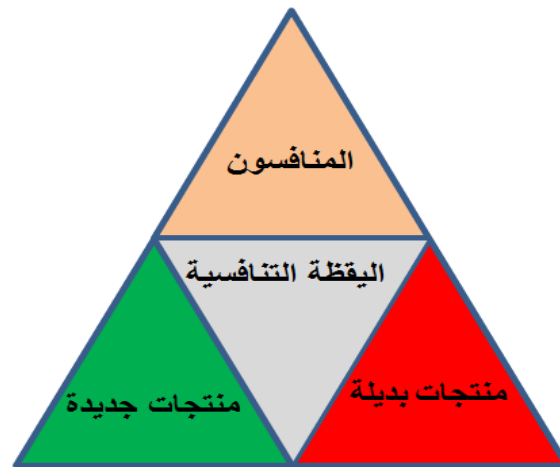
1_ تعريفها: هي يقظة تهتم بالمنافسين الحاليين والمرقبين والداخلين الجدد لسوق بمنتجات بديلة، فهي مكمل لليقظة التكنولوجية والتجارية على اعتبار أن الهدف الأساسي لهم تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية للتوقع في السوق ومواجهة المنافسة التي يشهدها قطاع النشاط، فهي تسعى لجمع معلومات من البيئة التنافسية بالمراقبة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين ونشاطاتهم.²

2_ عناصرها: تتمثل في الشكل الآتي

¹ احمد بوربالة: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² المرجع نفسه، ص: 17.

الشكل رقم (01-07): يمثل اليقظة التنافسية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p.42:

3_ أهدافها: تهدف اليقظة التنافسية إلى¹

- التحري من تشكيلة المنتجات المنافسة، أداء تنافسي؛
- تتبع الأعمال التجارية للمنافسين ومبيعاتهم؛
- تحليل التكاليف والمقارنتها بتكاليف المنافسين
- ثقافة المنظمة وشبكات الاتصال داخلها؛
- معرفة الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها.

رابعاً: اليقظة البيئية

1_ تعريفها: وتعرف باليقظة المحيطية وهي يقظة شاملة وهي تسعى بالتيقظ والمراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات التي تطرأ على الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمالية والقانونية والتشريعية... الخ ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات الاتصال.² ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة بالأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.³

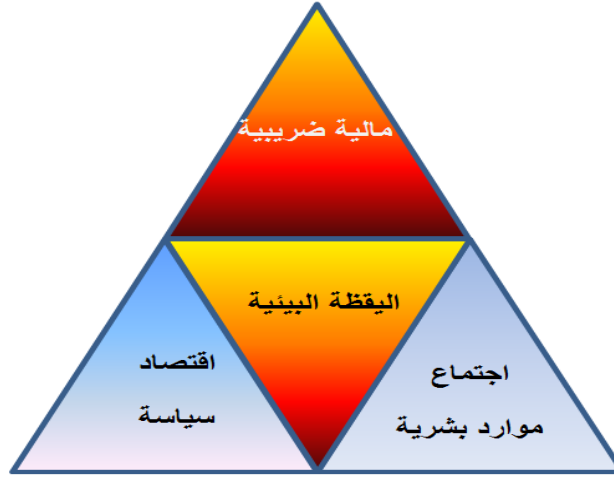
2_ عناصرها: تتلخص عناصرها في الشكل التالي

¹ احمد بوربالة، المرجع السابق، ص: 17.

² جمام محمود ودباش امير: مرجع سبق ذكره، ص: 06.

³ الهالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 21، 22.

الشكل رقم (01-08): يمثل اليقظة البيئية



Source: Martinet Brono et autres, la Veille technologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisation, 1989, p.53:

3_ أهميتها: تكمن أهمية هذه اليقظة في النقاط التالية¹

- تحديد ومراقبة الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالأداء في المؤسسة (الصراعات الاجتماعية، الدينية، العرقية)؛
- توفير مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية؛
- تتبع من خلالها المؤسسة جميع الأنشطة التي تتعلق بالوضع الاقتصادي العام ومستوى المداخيل والأجور وتطورات أسعار الاستهلاك والإنتاج؛
- تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد، التي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المؤسسة .

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن اليقظة الإستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة أبعاد أو جوانب تبحث فيها عن المعلومة الإستراتيجية، فإنها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة

المبحث الثالث: سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية

تحصيل المعلومات كونها مورد أساسي يساعد على تنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي والقيام بهذه الأخيرة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومة في أسرع وقت، وقد اختلفوا الباحثون في تصنيف ومراحل اليقظة ولاكن تكاد في مجملها أن تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات، كما تواجه المؤسسة العديد من الصعوبات والعراقيل التي قد تعيق تطبيق اليقظة الدور الذي تلعبه أهمية معلومة اليقظة الإستراتيجية في بقاء واستمرارية المؤسسة في نشاطها.

¹ اشراف عقون ومحمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 06،07.

المطلب الأول: معلومات اليقظة الإستراتيجية ومصادرها

تحصيل معلومات كونها مورد أساسي يساعدها على تنبؤ ومعرفة التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة الخارجي مما

يساعدها على اغتنام الفرص ترقب التهديدات هو هدف اليقظة الإستراتيجية، والقيام بهذه الأخيرة يتطلب تواجد وسائل فعالة

وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة العمل على البحث عن المعلومة في أسرع وقت.

الفرع الأول: معلومات اليقظة Information Stratégique

إن المعلومات تمثل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال تحصيل المؤسسة على معلومات التي تساعدها على التعرف بأهم المتغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي خاصة المعلومات التي تنبؤها بما سيحدث مستقبلا. وهنا يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي أربعة:

أولا: معلومات التحكم

تنتجها المؤسسة وتوجهها لاستعمالها الداخلي ذات أهمية بالغة، تساعد على تحسين الأداء من خلال المقارنة، تسيير من خلال طرق النظم المعلوماتية، لأنها لا تمثل وزن كبير بالنسبة لليقظة الإستراتيجية، وهي معلومات مدعمة فقط.¹

ثانيا: معلومات المحتملة

تخبر عن قدرات متعلمي المحيط الخارجي للمؤسسة، يستحسن وضعها تحت المتابعة النشطة.²

ثالثا: معلومات التأثير

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة التي تقوم بتسييرها، وتبقى هي الأخيرة مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.³

رابعا: علامات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة) Signaux Faibles

تمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المؤسسة للحصول عليها. وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المؤسسة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تُنبئ بحصول شيء له تأثير على المؤسسة. وهي المعلومات التي تقدم تفسير يقودنا إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن تبدأ في بيئة المؤسسة أحداث من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على عملنا. وإشارات الإنذار المبكر غالبا ما تكون نتيجة للتفسير المحرز في الإشارات الضعيفة، فقد كان من الضروري الاستباقية.⁴

¹ عفاف قراش: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

² فاطمة الزهراء تليلي ومريم نسرين بوقريو: مرجع سبق ذكره، ص: 04.

³ اميرة محاط: مرجع سبق ذكره، ص: 12.

⁴ إشراف عقون ومحمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص: 14.

الفرع الثاني: مصادر اليقظة الإستراتيجية

إن التطور الحاصل في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وزيادة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل المنظمة لتفعيل أداء اليقظة بل يجب الاعتماد على مجموعة من الوسائل الناجحة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها وأداء دورها في أحسن وجه، وهذا عرض لأهم مصادر اليقظة.

أولاً: المصادر الالكترونية (الأنترنت)

وهي شبكة المعلومات الالكترونية، تحمل اسم مجموعة عالمية من مصادر المعلومات جمع بينها أنظمة اتصالات الكترونية تستخدم لنقل البيانات. تتمثل خدمات البريد الالكتروني التي يمكن أن تشغيلها المؤسسة في:

1_ البريد الالكتروني: Email_ يستخدم في إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية مع إمكانية إرسال رسائله إلى إعداد كبيرة من عناوين بمنتهى السهولة، فهو اقل كلفة؛¹

2_ شبكة العنكبوتية العالمية : يطلق عليها خدمة الواب وهي من أهم الخدمات الأنترنت حيث ترتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العالمية والصناعية والتجارية والحكومية والثقافية وامتدت حتى للأفراد، فهي وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي؛²

3_ التذاور الآني: Chat وتتيح هذه الخدمة الاتصال والنقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فوراً على الخط.³

4_ بروتوكول: FTP وهو يمثل واسعة لنقل الملفات بين موقعين في شبكة الانترنت، ويوفر طريقة للولوج إلى حاسوب في شبكة الانترنت بهدف جلب ملفات مخزنة فيه أو إرسال ملفات إليه؛⁴

5_ شبكة: Gopher توفر طريقة فعالة للإرشاد إلى المعلومات المتوفرة في الانترنت، بواسطة قوائم وفهارس، ويتطلب استخدامها برامج ملائمة في كل من طرفي الكمبيوتر والزبون و الكمبيوتر المزود⁵

كما توجد أيضاً: محركات وأدلة بحث أخرى تسمح بإيجاد المعلومات في وقت قصير أشهرها "غوغل"، والاجتماعات والمؤتمرات من خلالها يستطيع مستخدمي شبكة الانترنت أن يشاهد ما يعرض فيها من خلال نقل البرامج بصوت والصورة عبر الشبكة بكل سهولة، ومواقع الوسائط الاجتماعية يتم فيها تبادل الأخبار بين أفراد المجتمع مثل الفيسبوك، التويتر، اليوتيوب التي أصبحت تمثل رمز السلطة في السوق، خصوصاً لمراقبة ما يقال عن العلامة التجارية للمؤسسة، فهي من أكثر وسائل الإعلام أهمية الآن

¹ إشراف عقون ومحمد هبول: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² العالبة طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 35.

³ قولجيل نور العابدين: مرجع سبق ذكره، ص: 67.

⁴ إشراف عقون ومحمد هبول: المرجع أعلاه، ص: 16.

⁵ المرجع نفسه، ص: 16.

ثانيا: البرمجيات

وهي مجموعة من البرامج الجاهزة و المصممة وفقا لاحتياجات مستخدم الحاسوب الآلي، وتتولى القيام بالمهام المطلوبة مع البيانات المتوفرة في الحاسوب الآلي.¹

ثالثا: بنوك المعلومات

هذا النوع ظهر حديثا والذي يتم من خلاله تجميع أكبر قدر من المعلومات المرتبطة مع بعضها البعض وتخزينها، كل حسب الفئة بحيث يمكن استرجاعها بسرعة لتسهيل الاستفادة منها.²

رابعا: الأجهزة والمعدات

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبثها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية للموسسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.³

خامسا: الوثائق

وتدعى اليقظة الوثائقية، تتمثل في الصحافة، التلفزيون، الإذاعة، التقارير، الكتب، المعلومات القانونية والدراسات العامة.⁴

سادسا: الميدان

وقد طرح مكتب AFNOR تقسيم حديث للمعلومات يركز هذا التقسيم على حسب إمكانية الحصول عليها كالتالي:⁵

1_ **المعلومات البيضاء: Information noir** سميت بهذا الاسم لسهولة الحصول عليها ومشروعيتها (لا يترتب عنها مشاكل قانونية) مصدر هذه المعلومات رسمي، وهي متواجدة بإمكانات كبيرة تصل إلى 80% لاكن قيمتها لا تتعدى 15%.

2_ **المعلومات الرمادية: Information Grise** يتميز هذا المصدر بصعوبة الحصول على المعلومات، تتوفر بحجم 15% ولكن قيمتها تبلغ 80% من المعلومات المهمة.

3_ **المعلومات السوداء: Information Blanche** معلومات هذا المصدر سرية ومحمية من طرف القانون، يستغرق الحصول عليها مدة أكبر وهي مخصصة لأشخاص محددين، وتمثل 5% من المعلومات المتاحة.

¹ العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 34.

² المرجع نفسه، ص: 34.

³ أميرة محاط: مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁴ تليلاي فاطمة الزهراء ومريو نسين بوقريو: مرجع سبق ذكره، ص: 11.

⁵ المرجع نفسه، ص: 11.

الشكل رقم (01-09): يمثل مختلف مصادر معلومات اليقظة الميدانية بتقدير (الحجم والقيمة)

الحجم	5 %	15 %	80 %
القيمة	5 %	80 %	15 %
الجوسسة الابتزاز الرشوة		الندوات، المؤتمرات، المحاضرات المنافسون، الموردون، الأبحاث، المجلات، المعارض الدولية.	وثائق أولية، وسائل الإعلام، بنك المعطيات، الصحافة، الكتب.

المصدر: لامية حليمي: دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008/2009، ص:34.

المطلب الثاني: نماذج اليقظة الإستراتيجية

مثلا اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية و تصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومنهم من يحددها في 4 مراحل، و منهم من يحددها 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

الفرع الأول: 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

أ - الزمن الأول (زمن الحراسة Tempe de Surveillance): يرتبط هذا الزمن بحراسة محيط المؤسسة ومراقبة أحداثها ومتابعة المصادر المناسبة للحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، يتكون زمن الاول 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 المناسبة.¹

2-عملية جمع المعلومات: تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لمخطط المؤسسة، إذ تبدأ بتحديد المجال الذي سوف تُركز عليه جهودات اليقظة وذلك بمعرفة وتحديد من الذي يراقب؟ وماذا يراقب؟ وأين توجد المعلومة؟ وبصفة عامة هذه المرحلة تتمثل في جمع المعلومات،² اللازمة والضرورية من المكان المناسب وفي الوقت المناسب لكي يتم نشرها في المؤسسة إما في شكلها الخام على مستعملها أو تخزينها في قاعدة البيانات للمؤسسة.³

لقد شبه Aguilar ما تقوم به المؤسسة أثناء رقابة المحيط وهي تبحث عن المعلومات في وسط من فوضى الأحداث بما يقوم رادار السفينة في مسح الدائم للمحيط بزاوية 360 درجة للبحث عن أية إشارة ضعيفة أو أية علامة لوجود خطر محتمل هذا ما يدل على أن عمل رادار اليقظة واسع ويغطي جميع جوانب المحيط التنافسية، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية من أجل رصد أية إشارة توحى بوجود خطر داهم وبالتالي فهذه العملية ديناميكية تسمح للمؤسسة بزيادة معارفها وقدراتها على توقع ما يمكن أن يحدث من حولها.⁴

3-عملية بث المعلومات: في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات و استخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه.⁵

وهو العمل على إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستعملها في الوقت المناسب ويجب تخزينها وحفظها ضمن قواعد بيانات المؤسسة. ويقول Martinet et Marti (1995) المعلومات التي يتم جمعها قد لا تعني شيئاً في حد ذاتها وقد تفقد أهميتها إذ لم تستخدم في الوقت المناسب ومن طرف الشخص المناسب فكلما تم نشرها في هذا الوقت للاستخدام كلما زادت قيمتها أكثر.⁶

تلعب هذه عملية دوراً هاماً في فعالية اليقظة وتعتبر خطوة حاسمة فيها من خلال تضمين الخطوات السابقة وتفعيل الخطوات اللاحقة وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات كثيراً في نشر وتخزين واستخلاص المعلومات المناسبة فهي داعمة لتبادل ونقل البيانات من جهة وتوليد المعلومات الهامة من خلال التنقيب في قواعد البيانات من جهة أخرى.⁷

ب. الزمن الثاني (زمن الاستغلال Temps de Exploitation): يتعلق هذا الزمن بالاستعمال العقلاني للمعلومات فالمعلومة في حد ذاتها ليست لها معنى ولا قيمة حتى يتم معالجتها وتحليلها لأن ذلك سيعطي للمعلومة قيمة وأهمية أكثر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية أيضاً بحيث هذا الزمن هو الآخر يتكون من ثلاث عمليات وهي:⁸

1- عملية معالجة المعلومات: خلال هذه العملية يتم التعامل مع كل المعلومات المحصل عليها في شكلها الخام بغرض انتقاء المناسب منها فقط والتي يمكن الاعتماد عليها لاستصدار أي قرار فقد تعتبر معلومة ما بأنها ذات أهمية بالنسبة لشخص ما وقد لا

¹ لامية حليمي: مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² نور العابدين قوبلجل: مرجع سبق ذكره، ص: 56.

³ اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 77، 76.

⁴ المرجع نفسه، ص: 77.

⁵ نصيرة علاوي: اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، السنة 2014، ص: 157.

⁶ اليمين فالتة: المرجع اعلاه، ص: 78.

⁷ المرجع نفسه: ص: 78.

⁸ المرجع نفسه: ص: 78.

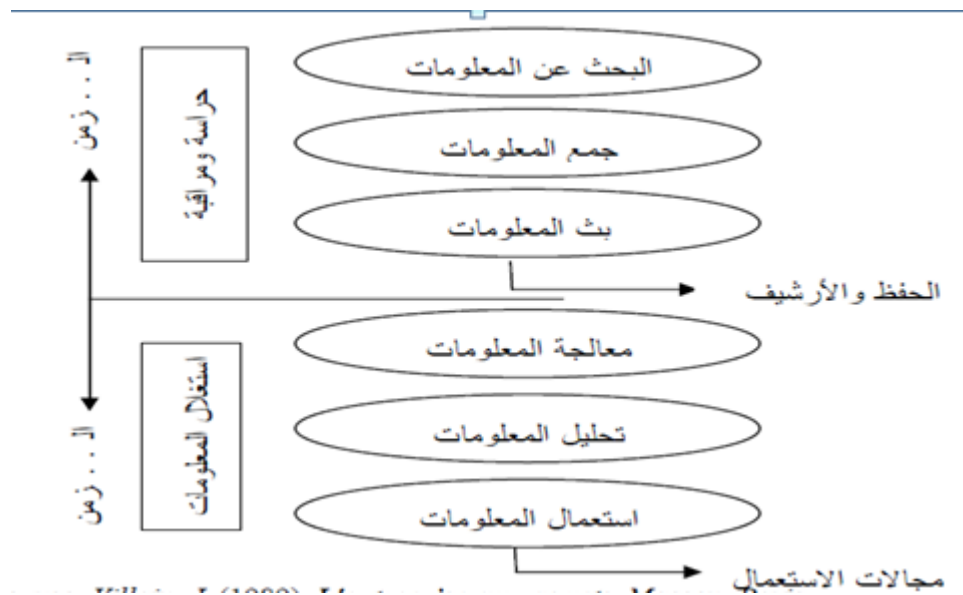
تكون كذلك بالنسبة لشخص آخر ولا تعطي الدلالة الكافية والمؤشر الكامل بالنسبة له. لذا يجب أن توضع في سياقها لكي يكون لها معنى وفائدة وتضفي قيمة إضافية لعملية اتخاذ القرار عندما تتحول إلى معلومة مفيدة.¹

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.² 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 أنه يتم قبولها.

3- عملية استعمال المعلومات: حتى تكون القرارات المتخذة في المؤسسة أكثر رشادة وعقلانية فإنه يجب أن يتم خلال هذه العملية التوظيف العلمي والعملية للمعلومات التي تم تثبيتها 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.³

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

الشكل رقم (01-10): مراحل عملية اليقظة نموذج Gérard Verna



المصدر: فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص: 80.

الفرع الثاني: نموذج Labonte et Legendre

سنناول في هذا الفرع نموذج Labonte et Legendre

¹ اليمين فالتة: المرجع السابق، ص، ص: 78، 79.

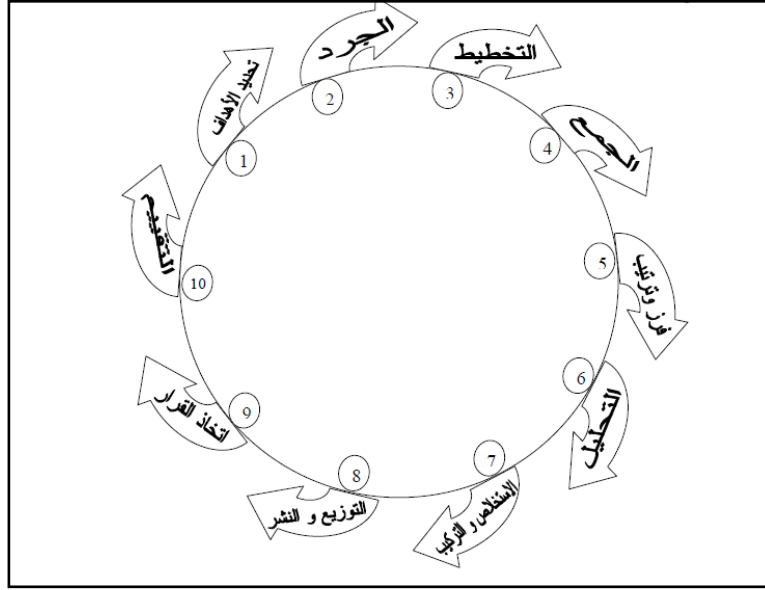
² حليني لامي: مرجع سبق ذكره، ص: 38.

³ اليمين فالتة: مرجع أعلاه، ص، ص: 79، 80.

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجاً لليقظة بعشر مراحل و 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 الأخرى، و هذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصاً في النماذج السابقة.¹

هذا النموذج إضافة بعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم والجرد والفرز والاستخلاص.

الشكل رقم(01-11): المراحل العشرة لليقظة نموذج Labonte et Legendre



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

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى مثل:²

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 بثتها وتوزيعها وهي مرحلة أشبه بمرحلة التصفية.

¹ نور العابدين قولجيل: مرجع سبق ذكره، ص: 59 .

² اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 81 .

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

الفرع الثالث: نموذج Jakobiak ونموذج VAS-IC Lesca

ستكلم في هذا الفرع عن نموذجين مهمين وهما نموذج Jakobiak ونموذج VAS-IC Lesca

أولا: نموذج Jakobiak (1991)

ركز Jakobiak في أبحاثه على اليقظة التكنولوجية مقترحا في ذلك نموده المعروف باسمه (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 وتمثل شبكة الخبراء الزاوية لنموذج ككل.¹

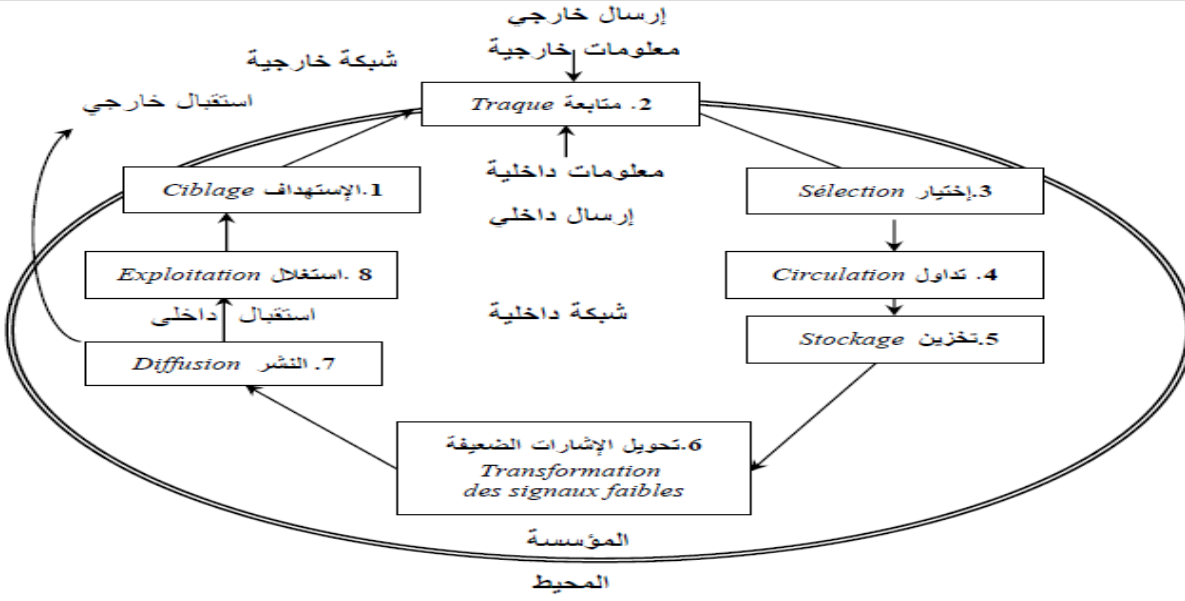
ثانيا: نموذج VAS-IC Lesca (Veille Anticipative Strategique-Intelligence Collective)

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.

* (S4): structure de surveillance sectorielle systématique.

¹ أحمد بن خليفة: مرجع سبق ذكره، ص، ص: 113، 114.

شكل رقم (01-12): 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 _ بما فيها نماذج التي ذكرناها أعلاه _ وعلى دراسة من واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية وأضاف عليها بعض أصناف مهمة حيث يربط اليقظة الإستراتيجية¹ من منطق أن اليقظة عملية طوعية، استباقية يقوم من خلالها فرد أو مجموعة أفراد باستهداف (Le ciblage) جزء من المحيط ليكون موضع مراقبة ومتابعة دائمة.²

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 المتقظين لأنها ليس مجرد عملية تجميع بل عملية مطاردة للبحث بالنسبة لمستعملها في المؤسسة، يقوم المكلفون بعملية اليقظة بجهود جماعي ومرحلة تحليل المعلومة ترتبط بقدرات الخبراء والمحللين على التخمين والابتكار والرؤية بعيدة المدى³، 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 (signal faible) حول حدث ما، إلى علامة إنذار مبكر (Signal d'alerte precoce) 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

¹ صليحة كاريش: اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة "دراسة حالة مؤسسة نפטال"، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص: 116.

² اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 84، 85.

³ صليحة كاريش: المرجع أعلاه، ص: 117.

للتائج وعند صياغة العروض المستقبلية.¹

وفي هذه المرحلة يتجسد ما يسميه LESCA الذكاء الجماعي (L' Intelligence Collective) لأن اليقظة عنده هي عملية جماعية تفاعلية فإن عملية تفسير وتحويل المعلومات وخاصة الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة عند استعمالها، لهذا تعتبر مثل هذه الإضافات عند RELEX واحدة من أهم الأسس العمل الابتكاري والإبداعي في المؤسسة حيث يمكن توجيه الانتباه للتركيز على مجالات عمل جديدة أو تحديد احتياجات جديدة أو اكتشاف إمكانيات جديدة أو حتى رؤية إستراتيجية متجددة.²

المطلب الثالث: عراقيل اليقظة الإستراتيجية وأهمية معلومتها

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

الفرع الأول: عراقيل اليقظة الإستراتيجية

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

أولا: أنواع العراقيل

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى، غير أن هناك أنواعا كثيرة الانتشار في الواقع العملي عند ممارسة اليقظة منها:³

1_ عراقيل متعلقة بالمعلومات: تتمثل فيما يلي

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

2_ عراقيل متعلقة بالتنظيم: نجد من بينها

- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب تغيرات البيئة؛
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد وقدرتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة؛

¹ اليمين فالتة: مرجع سبق ذكره، ص: 85.

² المرجع نفسه، ص: 86.

³ سهيلة بومعزة: دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية " دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نكي شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008/ 2009، ص: 145، 146.

- سوء الاتصال الداخلي وغياب روح الجماعة مما لا يسمح بإنشاء وانتقال المعلومات بشكل جيد؛
- احتكار بعض عناصر التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوة والسلطة.

4_ عراقيل متعلقة بممارسات اليقظة: منها ما يلي¹

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

ثانياً: مواجهة عراقيل اليقظة

لتحقيق حدة هذه العراقيل — ولما لا القضاء عليها — وتعزيز ممارسة اليقظة، على المؤسسة السعي الجاد على القيام بما يلي²:

- نشر ثقافة اليقظة في كل أجزاء المؤسسة واعتبارها التحدي الرئيسي لمواجهة المنافسة وتنمية مزايا تنافسية تسمح بالاستمرار والنجاح؛
- إضفاء المرونة الكافية للهيكل التنظيمية وحتى نظام اليقظة لتمكينه من الاستجابة والتكيف مع التغيرات الخارجية وحتى الداخلية؛
- تشجيع وتنمية الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية لدى الأفراد مع تهيئة 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 أاحتكارها من قبل شخص أو مستوى تنظيمي معين لتعميم الاستفادة من اليقظة؛
- إتباع برامج تكوين في ممارسة اليقظة وتشجيع كل الأفراد للمشاركة فيها لتحسيسهم بأهميتها من جهة، وإكسابهم المهارة والخبرة للقيام بها من جهة أخرى.

الفرع الثاني: أهمية معلومة اليقظة الإستراتيجية والأداء

قد لا تكتفي بالحديث تفصيلاً عن أهمية معلومات اليقظة الإستراتيجية الدور الذي تلعبه في بقاء واستمرارية المؤسسة في نشاطها، لاكن يمكننا أن نلخص هذا الدور في عنصر مهم وهو الأداء.¹

¹ سهيلة بومعزة، المرجع السابق، ص، ص: 146، 147.

² المرجع نفسه، ص: 147.

إن المؤسسة باختيار أهدافها ومحاور عملها ووسائلها تبحث دائما عن تحقيق الأداء الذي يعرف بأنه التفاعل بين الفعالية (تحقيق الأفعال المسطرة مقارنة بالبيئة) والفاعلية (استغلال الأمثل للموارد) وهو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية، وتعتبر المعلومة العامل الأكثر أهمية في تحقيق النتيجة الاقتصادية (الأداء) للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الإستراتيجية، وتتضح الأدوار التي تلعبها المعلومات في ما يلي:

أولا: المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرار

تلعب المعلومة دورا مهما في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصلة الجيدة وفي الوقت المناسب.

ثانيا: المعلومة كعامل لإنتاج

المعلومة مهمة لتعرف على عرض منتج أو خدمة في السوق بأكثر قيمة مضافة، وبفضل اليقظة التي توفر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح، عرض منتج في السوق.

ثالثا: المعلومة كعامل تكامل وتعاون

يركز التكامل على اختلاف بين مردودية الوحدة المنفردة ومردودية مجموعة وحدات المؤسسة، حيث يتوقف تكامل وتعاون وحدات المؤسسة وتحقيق الأداء على فعالية المعلومة التي تقدمها اليقظة.

رابعا: المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات

بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، وبذلك تتمكن المؤسسة من توجيه سلوكيات الأفراد بما يتماشى وأهدافها باستعمال المعلومة.

¹ نور العابدين قوجليل: مرجع سبق ذكره، ص: 54.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما تناولناه في هذا الفصل فإن تحديد طبيعة اليقظة بشكل مانع وجامع، ظل مشكلاً قائماً لم يكن من السهل حصره، ولا رسم حدوده المعرفية، رغم العديد من التعاريف واختلاف وجهات النظر في المدرسة الفرنكوفنية والمدرسة الانجلوسكسونية، فإرها تارتا يقظة وتارتا أخرى نظام، إلا أنها غالباً ما يكون اليقظة مسار معلوماتي يبدأ من رقابة المحيط إلى رصد الإشارات الضعيفة إلى أن تصل إلى تكوين رؤية واضحة للمستقبل، كما اتضح أن اليقظة الإستراتيجية مصطلحاً عاماً شاملاً ينطوي تحته العديد من الأنواع، فالمؤسسة عليها أن تختار اليقظة التي ستخدمها ممكن واحدة أو أكثر حسب احتياجها كما تناولنا إلى جانب ذلك شروط فعاليتها ونماذج التي اختلف الباحثون الاقتصاديون في تصنيفها و تقسيم مراحلها، ثم إلى تنظيم خلية اليقظة وممثليها وكيفية الحصول على معلوماتها والياتها وأوقاتها وسلوكياتها من ثم إلى العراقيل التي تجدها المؤسسة في تطبيق اليقظة الإستراتيجية.

إن المعلومة تمثل مورداً حيويًا وأساسياً في عمل اليقظة الإستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، حتى تصل إلى اتخاذ القرار لتتمكن اليقظة الإستراتيجية بعدها من تحقيق أهدافها وأداءها في المؤسسة بأحسن وجه.

من خلال البحوث التي قمنا بها لاحظنا أن مفهوم اليقظة الإستراتيجية تزامنه مع العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، التي أدت إلى فقدان المؤسسات جزءاً من حصتها في السوق، أصبح اليوم يتميز كل النسيج الاقتصادي بمرور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي تتميز بعدم تطلبها لرؤوس الأموال الكبيرة لتأسيسها يفرض عليها العمل على تطبيق اليقظة لكي تحميها من المؤسسات الكبيرة في السوق وهذا باهتمامها بالأداء المؤسسي وقياسه من خلال المؤشرات الغير مالية التي أصبحت اليوم محل اهتمام من طرف المديرين وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

تمهيد

لطالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء ، إلا أن هذا المفهوم بدقته وتفصيله لا يزال يفتح باب المساهمة ولو بقليل ومحاولة الوصول إلى الركب على طول المسافة وتقصيرها، فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميدانا للصراع الفكري تتضارب فيه الدراسات على مختلف منابعها، لعل الصعوبات التي تواجهها مؤسسات اليوم في قياسه لأكبر دليل على ذلك، من هذا المنطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتعين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها وإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة (بطاقة الأداء المتوازن).

المبحث الثالث: تأثير اليقظة الإستراتيجية على تحسين الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة

إن الأداء من المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وكان اهتمام العديد من الباحثين في دراستهم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد له، وهذا لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذلك لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء وتطوره عبر الزمن وأنواعه وأخيرا محدداته ومعوقاته.

المطلب الأول: ماهية الأداء

مهما كان حجم المؤسسة أو شكلها (صغيرة، كبيرة، صناعية، زراعية، خدمية...) فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها وباعتبار أن المنظمة موجودة في محيط ديناميكي يفرض عليها جزء من التحديات، أدى ذلك إلى تطوير فكرة الأداء وهذا من معرفة الأداء الداخلي للمنظمة إلى مقارنة أدائها بأداء مؤسسات أخرى رائدة في السوق، وإن تحقيقها لأهدافها مرتبط أساسا بمستوى الأداء الذي توصلت إليه هذه الأخيرة، سنتناول في هذا المبحث تطور مفهوم الأداء وتعريفه ومستويات قياسه في المؤسسة.

الفرع الأول : تطور مفهوم الأداء وتعريفه

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم للأداء إلا أنه لم يتوصلوا إلى مفهوم محدد، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى نجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومدى تطور مفهوم الأداء من وجهة النظر القديمة والحديثة، ومن هذا المنطلق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، وتطور مفهومه في هذا الفرع.

أولا: تطور مفهوم الأداء

عرف مفهوم الأداء تطورا ملحوظا منذ بداية استعماله إلى وقتنا الحالي، وذلك بفعل التطورات الاقتصادية الكبيرة والتغيرات التي عرفتها بيئة الأعمال والتي كانت بدورها دافعا قويا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

- 1 - **النظرة التقليدية للأداء:** لقد تجسدت النظرة التقليدية للأداء لفترة طويلة في التركيز على متغير واحد يتمثل في التكاليف وكيفية إدارتها،¹ هذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيرادات الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر، هي التي لديها أداء جيد.² من هذا المنظور كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية المحاسبية التي تحققها، فقد بين Taylor الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل وتوقيت كل منها، وذلك بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة،

¹ Françoise Giroud et al, **Gontrolle de gestion et pilotage de la performance 2eme édition**, Gualition, Gualino éditeur, Pzris, 2004, P, 66 .

² لطيفة بكوش: **مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة صيدال"**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017 ص: 07.

يجب إذا أمكن مشاهدة كل من الحركة و الزمن المستغرق. من اجل تحديد الأداء ومعرفة مستوى التحسين¹، جوهر هذه الدراسة أن هناك مجموعة من التفاصيل في الحركة التي يؤديها العامل تشترك فيها مجموعة من العمليات معا، استخلص Taylor أن إمكانية زيادة إنتاجية العمال إذا ما تم تصميم أعمالهم بطريقة علمية مركزا اهتمامه على اكتشاف طريقة واحدة مثلى لأداء العمال؛ كما استهدف Taylor زيادة الإنتاج بواسطة اكتشاف أسرع أساليب الإنتاج وأكثرها كفاءة وأقلها جهدا ووقتا وذلك من خلال:

- تقسيم العمل الذي يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية وتحديد غير الضرورية منها واستبعادها لتحسين الأداء؛
- اختيار أفضل الأساليب وأسرعها ثم إيجاد أسلوب قياسي نمطي لكل عملية، وبالتالي التخلص من الوقت الضائع؛
- التعرف على الفترات التي يصل فيها العامل إلى حد التعب لإعطائه فترة راحة لضمان عدم انخفاض الكفاءة.

2 - **النظرة الحديثة للأداء:** تواجه المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحققة من انجازات بما يصل إليه غيرها من المؤسسات الأحسن والأفضل تنظيما والانجح في السوق، كان هذا في مطلع القرن العشرين بعد أن تحولت إستراتيجية المؤسسة من التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى الكميات الممكن بيعها ، فهي تمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية. بعدها عرف مفهوم الأداء تطورا فبدلا من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق تقييمه، ثم التحول إلى مراعاة التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء كتطور التسويق وظهور الفكر الاستراتيجي في الإدارة نتيجة لانفتاح الأسواق والتأثر بالمنافسة والرغبة في الوصول إلى أفضل مستويات الأداء. إن المدارس الحديثة للفكر التسييري اعتبرت المؤسسة مجموعة من الأنظمة المفتوحة في علاقتها مع البيئة الخارجية محتم التكيف معها، عن بروز مفهوم الأداء الاستراتيجي. عرف (Ansoff & Modonnell, 1990) الأداء الاستراتيجي في ضوء تحقيقه الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد وفق مؤشري دورة حياة المؤسسة ومستوى ربحها، ويعبر (Cokins, 2003) عن الأداء الاستراتيجي بالنتائج المترتبة عن ترجمة الخطط الإستراتيجية وفقا للنظرة الشاملة لعل المؤسسة وتصرفها وعلى نحو يمكن متخذي القرار من الاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات المتوقعة والسريعة في عوامل البيئة الخارجية، كما يرى (Hoffman & Famster, 2001) إن الأداء الاستراتيجي يعد احد المؤشرات المهمة لتميز المؤسسة عن منافسيها لتعبير عن كفاءة المؤسسة في انجاز أهدافها المختلفة فبرز مفهوم الأداء المتميز كتطور آخر للأداء² (Kotler, 2000)

ثانيا: 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 توجه للأداء.

1 - **تعريف عبد الحليم عبادة:** "الأداء يعبر عن نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها بناء على أهداف طويلة الأجل³."

¹ احمد الصغير ربيعة: تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة اداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة (2)، الجزائر، 2013/1014، ص: 09

² لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

³ عبد الحليم عبادة: مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002، ص: 160.

- 2 - تعريف **Wit & Meyer** : "الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة."¹
 - 3 - تعريف **Bromiley & Miller**: "إن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها."²
 - 4 - تعريف المنظمة العربية للتنمية والإدارة التابعة لجامعة الدول العربية: "الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية." وهو يشتمل على ثلاث مكونات:
 - أداء الأفراد داخل المؤسسة؛
 - أداء الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة؛
 - أداء المؤسسة ككل في إطار بيئتها الداخلية والخارجية.³
 - 5 - تعريف **احمد مصطفى السيد**: "الأداء هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية."⁴
 - 6 - تعريف **Daniel & Bernard**: "الأداء يعتمد في مراحل قصيرة ومتوسطة دائما على مستويين هما: الفعالية وتعني درجة بلوغ الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة أما الكفاءة التي تمثل العلاقات بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستعملة للوصول إليها."⁵
- من التعريفات السابقة يمكن القول أن الأداء هو مجموعة من الأعمال والنشاطات التي تقوم بها المؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى بلوغ أهدافها المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرارية في بيئتها، كما يعكس مفهوم الأداء ظاهرتين أساسيتين هما الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء ومستوياته

من خلال التعاريف السابقة، نرى أن مفهوم الأداء يرتبط بمفاهيم أخرى كالكفاءة والفعالية، وهو ما يشكل في غالب الأحيان نوع من الالتباس وكون هذين المفهومين يعدان من المفاهيم المجاورة للأداء، الأمر الذي يستدعي التفريق بينهما وكما ان للاداء ثلاث مستويات سوف نشخصها في هذا الفرع.

أولاً: مصطلحات قريبة من الأداء

تحت هذا العنوان سوف نعرف كل من الكفاءة والفعالية والتكامل بينهما

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية - منظور منجي متكامل، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص: 478.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي: أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص: 38.

³ لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 05.

⁴ عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن لنيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011/2012، ص: 19.

⁵ Bernaed.Martory ,DanielCeozet , **Gestion des ressource humaines** , pilotage social et peeformance,dunod,paris,2005,p164.

1 -تعريف الفعالية

تعرف على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بالنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقا للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية المواد المستفيدة في سبيل الحصول عليها"¹ عادتاً ما يهتم التعبير عن الفعالية بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة² يمكن اختصاره في معادلة بسيطة وهي:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الانجاز المحقق}}{\text{الانجاز المخطط}}$$

من الصعب تحديد تعريف شامل ودقيق للفعالية يقترح M. Kalika مقاربة متعددة الأبعاد لقياس فعالية المؤسسات، تشتمل على الفعالية الاقتصادية، الفعالية الاجتماعية، الفعالية التنظيمية.³ يتم قياس الفعالية الاقتصادي من خلال مؤشرات بلوغ الأهداف، تطور المؤسسة في القطاع وجودة المنتجات والخدمات، أما الفعالية الاجتماعية فهي ترتبط بكيفية رؤية المؤسسة لموظفيها، وتقاس بمؤشر مدى ملائمة مناخ العمل ودرجة رضا الموظفين وطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، والفعالية التنظيمية تقيم من خلال مؤشر درجة مرونة الهيكل التنظيمي ومؤشر جودة المعلومات ودرجة احترام الإجراءات الرسمية في المؤسسة.

2 - تعريف الكفاءة

يعرفها احمد سيد مططفي على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في المواد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة."⁴ كما تعرف الكفاءة بأنها "أسلوب عمل يرتبط بتقييم الأداء عن مدى استخدام الموارد المتاحة مادية وفنية وبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل"⁵. أي تخصيص ممكن للموارد هو إما تخصيص كفاء أو غير كفاء، أي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة، هذه الأخيرة تعني أن المؤسسة تنتج اقل من المستوى الممكن من المخرجات باستخدام مواد معينة⁶، فالكفاءة ترتبط بالدرجة الأولى بالعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وبالتالي فان:

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

في نفس السياق يقول M. Kalika إن الكفاءة تقاس بكمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين، في حين تقاس فعالية بدرجة البلوغ الأهداف المحددة، لذلك فهو يعتبر أن مفهوم الفعالية اشمل وأوسع من مفهوم الكفاءة، كما يؤكد الباحث على أن المؤسسة تستطيع تحقيق الفعالية دون تحقيق الكفاءة أو العكس.⁷

¹ عبد الحليم مزغيش : مرجع سبق ذكره،ص:21.

² احمد الصغير ريغة: مرجع سبق ذكره، ص:06.

³Michael Kalika , *Structure d'entreprise, Edition Economica*, Paris, 1995, PP 336_342 .

⁴ عبد الحليم مزغيش: المرجع اعلاه، ص: 23.

⁵Bernaed.Martory ,DanielCeozet , Op , cit. P ,173 .

⁶ احمد الصغير ريغة: المرجع اعلاه ، ص: 07.

⁷Michael Kalika , Op,cit,P,328 .

3 - التكامل بين الفعالية والكفاءة

من خلال الطرح السابق لمفهوم الكفاءة والفعالية نجد أن البعض يرى أن الفعالية تشمل من الكفاءة بل إنها محتواة فيها كما ذكر Michael Kalika عندما عرف الفعالية على أنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمنها"¹ من خلال التعريف تظهر لنا أن الكفاءة جزء من الفعالية إذ أن الوصول إلى

التقليص الفارق بين الانجاز الفعلي والمخطط قد يتم بالضبط على تكاليف الإنتاج وتحسين استخدام الموارد فيتضح من هذه الزاوية التقارب الشديد بين المفهومين، أما من زاوية الأخرى التي تختلف جذريا عن الفكرة أن الكفاءة والفعالية جسم واحد لا ينفصل، وهي الكفاءة على أساس أنها مجموعة من المعايير الواجب تطبيقها والعمل عليها من اجل حفظ التكاليف فقط ، أن الكفاءة من هذا المنطلق ستمك

ن المؤسسة من فعل أشياء بالشكل الصحيح لكنها لا تقدم حلول بخصوص فعل الأشياء الصحيحة، وهي الفعالية. فالنظر إلى احد العنصرين دون الآخر لا يكفي لتحقيق الأداء الذي تسعى المؤسسة لوصوله.

فيتم الفصل على انه لكل من الكفاءة والفعالية جزء يتمم الآخر" فالفعالية هي فعل الأشياء الصحيحة أما الكفاءة فهي فعل الأشياء بالشكل الصحيح"².

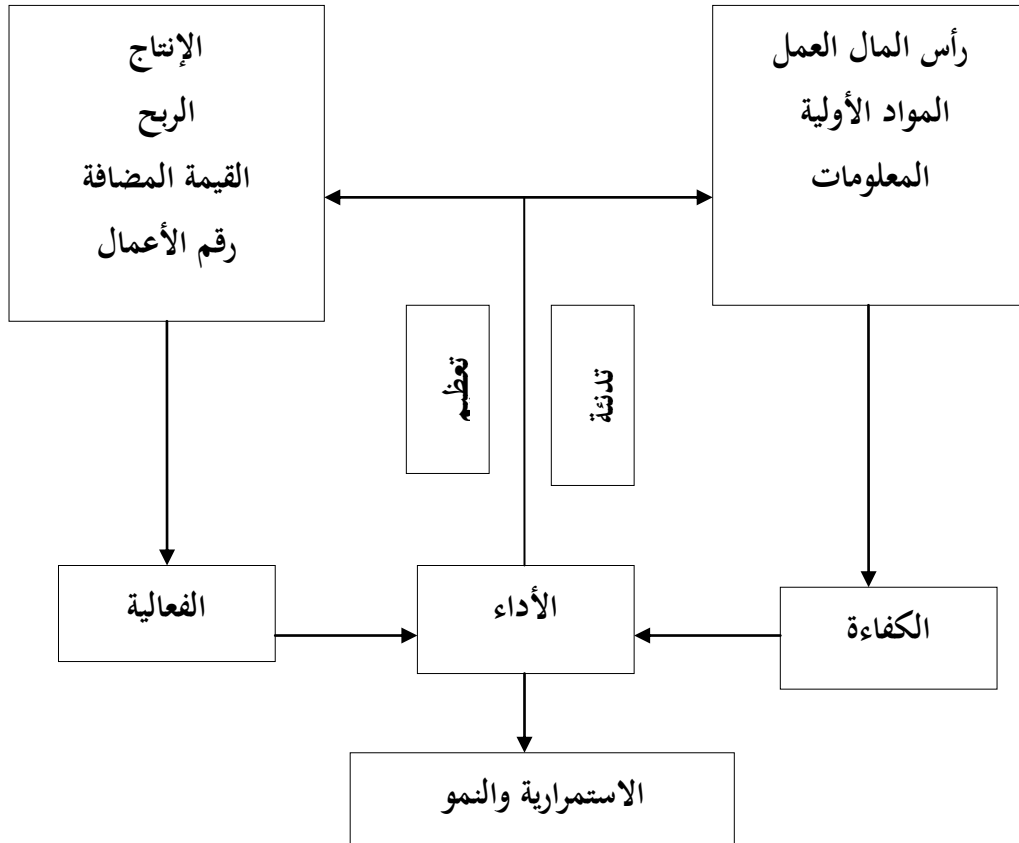
وهما يتفاعلا معا لينتجا الأداء بمفهوم الكامل والذي هو "البحث عن أكبر إنتاج وفي نفس الوقت تحقق استمرارية النمو"³. وهذا وهذا ما سنوضحه في الشكل التالي:

¹عبد الحليم مزغيش : مرجع سبق ذكره، ص: 22، 21.

²Cohen. E "Dictionnaire de gestion" , Editions la découverte, Paris, 2000, P,131.

³Fernandez . A "Les nouveaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation ,Paris, 2000 , P , 41 .

الشكل رقم (01-02): الاداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: محمد الحسن بوبكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة- باتنة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2013/2014، ص: 31.

ثانيا: مستويات الأداء

يوجد ثلاث مستويات للأداء وهي الأداء العام، والأداء الفردي، والأداء المؤسسي .

1 - الأداء العام¹

يهدف تقييم العام للدولة أو أي قطاع من قطاعات الإنتاج الأخرى إلى تقييم خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة لمعرفة مالها وما عليها، وبالتالي الوقوف على نقاط القوة والضعف والقصور لديها، وهذا بهدف تحليلها ما يسمح لها بوضع اقتراحات تساعد في وضع الخطة القادمة في أي قطاع من القطاعات المكونة للدولة.

¹ زينه فرجي وغنية بوزيان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة تخميس مليانة، الجزائر، 2016/2017، ص: 42.

2 - الأداء المؤسسي

يتضمن تقييم الأداء المؤسسي بشكل عام أو وحدة تنظيمية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث تتم عملية تقييم من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تسمح بقياس مستوى الانجاز الفعلي في ضوء مستويات محددة للأداء المرغوب.

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها وتمثل في¹:

أ - **الأداء الاستثنائي**: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة، أي تفوق المؤسسة في أدائها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وذلك من خلال امتلاكها لاستثمارات ناجحة، وكفاءات بشرية غير سهلة التقليد (رأس مال فكري) وكذلك ازدهار وضعها المالي.

ب - **الأداء البارز**: يكون بامتلاك المؤسسة لإطارات الكفاءات ذات تحفيز عالي، ووضع مالي مزدهر أي المؤسسة لا تعاني نقص في مواردها المالية، وحصولها على عقود عمل كبيرة، وبامتلاكها لطاقات بشرية مؤهلة سيمكنها ذلك من تأدية مهامها بكفاءة وفعالية، أي أن المؤسسة بارزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ث - **الأداء الجيد جدا**: هذا المستوى يتحقق بامتلاك المؤسسة لإطارات كفوة وتوفر الدلائل المستقلة مع التمتع بوضع مالي جيد.

ج - **الأداء الجيد**: ما يميز هذا الأداء هو وجود توازن بين نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر، بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لوضع مالي غير مستقل وهو ما يميز الأداء الجيد عن الأداء الجيد جدا.

ح - **الأداء المعتدل**: وهذا المستوى يبين أن أداء المؤسسة أقل من المستوى المرغوب، ويكون هذا عندما تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والكوادر البشرية، كما أن المؤسسة تعاني أيضا صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها، وذلك لضمان البقاء والنمو.

خ - **الأداء الضعيف**: وما يمثلته هو مواجهة المؤسسة لمشاكل خطيرة في الجوانب المالية، وكذلك وجود صعوبات في استطاع الأفراد المؤهلين يمكن القول بأنه أداء متدني أو دون المعدل بكثير، ففي هذا المستوى من الأداء تتغلب نقاط لضعف على نقاط القوة في المؤسسة.

د - **الأداء المتأزم**: أداء غير كفء تماما، نتيجة لعدم كفاءة الأفراد ولذلك وجود الانحرافات بين ما تم التخطيط له وبين الانجاز الفعلي، كما أن الوضع قد يسبب مشاكل في جميع مجالات عمل المؤسسة.

3 - الأداء الفردي²

يتضمن الأداء لكل فرد من العاملين باعتبار المورد البشري هو من أهم موارد المؤسسة، ويتم التقييم من خلال استعمال جملة من المعايير وذلك لمعرفة مستوى أداء الأفراد على مستوى كل وظيفة.

تتأثر المستويات الثلاثة ببعضها البعض وتؤثر فيما بينها، وهذا لطبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة فالفرد جزء من المؤسسة والمؤسسة جزء من القطاع العام فكلها تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم.

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص: 385، 386..

² زينة فرحي وغنية بوزيان: مرجع سبق ذكره، ص: 44.

ولكي ندعم ما سبق ونظرا لأهمية العلاقة بين الأداء المؤسسي والفردى فانه من المستحيل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوفر لها أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية.

المطلب الثاني: أنواع الأداء

بعد ما تم تعرف لمفهوم الأداء سيتم في هذا العنصر الانتقال إلى عرض لأنواع الأداء في المؤسسة بنا على اختيار بعض المعايير والتصنيفات لتقسم الأداء وهذا يعود كما اشرنا في البداية لاختلافات الباحثين ويمكن تقسيم الأداء استنادا إلى معيار البيئة، معيار الشمولية، معيار الوظيفي، معيار الطبيعة.

الفرع الأول: أنواع الأداء حسب معيار البيئة

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء خارجي وأداء داخلي (ذاتي)

أولا: الأداء الداخلي

وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين... الخ والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.¹

ثانيا: الأداء الخارجي

"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة." هذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض الأسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس عللأداء سواء بالإيجاب أو السلب. يفرض هذا الأداء على المؤسسة تحليل نتائجها.²

الفرع الثاني: أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

ينظر إلى الأداء الشامل هنا على انه إما أداء كلي أو عام للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي إي ينظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

أولا: الأداء الكلي وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية

¹ محمد الحسن بويكر: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة "دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة سماتنة"، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، فرع تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص: 32.

² لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح، النمو... الخ.¹

ثانيا: الأداء الجزئي

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو القدرة على النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهداف بأدنى التكاليف الممكنة.²

الفرع الثالث: أنواع الأداء حسب معيار الوظيفي

في هذا التصنيف يقسم الأداء كل وظيفة على حدي بالتركيز على الوظائف الأساسية التي تعتبر ذات الأهمية الكبرى في المؤسسة وهي (المالية، الإنتاج، التسويق، المورد البشري).³

أولاً: أداء الوظيفة المالية

وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد الاستثمار والوصول إلى أقصى مستويات المرودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها والفعالية من خلال هذين العنصرين. كما تجدر الإشارة إلى قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ثانيا: أداء وظيفة التسويق

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

ثالثاً: أداء وظيفة الإنتاج

وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، التحكم بالوقت والإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

رابعاً: أداء وظيفة الأفراد

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرارية المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن

¹ عبد المليك مزهود: الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة - الجزائر، العدد 01، ص: 89.

² محمد الحسن ابوبكر: مرجع سبق ذكره، ص: 33.

³ المرجع نفسه، ص: 34، 35.

فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.¹

الفرع الرابع: أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء اقتصادي، وأداء اجتماعي، وأداء تكنولوجي، وأداء سياسي وهذا تبعا لأهداف المؤسسة.²

أولا: الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المروية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...).

ثانيا: الأداء الاجتماعي

إن الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية فلا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

ثالثا: الأداء التكنولوجي

يكون الأداء للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافها تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا،

رابعا: الأداء السياسي

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية التي قد تحصل بها على مزايا متنوعة.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

قد تهم المحددات في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك التي المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن لتمس مباشرة التغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة ومدى التأثير الواضح لتذبذبات الممكن حدوثها والتأثير المحتمل الذي يمكن أن يغير بها عل المسار الاستراتيجي للمؤسسة سنتناول في هذا المطلب محددات ومعوقات الأداء.

¹ محمد الحسن ابوبكر: المرجع الساب، ص: 33، 34.

² لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

الفرع الأول: محددات الأداء

يحدد الأداء بالأثر الصافي لجهود الفرد وبالأخلاق التي يكتسبها، وبالتغيرات السريعة على البيئة الخارجية للمنظمة وهي من أهم التحديات وأبرزها، ورضاء الزبون اليوم الشغل الشاغل في المؤسسة في ظل توسع الأسواق وانفجار التكنولوجيا.

أولاً: قدرات ومهارات العنصر البشري

العنصر البشري في المؤسسة اليوم يتفوق بالميزة التنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الاعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان استمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.

1 - اليد العاملة المؤهلة: عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي ويزداد معها العمليات القائمة بما تجد نفسها أمام صعوبات تنبع في لغالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة مما يدفعها لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل واتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة.¹ تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبرة مشكلاً آخر تعاني منه المؤسسات، بعد بحث قامت به مؤسسة Watson Wyatt وجد بان الحفاظ على اليد العاملة الماهرة والإبقاء على الذكاء الاجتماعي المتنامي بعد سنوات الاحتكاك والخبرة داخل المنظمة يعتبر تحدياً هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية. إن التكوين المتخصص القادر على تأهيل الأفراد لازال ضئيلاً إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار الديمغرافي فبالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلاً.²

2 - الأخلاق: هي مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحكم إليها في تقييم سلوكه، وليست ما يتبادر في أذهاننا عن الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسبباً له ركود وفتور عن مواكبة الحضارة، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيماً ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحديد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار لأخلاق المهنة؛ في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج مادام العائد المادي مضموناً. إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة عادتها ما يكون معدياً سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، هذا يؤثر على أداء المؤسسات، وأنه لا يخضع العمل لمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخر مما يوقع المؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب.³

ثانياً: التغيرات في البيئة الخارجية

التغيرات في البيئة الخارجية تعتبر من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيراً على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق، مما دفع المؤسسات إلى تفكير في البحث عن الاستقرار السياسي والاقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

¹ عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 45.

² المرجع نفسه، ص: 46.

³ المرجع نفسه، ص: 46، 47.

1 -التغيرات السياسية والقانونية: تعتبر من أهم العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، إن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد وأكد المستجوبون بان القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي.وقد لا يكون التغير القانوني لوحده مؤثرا على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بان السياسات العامة التي تمارسها على الأمم قد تكون الفيصل في البقاء أو فناء المنظمة، بعد دراسة قامت بها منظمة AONC سنة 2006 أنتجت أن غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات والمؤسسات، لقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الاهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول العولمة والثاني تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة، كما أشارت منظمة McKinsey إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة لعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يمكن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة لاستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية،¹

2 -التغيرات البيئية الطبيعية والمناخية: إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة والمناخ وأثرها على أداء المؤسسة يمثل طرحا جديدا، وعلى الرغم من وجود العلاقة الشديدة بين الطبيعة والأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها استنتاجات لم تثبت بالأبحاث دقيقة يمكن الاعتماد عليها بشكل مطلق، ولقد انبثق بعض هذه الرؤى من فكرة الاستدامة التي يجب تحقيقها في العالم اليوم والحفاظ على الموارد من اجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء والذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء وخاصة على المدى البعيد، إن الاهتمام بالتغير المناخي والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية و الإستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الإيجابي، ولكن التأثيرات السلبية والضغوطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا ومصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعلقة مع الموارد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.²

ثالثا: التكنولوجيا والتنافس الدولي

1 -البنى التحتية للتكنولوجيا: منذ فجر الحضارة البشرية، لقرن التحسين في الأداء بالتكنولوجيا وذلك عن طريق الاكتشافات والابتكارات ومعرفة كيفية استغلالها ومن أحسن الأمثلة على ذلك الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوروبا اكتشاف المحرك البخاري واستعماله لأول مرة التنقل والصناعات النسيجية، لابد من التفكير كيف تساهم التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي تنشط خلالها العنصر البشري؛ فأداء الطبيب لم يكن كما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص واكتشاف الأمراض ومعالجتها، وهذا ما أشار إليه Alfred Chandler في كتابه حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من سكك الحديدية إلى الكوابل، والتي سمحت للمؤسسات بالتوسع وزيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطيع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية استخدام هذه التحديات في نشاطاتها، واستخدام الكهرباء والكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك.³ وعمل رغم من ذلك فان الدراسات أوضحت بان الاستخدام

¹ عبد الحليم مزغيش: المرجع السابق، ص، ص: 49،48.

² المرجع نفسه، ص، ص: 50،49.

³Harfoed. T, " Shoch of the New",Financial Times,UK,2 of june 2007, p13.

المفرط وغير المتوازن لتكنولوجيا يعتبر خطر على الأداء ووصفتها بأنها سيف ذو حدين، أجريت دراسة سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأنهم يعانون من ضعف الأداء والإنتاجية المنخفضة، وسبب راجع إلى المشاكل اليومية في الحواسيب، وبالتالي يمكن استنتاج لان الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كليا على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان.¹

2 - التنافس العالمي: انه لمن الغريب أن يجد الجنس البشري نفسه في صراع مع ذاته لم يشهده التاريخ ويصل إلى أوجه في مطلع القرن 21، وهذا ما أثبتته جمعية إدارة الموارد البشرية بقولها: "إن الاقتصاد العالمي ينمو بمعدلات مذهلة منذ سنة 2001 وهذا ما لم يلاحظ في 45 سنة الفارطة"، كما أن الباحثين AtulVashista & Eugene Kublanov اشارا إلى أن الانفتاح على الأسواق قدم الفرصة للنمو وتحسين النشاطات بالإضافة إلى تأثير في هيكل المؤسسة، واستراتيجياتها والرؤى التي تتبناها، إن الانفتاح اللامسبوق قدم فرصا مناسبة للمستثمرين ويمكن العديد منهم من توسيع دورة حياة منتجاتهم ولكنه في نفس الوقت شكل تهديدا في المقابل ينبثق من المنافسين يدفع بالمؤسسات لتغيير اهتمامها من المنتج إلى العمليات وإعطائها تلك المرونة العالية القادرة على التغيير حسب الظروف، أشار Kaplan & Norton إلى أن الصراع الحالي والمنافسة تكمن اليوم في الأصول اللاملموسة كالمعرفة والبحث والتطوير التي تنتشر في العالم، فمشهد التقليد للمنافسة على الأسواق بات لا يضاهي ابداً بتلك المنافسة الشديدة بين كبرى الشركات على العقول والأفكار.²

الفرع الثاني: معوقات الأداء³

هناك بعض العوامل خرج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تأخذ في الاعتبار لأنها حقيقة وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي الإضاءة، الحرارة، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في التسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجية، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، وسماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف عمل اجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة واتجاه. فعل سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيء للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من اهمم واكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفر ظروف عمل مناسبة للعاملين؛
- توفر بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد

¹ عبد الحليم مزغيش: المرجع السابق، ص: 51 .

² المرجع نفسه، ص: 52 .

³ راوية محمد حسن: ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص: 217، 218.

المبحث الثاني: تقييم قياس الأداء في المؤسسة

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المؤسسة باستخدام قياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها المؤسسة إلى أعلى مستويات الأداء بشكل كفاء وفعال وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من تعريف .

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، ومن خلالها أهداف المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه معرفة نقاط القوة والضعف الأفراد واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بإدارة.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته

الإحاطة بمفهوم "تقييم الأداء" تتطلب أولاً وقبل كل شيء التفريق والتمييز بين مفهومي "التقييم والقياس": لقد تمكن Ecosip من خلال أعماله التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن "التقييم" عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الآثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن "القياس" يقتصر على الآثار أو النتائج فقط،¹ وهو ما ذهب إليه M.Laueas حيث يقول القياس يلعب دوراً مهماً ولاكن يقتصر على الآثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتبارها ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها.² بذلك نستخلص أن التقييم اشتمل من القياس وهذا الأخير مكون أساسي من مكونات لتقييم الأداء. كما تجدر الإشارة إلى أنه هناك اختلاف بين مفهوم "التقييم والتقويم"، فالتقييم هي مرحلة سابقة لإجراء عملية التقويم، بحيث يتم عملية التقييم قياس الأداء الفعلي والكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء وتحديد أوجه القصور والانحراف وفق أسس موضوعية وواقعية، أما عملية التقويم فهي مرحلة يتم فيها العلاج والتعديل وفقاً لنتائج مرحلة التقييم.³

أولاً: تعريف تقييم الأداء

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء، وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين التعاريف نذكر:

- 1 - هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي أطرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً معاملة زملائهم ومرؤوسيه.⁴
- 2 - هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.⁵

¹ أحمد الصغير ريفعة: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

² M.MatthieuLauras, **Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chainer logistiques**, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004, P,112 .

³ فارس رشيد البيتاني: محاسبة الاداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دترابلة للنشر والتوزيع، عمان 2010 ص: 22.

⁴ بوبكر محمد الحسن: مرجع سبق ذكره، ص: 38.

⁵ معين امين السيد: ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص: 204.

3 -مجموع التقنيات المراقبة المستعملة للتأكد من تطابق النتائج المحققة داخل المؤسسة مع الأهداف المحددة ثم تطبيق المكافآت والعقوبات إذا اختلفت النتائج مع الأهداف.¹

4 -عرف Devrise تقييم الأداء على انه عملية تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة². وفي هذا الإطار يتفق البعض على مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.³

استنادا إلى هذه التعارف فان تقييم الأداء يشير إلى العمليات، والخطوات، والإجراءات التي تتبع في عملية المقارنة بين الأهداف المسطرة أو المستهدفة وبين ما هو محقق منها انطلاقا من تحديد العلاقة بين عناصر مدخلات المؤسسة ومخرجاتها وذلك ضمن فترات أو مجالات زمنية محددة مسبقا وطبقا لضوابط أو مقاييس محددة سلفا.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

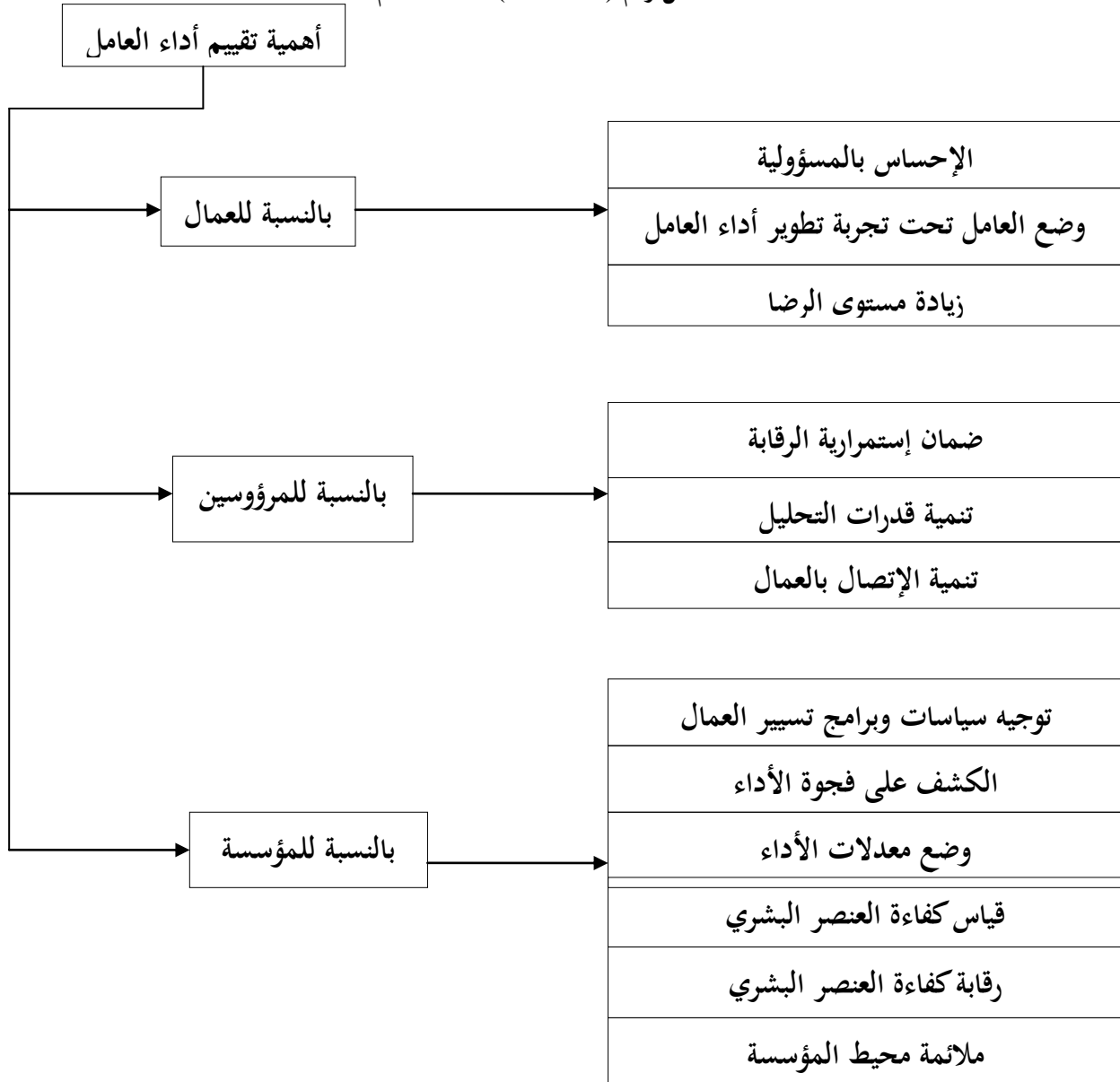
ككل عملية ادارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ لاصر دادي عدون واخرون:مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص:20.

² احمد الصغيرريغة: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

³ م عبد الفتاح رضوان محمود:تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 11.

الشكل رقم (02-02) : أهمية تقييم الأداء



المصدر: معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص: 306.

1 - بالنسبة للعمال¹

- إحساس العامل بالمسؤولية بان الأداء موضع تقييم موضع تقييم من رؤسائه وان نتائج التقييم سيترب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فانه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل؛
- اختيار العامل تحت التجربة تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم؛

¹ معين أمين السيد: مرجع سبق ذكره، ص: 304.

- زيادة مستوى رضا العامل حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى انجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول.

1 - بالنسبة للرؤساء¹

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لان التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم بما النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقيد بمواضيعه؛
- تنمية على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد؛
- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

2 - بالنسبة للمؤسسة²

إن وجود نظام لتقييم في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمال؛
- وضع معدلات للأداء العمال من اجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العمال؛
- في كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقبالة لتحسين؛
- ملائمة محيط المؤسسة من خلال توجيه بيئة عمل مناسبة من إضاءة، وتهوية، وسلامة، والأمن... الخ.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء ومتطلباته وصعوباته

لقد اتضح انه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لان المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها. وعملية تقييم الأداء بالمؤسسات الاقتصادية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء.

أولا: أهداف تقييم الأداء

تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من اجل تحقيق الأهداف التالية:³

- 1 - **الرقابة:** يهدف إلى مراقبة النتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأنحطار قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع الانحرافات؛

¹ معين امين السيد: المرجع السابق، ص: 305.

² المرجع نفسه، ص: 305.

³ عبد الرحيم محمد: قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، م جمع الأعمال ومؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية لتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص: 498.

- 2 - **التقييم الذاتي:** يهدف على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها والكشف نقاط القوة والضعف للحفاظ؛
- 3 - **تقييم الإدارة:** يعتبر مرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح؛
- 4 - **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من اجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:¹

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة؛
- التركيز على حسن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا؛
- تحقيق أفضل عائد ودوافع حركة التنمية، يتم هذا عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين الأداء؛
- تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء؛
- الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها.

ثانيا: متطلبات عملية تقييم الأداء في المؤسسة وصعوباته

قصد ضمان نجاح عملية تقييم الأداء، يجب توفر بعض الشروط الأساسية التي من شأنها الوصول بدرجة التقييم إلى مستوى مقبول من الدقة مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحرافات، كذا الارتفاق بالنتائج إلى المستويات المرغوبة، ومن هذه الشروط ما يلي:²

- 1 - أن يكون الهيكل التنظيمي واضح تتحدد فيه المسؤوليات والصلاحيات بدقة دون أي تداخل فيها؛
- 2 - وضوح وواقعية أهداف الخطة الإنتاجية وقابلة للتنفيذ بكل سهولة من خلال دراستها في كل مستوى؛
- 3 - أن يتوفر للمؤسسة الأفراد قادرون على عملية التقييم بتطبيق معيها بالشكل الصحيح؛
- 4 - توفر نظام فعال ومتكامل للمعلومات اللازمة لتقييم الأداء؛
- 5 - أن تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة تساعد المسؤولين على اختلاف مستوياتهم الإدارية على اتخاذ القرار السليم والسريع في الوقت المناسب؛
- 6 - أن تكون الإجراءات والآليات لمسار عملية التقييم واضحة ومنظمة ومتناسقة؛
- 7 - وجود نظام حوافز فعال ليحقق ربطا متينا بين الهدف المخطط والفعلية فغيابه ينقص من قوة القرار المتخذ.

عملية تقييم الأداء تتميز بأنها ذات أبعاد متداخلة ومعقدة، إن غياب الوعي بتلك الأبعاد يزيد من صعوبة تحقيق تلك الأهداف. الكثير من المؤسسات تعاني من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء التي يسفر عنها مشاكل خاصة في أنظمة التقييم ذاتها وأخرى بالقائمين عليها الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل تلك الأنظمة، إن معوقات تقييم الأداء تأتي من التقييم الدقيق للأداء

¹ محمد الصغير رغبة: مرجع سبق ذكره، ص: 25، 26.

² لطيفة بكوش: مرجع سبق ذكره، ص: 21.

والتي يمكن تلخيصها في:¹

- 1 - صعوبة تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء؛
- 2 - صعوبة تحديد المتغيرات المراد قياسها والعلاقات بينها؛
- 3 - صعوبة تطوير معايير كمية ونوعية لقياس المخرجات وكمية ونوعية لقياس أداء المؤسسة؛
- 4 - نقص الكوادر البشرية للقيام بتقييم الأداء لأن هذه العملية تتطلب درجة عالية من الكفاءات اللازمة.

المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسة

لا يمكن أن يكون تحسين الأداء من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد؛ فالعمل بدون قياس كالسفر في الصحراء من دون بوصلة.

الفرع الأول: مفهوم قياس الاداء

يعني قياس الأداء انه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للإدارة بعيدا عن عملية القياس، والبحث في إبعادها والتفكير في معناها يدل على ضرورة قياس العنصر الذي يراد التحكم فيه أو إدارته، فمن مضمونها نفهم انه لا نستطيع الحديث أبدا عن التحسين دون معرفة كيفية القياس.

أولا: تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على انه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.²

ثانيا: تصنيف مقاييس الأداء

تصنف مقاييس الأداء ضمن واحدة من التصنيفات ستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تخلق تصنيفات أخرى خاصة بها حسب ما يتلائم مع عملها.

- 1 - **الفعالية:** هي خاصية تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
- 2 - **الكفاءة:** هي خاصية تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.
- 3 - **الجودة:** هي خاصية تشير إلى مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
- 4 - **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.
- 5 - **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملة مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستحدثة.

¹ لطيفة بكوش: المرجع السابق، ص، ص: 21، 22.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محمد المنصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

6 -السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الأداء

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير، وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة،

أولاً: مؤشرات قياس الأداء التقليدية

لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئه التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس المال، تكنولوجيا... الخ، من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في الصورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:¹

- 1 -مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالأخص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.
- 2 -مؤشرات الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج ، فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات والإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج وساعات العمل، وهي تختلف عن الإنتاج كون الإنتاج يمثل العملية النهائية ونصف النهائية، بينما الإنتاجية تعبر على علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية.
- 3 -مؤشرات المالية: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية، هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديد مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزام بشكل فعال.
- 4 -مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات.

ثانياً: مؤشرات قياس الأداء الحديثة

إن من الضروري استخدام مقاييس جديد تعني بمحالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط التالية:

- 1 -تعريف بطاقة الأداء المتوازن: لقد تعددت التعارف التي أعطيت لهذا الأداء ويمكن أهمها في ما يلي :
- عرفها كل من Kaplan.R&Norton.D بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مساراً شمولي

¹محمد الحسين بوبكر: مرجع سبق ذكره، ص،ص: 46-50.

للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة.¹

كما عرفها Robinson على أنها: "نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وان تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية قصيرة وطويلة الأجل.²

كما عرفه وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي على أنها: "وسيلة اتصال والتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتتواصل من خلالها ما تريد انجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة.³

2 - الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية تعمل معاً من خلال العلاقات السببية كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه الأبعاد الأساسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:⁴

أ - البعد المالي: يعتبر هذا البعد المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب إن تعلمه لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرقب.⁵

ب - بعد العميل: تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريد بها العميل وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:⁶

- مؤشر تبين عدد وحجم العملاء الجدد؛
- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة؛
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة

ت - بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل و الإنتاج.⁷

¹ زينة فرحي وغنية بوزيان: المرجع سبق ذكره، ص: 12.

² المرجع نفسه، ص: 12.

³ وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محمد منصور الغالي: أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

⁴ محمد محمود يوسف: البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة النشر، ص: 138.

⁵ زينة فرحي وغنية بوزيان: المرجع اعلاه، ص: 13.

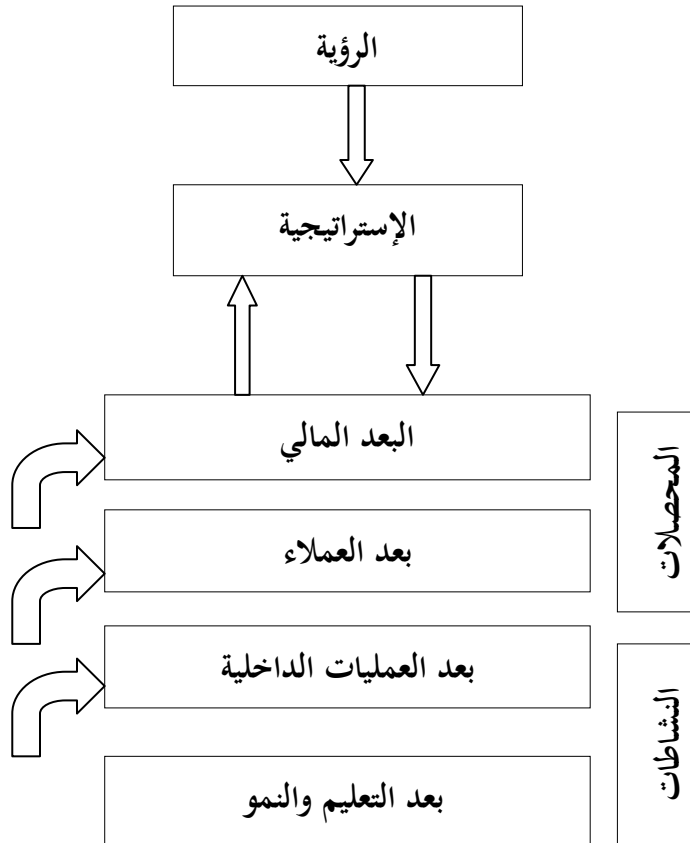
⁶ محمد محمود يوسف: مرجع اعلاه، ص: 138.

⁷ المرجع نفسه، ص: 138.

ث -بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.¹

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02-03): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص: 140.

3 -أهمية بطاقة التقييم المتوازن

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها من منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها في ما يلي:²

- أ - إنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم؛
- ب - تحتد يد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس؛

¹ محمد الحسن بويكر: مرجع سبق ذكره، ص: 53.

² وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محمد منصور الغالي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص: 135، 145.

- ت - تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- ث - تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنئة وقت الاستجابة. تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد؛
- ج - تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال الآخر؛
- ح - تترجم الرؤية والإستراتيجية؛
- خ - تعرف الارتباط الإستراتيجية لتكامل الأداء؛
- د - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- ذ - المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي؛
- ر - تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أهمية كبيرة وذلك لتأثيره الواضح على المسار الاستراتيجي في أي منظمة فهو وسيلة للتصحيح والقيادة من خلال ما تقدمه المؤشرات المالية وغير المالية من معطيات حساسة لمتخذي القرار إلا أن هذه المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها، غالبا ما تكون لعوامل عدة تختلف باختلاف المنظمات، فتحدث فروقات في درجة الاعتماد على أي منها وان كانت الميلات الحديثة للمنظمات تتجه أكثر إلى المؤشرات غير المالية التي تتميز بأنها الأصعب قياسا وخاصة عند تطبيقها، فسرهما Kaplan بمثابة ركوب الطائرة بلوحة قيادة ذات مؤشر وحيد يعتبر أمرا مستحيل وهذا راجع لأهمية البيئة المعقدة التي تتعامل معها هذا ما جعل الطائرة ذات عدة مؤشرات عكس البيئة التي تتواجد فيها السيارة وهي بيئة أقل تعقيدا، إن هذا المثال يشير إلى مدى تأثير مؤشرات الأداء ومدى تأثيرها في نفس الوقت بالمتغيرات التي تحيط بمنظمات الأعمال ولعل أبرز المؤثرات في اختيار مؤشرات الأداء هي:¹

الفرع الأول: حجم المؤسسة

هناك تعقيد متزايد في العمليات الداخلية للمنظمات يرتفع طردا مع حجمها الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع مقاييس للأداء قادرة على تقديم معلومات كافية تساهم في التنوع والنشاطات، هذا ما سيؤدي حتما إلى تراكم المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار ما يستوجب عهدة وتجميع المؤشرات وتنقية المعلومات على عكس المنظمات الأقل تعقيدا التي يمكن بسهولة وضع مؤشرات أداء خاصة بها.

لقد أشار (James & Hoque, 2000)² إلى أبحاث منها دراسة Merchant التي أوضحت أن ازدياد حجم المؤسسة يتوافق مع الصعوبات المتزايدة للاتصال ومراقبة داخل المنظمة كما أن Waterhouse اتفقت مع نفس الفكرة التي تنص على أن ازدياد

¹ عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 41.

²Hoque. Z, &James. W, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factoes: Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol. USA, 2000, P17.

حجم المؤسسة يؤدي إلى استخدام العمليات المحاسبية والمراقبة بشكل أدق وأكثر تطوراً، إن هذه المعطيات المقدمة من الدراسة السابقة تفسر نتيجة جد مهمة وهي أن ازدياد حجم المنظمة يؤدي إلى اعتماد هذه الأخيرة اعتماداً طردياً للمؤشرات المالية، أي بعبارة أخرى سيزداد التحلي عن المؤشرات غير المالية كلما ازداد حجم الأنشطة داخل المنظمات ويتضح هذا جلياً في تعقد الهيكل التنظيمي وكذلك العلاقات مع الزبائن.

الفرع الثاني: البيئة الخارجية للمؤسسة

إن المنظمات هي في الحقيقة ما هي إلا ناتجاً عن التفاعلات المستمرة والمتنوعة لعناصر البيئة، فمن خلال التباين وطبيعتها الديناميكية تنشأ منظمات مختلفة الاستراتيجيات والأحجام كنتيجة طبيعة أو كامتداد لتنوع الموارد واختلاف الحاجات والتي تترجم إلى المؤسسات بواسطة أحد أهم عناصرها وهو العنصر البشري الوحيد القادر على القراءة تم التحليل وإعادة بناء وتركيب مكونات حديثة تؤثر وتتأثر بال محيط المتفاعلة معه. ويظهر هذه التشكيلات الجديدة سيؤدي إلى التنافس بينها على الموارد المتاحة وستحاول كل واحدة أن تستغل أي عنصر متاح يمكن الاستفادة منه كالطاقة، القيم، الأفكار، البشر... لتلبية الحاجات المتعلقة بالنمو والبقاء.

إن هذا يوضح الأهمية البالغة للبيئة ويدفعنا للبحث في خصائصها ومميزاتها التي يمكن حصرها في العناصر التالية:

- عدم الثبات أي تعتبر البيئة ذات طبيعة متغيرة؛
- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية؛
- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية.

لقد دفع هذا بالكثيرين إلى البحث في هذا العنصر كمغير يؤثر على قياس أداء المنظمات ونذكر منهم: (Dixon(1990)&Brownell(1984)&Hayes(1977) لقد اتفق على أن المنظمات تعتمد على المؤشرات المالية في قياس الأداء كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وقل تعقيداً والعكس بالعكس، تعتمد المؤسسة على مؤشرات مالية كلما كان لديها ازدياد احتمال وجود تهديدات أكبر بالبيئة كدخول منافسين جدد أو ظهور منتجات بديلة أو منتجات جديدة وهذا بالمحاولة إلى قراءة البيئة بشكل يسمح لها بتكييف استراتيجياتها وتعديل هيكلها بما يتوافق مع التغيرات الراهنة، ويمكن القول في الأخير أن توجه استخدام المؤشرات غير المالية متوقف على خاصيتين أساسيتين هما: مدى استقرار البيئة ودرجة تعقدها.¹

الفرع الثالث: إستراتيجية المؤسسة

إن المنظمات تتبنى استراتيجيات مختلفة في وجه المنافسين فكان للباحثين عدة دراسات حول قياس الأداء والإستراتيجية، ولقد اعتمدت هذه الأبحاث عدة نماذج للاستراتيجيات كتلك التي قدمها Porter(1980) والمصنفة إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية: إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التكلفة المنخفضة وهي تنعكس في السياسة السعرية التي تستهدف التغلغل والاقتحام في الأسواق، هناك تقسيمات أخرى ونماذج للاستراتيجيات قدمت من طرف باحثين² Miles&Simon لكنها جميعها

¹عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 43، 42.

²Hoque. Z, &James. W, OP.Cit, P 17.

تشارك في نفس القواعد إذ انه القول بان جميع النماذج لها نفس المبادئ وان اختلفت وجهات النظر، ومن الواضح أن أفكار التي قدمها Porter حول الاستراتيجيات المتبنية غالبا في منظمات الأعمال وبالعودة إلى التقسيمات السابقة سنحاول وضع تعاريف لكل منها حتى يتسنى فهم الرابط بينهما وبين استخدام مؤشرات الأداء الأساسية:¹

اولا: إستراتيجية التمييز

تبحث هذه الإستراتيجية عن التميز والتفرد بخصائص ذاتية فنصل بذلك إلى تقديم قيمة مضافة غير موجودة في المنتجات المنافسة لتلبي احتياجات العميل، وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة وجود منافسة شديدة بهدف التمييز عن الغير كتقديم المنتجات في الوقت أسرع، تحسين خدمات ما بعد البيع، تحسين التغليف والتعبئة، تقديم معلومات إضافية عن المنتج.

ثانيا: إستراتيجية التكلفة المنخفضة

وهذه الإستراتيجية تهدف إلى وضع تسعير قيادي وتضع المنظمة نفسها كأقل المنتجين تكلفة في السوق ويسمى البعض هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التغلغل والاقتحام وهي سياسة سعرية معروفة في ميدان التسويق.

ثالثا: إستراتيجية التركيز

وهنا تركز المؤسسة على قطاع معين أو جزء معين من السوق Nich Market وتحاول فهم احتياجاته بعمق لتلبي الطلبات الخاصة فتضمن بذلك الولاء من الزبائن واستقرار في المداخيل.

لقد أشار Porter بان المنظمات التي تعتمد على إستراتيجية التكلفة المنخفضة لا بد وان تملك مؤشرات مالية دقيقة ومتطورة تسمح لها بالتحكم في تكاليف الإنتاج حتى تتمكن من تقديم منتجاتها إلى السوق بالسعر المناسب وهنا يظهر الاختلاف بينها وبين إستراتيجية التميز التي تأخذ بعد آخر في البحث عن مسببات رضا العملاء وتنمية علاقاتهم مما يجبر المنظمة إلى استخدام مؤشرات غير مالية بشكل أوسع ومن هنا يتوضح بان الاختلافات في الإستراتيجية داخل المنظمات تؤثر على اختيار المقاييس المناسبة الأكثر قدرة على تحليل وتذليل التحديات.²

المبحث الثالث: دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

¹ عبد الحليم مزغيش: مرجع سبق ذكره، ص: 42، 43.

² المرجع نفسه، ص: 44.

وحسب RibaultMartinet فإن اليقظة التجارية تتعلق بكل من الموردين والعملاء ، أما اليقظة التكنولوجية فتهم بالإبداع والتطوير والمنتجات البديلة بينما اليقظة التنافسية فتخص الداخلين المحتملين والمنافسين في القطاع في حين اليقظة البيئية تتعلق بما تبقى من محيط المؤسسة¹ ، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي :

المطلب الأول : دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات في جميع مجالات التكنولوجيا بمعنى أنه "رصد ومراقبة جميع المستجدات وتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على إحداث آثار إيجابية على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية، من ابتكارات، وإبداعات، ومعارف، وأبحاث، والوسائل وغيرها فهي تسمح ب :

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة؛
- تحسين طرق الاتصال والتواصل المؤسسة ومحيطها؛
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل أو اقتنائها؛
- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن؛
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.

المطلب الثاني: دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تتم اليقظة التجارية بالعلاقات التجارية، وبالطرق والمجالات التسويقية الحديثة فهي تهم 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 :

- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين؛
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين؛
- تفادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنوع مصادرها حصولها على المواد الأولية؛
- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق.

وهذا يمكن المؤسسة من تحسين أدائها اتجاه عملائها واكتساب عملاء جدد حيث تربط العملاء بمنتجاتهم وتربط الموردين بمواعيد التسليم وجداول الأسعار وغيرها، التي منشأها أن تخفض من قيمة التفاوض اتجاه العميل والمورد في نفس الوقت وهذا يمكنها من تطوير علاقتها معهم من خلال المعلومات أكثر، بتالي إبداع وتحديد من حيث ، تغيير الأذواق المستهلكين ، تقنيات الإنتاج

¹ العالية طحين: مرجع سبق ذكره، ص: 63.

تشكيلة، منتجات المنافسين، معرفة أسواق جديدة حجم المنافسون، التأثير في المنتجات البديلة التي تقدمها المنافسة في نفس الحاجة التي يلبسها المنتج.¹

المطلب الثالث: دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق إلى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زادة في المنافسة بين المؤسسات مما أدى إلى حتمية التيقظ إلى سبقتها والتعرف على متغيراتها وهذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط و التعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين والمنتجاتهم واستراتيجياتهم في الأسواق وبذلك فهي تساعد المؤسسة على إن اليقظة التنافسية تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية إلى غاية تحقيق النتائج المرجوة بتالي أدائها الاستراتيجي ومن ثم فاليقظة التنافسية عامل محدد لتأقلم المؤسسة وتكييفها مع المتغيرات الحادثة وتوقعة.²

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء التنافسية للمؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفيرها عند المؤسسة حول كل ما يؤثر على إستراتيجيتها التنافسية واستمرارية تحسن أدائها ومن أهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية.³

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين؛
- اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق؛
- تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت؛
- زيادة اثر التعاضد والتعاون داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة؛
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديهم؛
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والإبداع وعمليات اتخاذ القرار.

المطلب الرابع: دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

بما أن اليقظة البيئية تحوي باقي أنواع اليقظة عدا التكنولوجيا، والتجارية، والتنافسية، والمتعلقة بجوانب بيئة المؤسسة المتبقية التي تشمل الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، الثقافية، الشرعية، والمالية... الخ.⁴

فهي تسمح بتحسس ومراقبة وشد مختلف المعلومات كالتطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغيير المواقف سلوك المستهلكين، مخاطر الفوضى والصراع وغيرها.¹ بمعنى أنها تضم البيئة وما يخصها من تغييرات فالقيود السياسية أو الحكومية

¹ الطيب داودي وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007، ص: 12.

² العالية طحين: مرجع يبق ذكره، ص: 62.

³ عمر عبو وهدي عبو: دور اليقظة الإستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر 9-10 نوفمبر 2010، ص: 15، 14.

⁴ العالية طحين: المرجع اعلاه، ص: 65، 66.

كقيود الدخول إلى الأسواق يؤثر على الداخليين المحتملين، أو قيود في مواصفات المنتج التي تؤدي بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات بديلة تلبى نفس الحاجة، و كما قد يؤدي بها إلى الاعتماد على موردين جدد يزودونها بالمواد التي تمكنها من الالتزام بهذه المواصفات.

إن اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتنبئ بتغير أذواقهم، وكما أنماط وتقاليد العملاء تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء، وعليها أن تكون يقظة ومتقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتجها، كما أن قيد حماية البيئة يؤدي يحمي من التلوث أي اليقظة الاجتماعية، بمعنى أن تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك إلى زيادة عدد العملاء وتصبح أكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم أكثر بجودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضرّة للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة الموجودة في السوق ومنه نستنتج أن اليقظة البيئية سواء كانت سياسية اجتماعية أو ثقافية وغيرها فإنها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة تحسن أداء المؤسسة.

ومن هنا يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية تساهم إلى حد كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال رصد وترقب وتنبؤ بالمعلومات التي من شأنها تساعد في تحديد الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات التي ينبغي تجنبها وذلك من أجل الرفع من مستوى الأداء في المؤسسة وتحسنه إلى الأفضل. وذلك من خلال مايلي ²:

- الزيادة من القدرة الابتكار والإبداع؛
- الاستجابة السريعة والتوصل إلى حل المشاكل بأسرع وقت واقل تكلفة وجهد؛
- معرفة الاتجاهات الجديدة والتنبؤ بالتغيرات في المحيط؛
- تكييف المؤسسة في بيئتها مع المتغيرات المحيطة؛
- الرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد الفعل اتجاه تغيرات الحاصلة؛
- التحسن المستمر من خلال البحث والتطوير والإبداع والحفاظ عليه؛
- الاستشعار السريع لتهديدات والتغيرات المفاجئة يرفع من درجة الأمان الناتجة عن حالات عدم التأكد؛
- اكتشاف موقع قوة والضعف من أجل طرح مناجاتها المبتكرة في الأسواق؛
- الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات الناشئة والمكتسبة

¹ يوسف بومدين: مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² فيروز زروخي وسكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بو علي، الشل، الجزائر، 9-10 نوفمبر، 2010، ص: 11.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم 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 ماتقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية، حيث كانت المؤسسة تهتم بأدائها الداخلي فقط وبانفتاح الأسواق العالمية وباشتداد حدة المنافسة أصبحت تقارن أدائها بأداء المؤسسات العالمية ويعكس مستوى أداء المؤسسة التي وصلت إليه في تحقيق أهدافها وغاياتها.

ولغرض معرفة الفجوة بين ما هو مخطط وما هو مسطر له وما هو فعلي لإيجاد علاج لتلك الفجوة، فإن المؤسسة تلجأ إلى ما يسمى بتقييم الأداء والذي من خلاله يتم مقارنة النتائج وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، ولهذا تعمل المؤسسة على تحديد المعايير أو مقاييس (مؤشرات) لعملية التقييم إذ انه لايمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير يعتمد عليها. فأبي خطة تستوجب تقييما لمدى تقديمها وذلك لغرض المتابعة لها وتعديل مايمكن تعديله، فلا يمكن أن يتم التقييم ما لم يكن هناك معايير أو مقاييس يستند عليها والتي يمكن اعتبارها أدوات تلجأ إليها المؤسسة لتقيس مدى تقدمها نحو تحقيق الأهداف، شهدت تلك المقاييس تطورا بعد أن كانت تعتمد على المقاييس المالية فقط أصبحت تتوجه إلى المقاييس الأكثر تطورا كنتيجة لنقائص والعيوب التي تحتوي عليها المقاييس المالية وهي المقاييس الحديثة منها بطاقة الأداء المتوازن.

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

إن كل ماتطرقنا إليه في هذا الفصل وحتى الفصل السابق يعتبر الإطار النظري لكل من متغيري اليقظة الاستراتيجية والأداء وما الدور الذي تلعبه الأولى في الأخيرة، لكن كيف هو دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة؟ وهذا ماسنعمل على إجابة عنه في الفصل الموالي من خلال دراسة الحالة لمؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعدات الجو.

تمهيد:

لقد عمدنا في الفصلين السابقين للدراسة النظرية تسليط الضوء على أهم عناصر إشكالتنا، كما حاولنا الربط فيما بينها بتوضيح الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسات.

ونحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم النظرية السابقة، ومحاولة مطابقتها مع واقع مؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو بالبياضة -الوادي-، كونها من المؤسسات الاقتصادية التي تطبق اليقظة الإستراتيجية والأداء.

لذا قسمنا الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: مجتمع وأدوات الدراسة.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل دراسة

مؤسسة اطاك بليس بالبياضة- الوادي- مؤسسة خاصة وذات شخصية معنوية تتناول نشاط صنع المنظفات ومعطرات الجو بأذواق وألوان وإحجام وأوزان مختلفة لصاحبها عازب الشيخ نور الدين بن عبد القادر وشركاءه والذين يقيمهم إضافة إلى هذه المؤسسة نشاطات أخرى مختلفة.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب كل من الموقع الجغرافي للمؤسسة وتاريخ تسييسها والقدرات الإنتاجية للمؤسسة.

الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة وتأسيسها

أولاً: الموقع الجغرافي

تقع مؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو في المنطقة الصناعية بالبياضة ولاية الوادي في حي أول نوفمبر يحدها من الجهات الأربعة أراضي الخواص وتشغل مساحة إجمالية تقدر ب م 1500 م² وهي ذات طابقين.

ثانياً: تأسيس المؤسسة¹

تأسست مؤسسة اطاك بليس في 30 سبتمبر عام 2003 كمؤسسة جد متواضعة في محل كراء وبنقطة بيع وحيدة على مستوى الولاية لثلاث منتجات فقط بعدد عمال لا يتجاوز خمسة عمال واستمرت على حالها لمدة ثلاث سنوات وبعدها توسعت في المنتج إلى (5- 9- 12- 16) وزادت في عدد العمال أصبح حوالي 15 عامل إلى أن أنشأت محل ملك وانتقلت إليه لتواصل إنتاجها في حي أول نوفمبر بالمنطقة الصناعية بالبياضة بتاريخ 12 | 05 | 2007، وبعدها توسعت عدد المتوجات ونقاط البيع وحصلتها السوقية شيئاً فشيئاً عبر السنوات، إلى أن وصل في سنة 2018 إلى تشغيل 49 عامل وترويج إلى 38 ولاية عبر التراب الوطني ونقطة بيع دولية في السوق الإفريقية لدولة "موريتانيا"، وحصوله على أزيد من 80 رخصة إنتاج وزارية مرخصة من طرف الوزارة لمنتجات مختلفة وتطابق لمعايير الجودة وحماية المستهلك.

كما نشير إلى التطور الذي ارتأت إليه المؤسسة في الآلات الإنتاجية، مقارنة ببداية نشاطها ووسائل النقل والتكنولوجيا المستعملة في شتاء الميادين وهذا ما ساهمة بشكل كبير في رفع وزيادة حجم الإنتاج وإنتاجية.

وباعتقاد من المؤسسة بضرورة تطوير تقنياتها، زودت بمجموعة من التجهيزات الحديثة لمراقبة العمال والمنتوج في مراحله متعددة من أجل تقديم نوعية عالية لمنتجاتها مع ما يتطابق بمعايير الجودة وحماية المستهلك.

¹ علي غرغوط: مسير مؤسسة اطاك بليس ، ومعلومات من وثائق خاصة بالمؤسسة، معلومات عن المؤسسة ونشاطها، مؤسسة اطاك بليس لمنظفات ومعطرات الجو بالبياضة، 2018/03/17

الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية للمؤسسة والهيكل التنظيمي

أولاً: القدرات الإنتاجية للمؤسسة محل الدراسة

تنتج مؤسسة اطاك بليس باقة كاملة من منتجات التنظيف ومعطرات الجو تتمثل في 96 منتج منها 81 منتج منظم و15 معطر للجو وكل هذا وتستقبل باستمرار الطلبات الملحة من الموزعين والتجار في نقاط البيع من حيث النوعية الجيدة والمطابقة للمعايير والأخذ بالآرائهم حول المنتج والتحسين فيه وتلبية طلباتهم بالمواصفات التي ترضيهم وأسعار التي تخدمهم وهذا ما يشجع المؤسسة على مضاعفة وتيرة إنتاج، حيث تزود الأسواق المحلية والوطنية وهذا ما يخلق لها اسما وسمعة تجارية جيدة.

كما تعتمد في استيراد موادها الأولية من الخارج وتختص المؤسسة بإنتاج منظفات ومعطرات الجو الموجهة لاستعمال من طرف المستهلك النهائي.

علامتها التجارية "ATAK PLUS" تعني "هجم بقوة"، ولإعلام دور في ترويج منتجاتها وخاصة الانترنت ولتعرف بأنشطتها وإنجازاتها ولجعل المستهلك في بؤرة اهتمامها أنشأت المؤسسة موقع على شبكة العالمية الانترنت لتسهيل التواصل مع زبائنهم ومورديها كذلك atakplus1968@gmail.com.

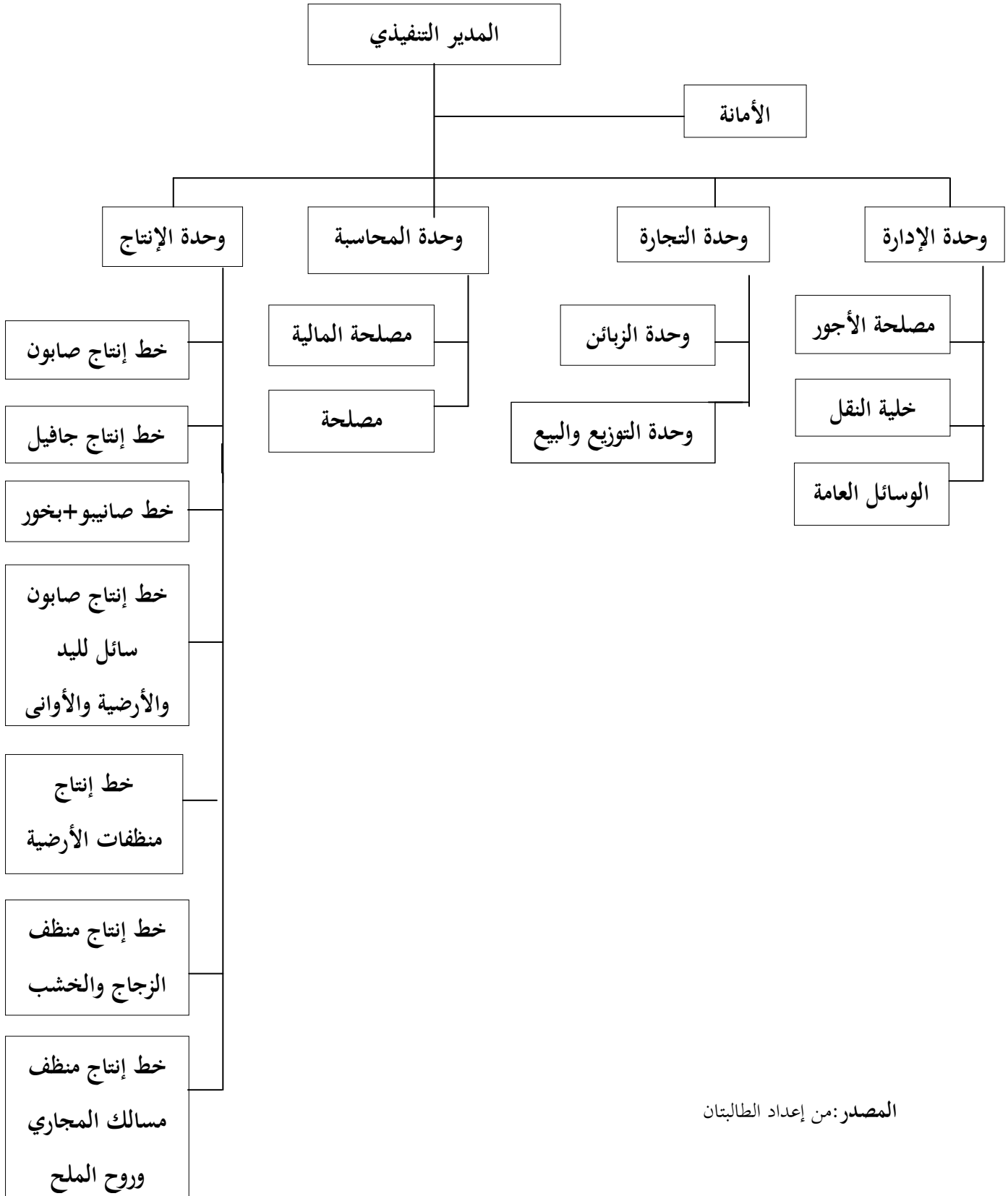
ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ينقسم هيكل الشركة وفق تنظيم وتحديد مسؤولياته والوظائف وهو ما يكلف توزيع المهام بصورة منتظمة للمحافظة على عدم التداخل في الوظائف والمهام.

- 1 - المدير العام : يقوم بإشراف على التسيير وعلى السير الحسن لنشاط المؤسسة في جميع تعاملاته من الداخل والخارج، وهو متخذ القرار والمشرف على جميع المصالح.
- 2 - الأمانة: هي إطار متخصص مكلف بأداء المهام الآتية:
 - مساعدة المدير العام في مهامه؛
 - الربط بين المدير العام ومختلف المصالح؛
 - متابعة سير النشاط عند غياب المدير العام؛
 - استقبال البريد الخاص بالمؤسسة وتوقيعه، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية؛
- 3 - مصلحة الإدارة: وتهتم بشؤون العاملين من أجور وعلاوات وإكراميات ونقلهم وتأمينهم وعمل على مساعدتهم وتقديم الوسائل اللازمة في إطار العمل لسلامتهم من حوادث العمل.
- 4 - مصلحة التجارة: وتحدد الوسائل الضرورية لبلوغ الأهداف التجارية للوحدات التابعة لها، كما تحدد أهداف المبيعات.
- 5 - مصلحة المحاسبة: تعمل على حساب كل ما تم شراؤه وكل مات تم بيعه وحساب كل المصاريف والإيرادات لضبط القوائم وتحديد مسار المؤسسة.

6 - مصلحة الإنتاج : وتعمل على إنتاج العديد من المنتجات المختلفة التركيب والنوعية وعمل على إنتاج ما يوافق لطبيبات الزبائن.

الشكل رقم (01-03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو بالبياضة



المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثاني: المسار التوجيهي للمؤسسة

تكتسي المؤسسة أهمية بالغة في الميدان الاقتصادي خاصة في المنظمة التي تنشط فيها، كما أنها تسعى لتحقيق مزايا تنافسية تعزز من هذه الأهمية، هذا ما سيكون موضوع هذا المطلب الذي سنتناول من خلاله أهمية وأهداف المؤسس

الفرع الأول: أهمية المؤسسة

إن مؤسسة اطاك بليس تعتبر مؤسسة ذات أهمية اقتصادية متميز باعتبارها تقوم بإنتاج بعض منتجات الأساسية واسعة الاستعمال وذات الاستهلاك الواسع من طرف المستهلك النهائي، وتتوجه بهذه المنتجات إلى الفئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة تنافس بها المنظمات الأخرى، وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المنظور.

ويمكن أن نبين أهمية المؤسسة في ما يلي:

- تعتبر منتجات المؤسسة أساسية وضرورية لجميع أفراد المجتمع؛
- تلبي المؤسسة جزءا مهما من حاجات السوق المحلية الوطنية؛
- توفير مناصب شغل؛
- الموقع الجغرافي استراتيجي الذي يمكن المؤسسة من مزاولة نشاطها بأريحية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

بعد أن أشعرت المؤسسة بخطر المحيط الذي تنشط فيه، وحتى تقوي مركزها التنافسي المنظمات الأخرى، وحتى يتسنى لها جذب الزبائن ودفعهم لطلب منتجات، سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها تتمثل في:

- العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات التنظيف ومعدات الجو؛
- وضع سياسات إنتاجية متطابقة مع متطلبات السوق؛
- الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها؛
- وضع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة في مجالها؛
- تخفيض التكاليف بالاستفادة من اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية؛
- توسيع وتطوير وحدات الإنتاج من أجل الوصول إلى التكامل في المنتجات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية

نتناول في هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة الميدانية، والعينة المختارة منه إضافة إلى التطرق لمختلف الأدوات والبرامج المستخدمة في البحث والتحليل الاستبيان وذلك حسب المطلبين التاليين.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نتحدث في هذا البحث على مجتمع وعينة الدراسة وطبيعة المتغيرات في ثلاث فروع وهي:

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة اطاك بليس بالبياضة -بولاية الوادي-، ويتعلق البحث بمجال الاستعمال اليومي لهذه المواد ويرجع السبب في اختيار هذه المؤسسة كونها تسعمل بصفة كبيرة مقارنة بمؤسسات أخرى أساليب اليقظة من أنظمة وآليات ومعلومات ومصادر، ويبلغ تعداد عمالها 49 عامل، حيث تم استطلاع آراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم، وإجراء المقابلة لمسير المكلف بإدارتها لمعرفة وجهتهم حول موضوع البحث.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من جميع عمال مؤسسة اطاك بليس "ATAK PLUS" حيث تم اخذ العينة ال عاملة كلها تحتوي على 49 عامل "موظفين وإطارات"، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، استرجاع منها 47 إستبانة، تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 02 منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي "لتنافس الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات"، وبهذا سنعمد على 45 استمارة يعتمد عليها كنموذج للدراسة.

الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة

يتكون من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل:

- التابع هو اليقظة الإستراتيجية ويتمثل في أنواع اليقظة "التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية".
- أما التابع فهو الأداء ويتمثل في عناصر بطاقة الأداء المتميز وهو أحداث مؤشرات قياس تقييم الأداء في المؤسسة.

المطلب الثاني: وسائل جمع معلومات الدراسة

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا وتحقيق أهدافها، اعتمدنا على مجموعة من الوسائل لجمع البيانات والمعلومات والمتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: الملاحظة

وتمكن الملاحظة من تسجيل الظواهر فور حدوثها دون تدخل الملاحظ أو التأثير على من تتم ملاحظته كما تقل احتمالات التحيز بين حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها وفي بحثنا عن مستوى تبني المؤسسة لأنظمة اليقظة واستعمالاتها المختلفة اعتمدنا على أسلوب الملاحظة أثناء تواجدها بالمؤسسة لتسجيل بعض الملاحظات التي تمكننا من تحليل النتائج المتحصل عليها.

الفرع الثاني: المقابلة الشخصية¹

وهي وسيلة أخرى لجمع البيانات والمعلومات حيث تتم بتواجد الباحث مع المستقضى منه في مكان واحد ويتم توجيه الأسئلة المعدة مسبقا لهذا الأخير وعليه اعتمدنا هذا الأسلوب إذ قمنا بعدة مقابلات مع كوادر المؤسسة لتحقيق الأهداف التالية:

أ- مقابلة مع المدير المسير: لبرمجة ووضع الخطوط العريضة للدراسة، ومعرفة رأيه في دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

¹ علي غرغوط: مسير مؤسسة اطاك بليس، ومعلومات من وثائق المؤسسة، مؤسسة اطاك بليس لمنظفات ومعدات الجو بالبياضة، 2018/ 03/17.

- ب- مقابلة مع رئيس مصلحة الإدارة : وكان الهدف منها معرفة تسديد الأجور ووسائل ومعدات ونقل خلية نقل المعال والبضائع،
- ت- مقابلة مع رئيس مصلحة المحاسبة: وكان الهدف منها معرفة شرح وتفصيل المعاملات المالية من تسديد لفواتير وطلبات، ومدخلات ومخرجات المؤسسة... الخ
- ث- مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة: وكان الهدف منها معرفة مكانة المؤسسة في السوق ومدى إقبال العملاء على منتوجاتهم، وكيفية ترويج منتوجاتهم، ومشتريات مؤسسة من المواد الأولية، أدوات ولوازم الوقاية والسلامة المهنية، ومعدات وأدوات مكتبية.
- ج- مقابلة مع رئيس مصلحة الإنتاج: وكان هدف منها معرفة مخرجات المؤسسة وأنواع منتوجاتها كيفية إعدادها عبر مراحل مختلفة.

الفرع الثالث: الاستبيان

وهو "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو التعرف على آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"¹ وهو من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات التي تخص مختلف جوانب الموضوع، حيث أن هذه الأسئلة يتم إعدادها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف الحصول على المعلومات من الميدان، كما يعتبر وسيلة للتعرف على آراء واتجاهات مجتمع الدراسة أو العينة، وعليه قمنا بتصميم هذا الاستبيان ليمس المحاور الكبرى للدراسة، كما تم عرضه على مجموع من الأساتذة تم خلالها تقديم مجموع من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، وقد اشتمل على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

أولاً: البيانات الشخصية

وتتضمن أسئلة عامة للتعرف على المعلومات العامة للمبحوثين عينة الدراسة واشتمل على 05 أسئلة.

ثانياً: محور الدراسة

وهي متغيرين هما متغير مستقل ومتغير تابع

1 - المتغير المستقل: والمتمثل في اليقظة الإستراتيجية حيث قسمناه إلى أربعة أنواع أساسية وهي:

أ- النوع الأول: ويتمثل في اليقظة التكنولوجية، ويحتوي على 04 عبارات كان الغرض منه التعرف على مدى استعمال المؤسسة التكنولوجيات الحديثة في شتى المجالات.

ب- النوع الثاني: ويتمثل في اليقظة التجارية، ويحتوي على 04 عبارات كان الغرض منه التعرف على انطباع المورد الزبون على منتوجاتها داخل السوق.

ج- النوع الثالث: ويتمثل في اليقظة التنافسية، ويحتوي على 04 عبارات الهدف منها التعرف على المنتوجات الجديدة والبديلة والسوق المنافسة.

د- النوع الرابع: ويتمثل في اليقظة البيئية، ويضم 04 عبارات كان الهدف منها معرفة ومراعاة المؤسسة امن وسلامة العمال ومدى تطبيق المؤسسة للقوانين والتشريعات.

2 - المتغير التابع: والمتمثل في الأداء (بطاقة الأداء المتوازن) حيث قسمناه إلى أربعة أبعاد وهي:

أ- البعد الأول: ويتمثل في البعد المالي، ويحتوي على 04 عبارات كان الغرض منه، التعرف على مدى استغلال المؤسسة لمواردها المالية.

¹ تاريخ التحميل: 2018/05/02 ، 18:35. http://maawsou3a.blogspot.com/2015/05/blog-post_121.html

ب- **البعد الثاني:** ويتمثل في بعد العميل، ويحتوي على 04 عبارات كان الغرض منه، مدى استجابة المؤسسة لعمالها والاستسقاء لهم.

ج- **البعد الثالث:** ويتمثل في بعد العمليات الداخلية، ويحتوي على 04 عبارات الهدف منها، التعرف على مدى مشاركة المؤسسة لعمالها في اتخاذ القرار وكذلك التحفيزات المقدمة لهم مقابل أداء مهامهم.

د- **البعد الرابع:** ويتمثل في بعد النمو والتعلم، ويضم 04 عبارات كان الهدف منها، التعرف على مستعدة عمالها على استكمال مستواهم الدراسي وتشجيعهم للحصول على شهادات تأهلهم لترقيات في مسارهم الوظيفي وزيادة في أجورهم. ✓ وللحصول على نتائج دقيقة استخدمنا مقياس ريكارت الثلاثي وهو "أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات، استنبطه عالم النفس رينسيس ريكارت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما".¹ ويضم ثلاث خيارات وه ذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

الجدول رقم (03-01): مقياس ريكارت الثلاثي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطالبان.

يتم بعد ذلك المتوسط الحسابي، ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، عن طريق حساب المدى ($2=1-3$) ثم نقسمها على عدد الدرجات ($0.66=3/2$) نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الدرجة الأولى كالتالي:

الجدول رقم (03 - 02): يوضح جدول التوزيع لمقياس ريكارت.

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى 1.66	غير موافق
من 1.67 إلى 2.33	محايد
من 2.34 إلى 3	موافق

المصدر: http://bohotti.blogspot.com/2014/10/blog-post_843.html تاريخ 2017/05/02، 17:38.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل.

قصد التعرف على الخصائص الإحصائية للعينة المدروسة تم استخدام العديد من أدوات التحليل الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة الميدانية المخرجة من برنامج الحزم الإحصائية spss حيث استخدمنا إصدار 20 ومن أهمها ما يلي:

الفرع الأول: معامل ألفا كرومباخ والتكرارات والنسب المئوية

أولا: معامل ألفا كرومباخ

هو رقم أو مقياس واحد يقيس درجة ثبات أسئلة الاستبيان يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki.com1> تحميل بتاريخ 2017/05/09 18:24 .

تساوي الواحد الصحيح، تعتبر قيمة معامل ألفا كرومباخ التي تفوق 50% مقبولة للحكم على ثبات الاستبيان، وكلما زادت قيمة معامل ألفا كرومباخ زادت درجة الثبات.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

وتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لتحليل ووصف وتلخيص الصفات المتعلقة بالجوانب الشخصية وكذا متغيرا الدراسة لأفراد فئات العينة.

الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون

أولا: المتوسط الحسابي

الوسط الحسابي أو المعدل الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة المركزية ايجابية إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف وذلك بهدف تحديد تركز قيم الوسط الحسابي حول فقرات الدراسة بحسب مقياس ريكارت الثلاثي.

ثانيا: الانحراف المعياري

وهو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تركز الوسط الحسابي لفقرات الاستبانة، وذلك بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة مجتمع الدراسة حول أسئلة ومحاور الاستبيان.

ثالثا: معامل الارتباط بيرسون

تم استخدام هذا المعامل لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي من خلالها تتمكن من قبول الفرضيات أو رفضها بعد مقارنتها بمعامل الارتباط الجدول.

المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

سنتناول في هذا المبحث تحليل المعلومات العامة للاستبانة أي وصف عينة البحث و الأفراد المبحوثين ثم نتطرق إلى وصف وتشخيص متغيرات البحث (اليقظة الإستراتيجية، الأداء) لمؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو ودراسة العلاقة بينهما لتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

المطلب الأول: اختبار الثبات وتحليل البيانات الشخصية.

الفرع الأول: اختبارات الاستبيان

قصد اختبار صدق الاستبيان تم استعمال معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير المستقل المتمثل في أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع المتمثل في الأداء لمؤسسة اطاك بليس بالوادي والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (03-03): يوضح صدق وثبات الاستبانة.

المحاور وتقسيماتها	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية		
اليقظة التكنولوجية	04 - 01	0.095
اليقظة التجارية	08 - 05	0.333
اليقظة التنافسية	12 - 09	0.092
اليقظة البيئية	16 - 13	0.531
جميع العبارات اليقظة الإستراتيجية	16	0,643

التغير الثاني: بطاقة الأداء		
بعد المالي	04-01	0.642
بعد العميل	08-05	0.645
بعد العمليات الداخلية	12-09	0.650
بعد التعلم والنمو	16 - 13	0.606
جميع عبارات بطاقة الأداء	16	0.809
مجموع المتغيرين	32	0,815

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم نتائج ألفا كرومباخ للمتغير بطاقة الأداء أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من الناحية الموضوعية في الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.606 و 0,650)، أما نتائج اليقظة الإستراتيجية كانت مرتفع نوعا ما عند اليقظة البيئية ب (0.531) ومنخفضة جدا عند اليقظة التنافسية بنسبة (0.092)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لليقظة الإستراتيجية (0.643)، ومعامل ألفا كرونباخ الإجمالي لبطاقة الأداء المتوازن (0.809)، أما معامل ألفا كرومباخ للاستمارة إجمالية (0.815)؛ وهذا ما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة، كما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس.

الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

بغرض التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة تم اختيار مجموعة من البيانات الشخصية للموظفين الذين شملهم البحث نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (03-04): يوضح الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

المتغيرات	الفئات	التكرارات	النسبة
الجنس	ذكر	20	44.4%
	أنثى	25	55.6%
العمر	من 18 إلى 27 سنة	12	26.7%
	من 28 إلى 37 سنة	14	31.1%
	من 38 إلى 47 سنة	12	26.7%
	أكثر من 48	07	15.6%
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	16	35.6%
	ثانوي	08	17.8%
	تكوين مهني	16	35.6%
	ليسانس	03	06.7%
	شهادات أخرى	02	04.4%
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	12	26.7%

من 05 سنوات إلى 09 سنة	13	28.9%
من 10 سنوات إلى 19 سنة	15	33.3%
أكثر من 19 سنة	05	11.1%
مدير	01	02.2%
رئيس مصلحة	04	08.9%
موظف	29	64.4%
عامل مهني	06	13.3%
وظيفة أخرى	05	11.1%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS.

✓ التعليق على جدول الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة.

أولا: الجنس

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للإناث وهي تقدر بـ: 55.6% في حين بلغت نسبة الذكور 44.4% وهو ما يعود إلى طبيعة المعاملة مع هذه الفئة نظرا لسلاسة وطاعة والاحترام وانضباط مواعيد العمل إضافة إلى طبيعة العمل في حد ذاته.

ثانيا: العمر

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة الثانية (من 28 إلى 37 سنة) بنسبة 31.1% ثم تليها للفئة الأولى والثالثة (من 18 إلى 27 سنة) و (من 38 إلى 47 سنة) بنسبة 26.7% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحافظ على عمالها للفئة الثالثة، أما الفئة الأولى فالمؤسسة وسعت نشاطها وزادت من منتوجها وهذا ما أدى إلى تشغيل وزيادة في عدد عمالها، وبعدها الفئة الرابعة (أكبر من 48 سنة).

ثالثا: المستوى الدراسي

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الحاصلين على شهادة تكوين مهني والأقل من الثانوي هم في المرتبة الأولى بنسبة 35.65، ثم تليها في المرتبة الثانية الثانوي بنسبة 17.8%، وفي المرتبة الثالثة ليسانس بنسبة 06.7%، وفي المرتبة الرابعة مستوى الشهادات الأخرى بنسبة 04.4%، النسبة الأولى هي لفئة خريجي التكوين وقل من الجامعة وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

رابعا: الخبرة المهنية

نلاحظ أن أكبر نسبة هي الفئة الثالثة (من 10 إلى 19 سنوات) حيث بلغت 33.3%، تليها الفئة الثانية (من 05 إلى 15 سنة) بنسبة 28.9%، ثم الفئة الأولى أقل من 05 سنوات بنسبة 26.7%، وبعدها الفئة الرابعة (أكثر من 19 سنة) بنسبة 11.1% وهذا راجع إلى أن المؤسسة تسعى وتحافظ على اليد العاملة لكسبها بالبقاء في محيطها.

خامسا: الوظيفة الإدارية

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة هي للموظفين حيث بلغت نسبتهم 64.4%، ثم تليها نسبة العاملين المهنيين 13.3%، وبعدها نسبة الوظيفة الأخرى بـ 11.1%، أما نسبة رئيس مصلحة فكانت تقدر بـ 08.9%، وفي المرتبة الأخيرة تأتي وظيفة مدير بنسبة 02.2% وهذا يرجع إلى طبيعة الدراسة في مؤسسة واحدة فان التكرار لفئة المدير (01).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب تحليل البيانات المتعلقة بدرجة موافقة عينة الدراسة على فقرات المتغيرين (اليقظة الإستراتيجية، وأداء بطاقة الأداء المتوازن "للمؤسسة) اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

الفرع الأول: اليقظة الإستراتيجية.

وبغرض إعطاء الدراسة الوصفية أكثر دقة وتفصيل تم تقسيم المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) إلى أربعة أنواع فرعية حيث ضم النوع الأول (اليقظة التكنولوجية) 04 عبارات، أما النوع الثاني (اليقظة التجارية) 04 عبارات، وفي النوع الثالث (اليقظة التنافسية) يضم 04 عبارات، أما النوع الرابع (اليقظة البيئية) فيضم 04 عبارات.

أولا: اليقظة التكنولوجية

الجدول رقم (03-05): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الأول.

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		1	2	3			
01	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	35	2	8	1.40	0.780	04
		%77.8	%4.4	17.8 %			
02	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعها	03	06	36	2.73	0.580	01
		%6.7	%13.3	%80			
03	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات الجديدة.	06	05	34	2.62	0.716	03
		%13.3	%11.1	75.6 %			
04	تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث وتطوير تكنولوجياتها	03	06	36	2.62	0.580	02
		%6.7	%13.3	%80			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي حيث بلغ 2.62، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره 0.580، ما يدل على درجة موافقة عالية جدا وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بوسائل الاتصال الحديثة في ترويج سلعها.
- وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.62، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري يساوي 0.580، وهو ما يدل على درجة عالية من الموافقة، ومن هذه النتائج يتبين أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بمشاريع وأبحاث وتطوير تكنولوجية.

- أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.62، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري قدره 0.716، وهو كذلك دليل على درجة الموافقة المقبولة من طرف ال عاملين على درجة استجابة لعقود التعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات حديثة.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي بلغ 1.40، الذي يقع ضمن الفئة الأولى من فئات ريكارت الثلاثي (من 1 إلى 1.66) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة غير موافق والتي تشير إلى عدم موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متفاوتة، وبانحراف معياري قدره 0.780 مما يدل على درجة عدم الموافقة تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة التكنولوجية هو 2.34، وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الأغلبية، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.664، مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم التكنولوجيا الحديثة لترصد كل ما هو جديد في مجال البحث والتطوير قصد مواكبة الجو التنافسي في البيئة الخارجية.

ثانيا: النقطة التجارية

الجدول رقم (03-06): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الثاني.

الرقم	العبارة	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		1	2	3			
05	تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق واحتياجات زبائنهم.	03	03	39	2.80	0.548	03
		%6.7	%6.7	%86.7			
06	تعمل المؤسسة على ابتكار منتجات جديدة لزبائنهم	02	02	41	2.87	0.457	02
		%4.4	%4.4	%91.1			
07	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة	01	02	42	2.91	0.358	01
		%2.2	%4.4	%93.3			
08	تعطي المؤسسة أهمية لأرى الزبائن والموردين حول منتجاتها.	04	08	33	2.64	0.645	04
		%8.9	%17.8	%73.3			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.91 الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3)، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري ضئيل يساوي 0.358 والذي يعكس درجة الموافقة الكبيرة جدا وهذا ما يدل على أن المؤسسة تبحث باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 2.87، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف

معياري يساوي 0.457 وهو مؤشر على درجة من الموافقة المقبولة، هذا ما يبين أن المؤسسة تبحث باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة.

- أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي بلغ 2.80، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وانحراف معياري منخفض يساوي 0.548 مما يدل على الموافقة المقبولة لعبارة تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق واحتياجات زبائنهم.

- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي يساوي 2.64، الذي ضم الفئة الثانية من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة، وانحراف معياري مرتفع قليلا حيث بلغ 0.645 إلا أنه يدل على درجة موافقة مقبولة على أن تعطي المؤسسة أهمية لأرى الزبائن والموردين حول منتجاتها.

✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة التجارية هو 2.80، وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق للأغلبية الكبرى، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.502، مما يبين أن المؤسسة محل الدراسة لها يقظة تجارية كبيرة بين هذا مدى حرص المؤسسة على استماع لرغبة، زبائنهم وتحقيق متطلباتهم قصد تعظيم حصتها السوقية.

ثالثا: اليقظة التنافسية

الجدول رقم (03_07): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الثالث.

الرقم	العبارة		التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			1	2	3			
09	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.	التكرار	01	11	33	2.71	0.506	03
		النسبة	%2.2	%24.4	%73.3			
10	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسة.	التكرار	02	04	39	2.82	0.490	02
		النسبة	%4.4	%8.9	%86.7			
11	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين .	التكرار	00	06	39	2.87	0.344	01
		النسبة	%00	%13.3	%86.7			
12	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.	التكرار	04	07	34	2.67	0.640	04
		النسبة	%8.9	%15.6	%75.6			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 11 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.87، وانحراف معياري ضئيل يساوي 0.344 مما يدل على درجة مقبولة من الموافقة للأفراد لعاملين على أن المؤسسة تولي أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين

- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره، 2.82 و انحراف معياري بلغ 0.490. إلا أن هذه النتائج تدل على درجة مقبولة من الموافق، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسة.
- أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 2.71، وانحراف معياري بلغ 0.506 والذي يدل على درجة مقبولة من الموافقة، أن المؤسسة لديها معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.67، وانحراف معياري يساوي 0.640 مما يدل على موافقة العاملين على العبارة بدرجة مقبولة، حيث أن المؤسسة تراقب بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص لليقظة التنافسية هو 2.76، وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وإجمالي الانحراف المعياري لهم هو 0.495، مما يدل أن هذه الأرقام تشير إلى أن مؤسسة اطاك بليس لديها تنافسية عالية لاكتشاف استراتيجيات المنافسين في نفس المجال والمنافسين المحتملين لان القطاع نشاط المؤسسة يشهد منافسة شرسة.

رابعا:اليقظة البيئية

الجدول رقم (03_08): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لنوع الرابع.

الرقم	العبارة	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		1	2	3			
13	تستعمل المؤسسة طرق لردم التقني لفنياتها.	06	10	29	2.51	0.727	04
		%13.3	%22.2	%64.4			
14	تراعي مؤسستكم امن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.	04	04	37	2.73	0.618	01
		%8.9	%8.9	%82.2			
15	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.	05	03	37	2.71	0.661	02
		%11.1	%6.7	%82.2			
16	المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال	04	06	35	2.69	0.633	03
		%8.9	%13.3	%77.8			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.73، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت، وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وانحراف معياري بلغ 0.727 وهو دليل على درجة مقبولة من الموافقة لعمال على أن المؤسسة تراعي امن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي قدره 2.71، تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي تشير إلى درجة إجابة موافق أي موافقة غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة. وبانحراف معياري قدره 0.661، مما

يدل على درجة مقبولة من الموافقة العمال على العبارة المتضمنة تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.

- أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي قدره 2.69، الذي يتمحور ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق، وانحراف معياري بلغ 0.633، مما يدل على درجة مقبولة من الموافقة من العمال على أن المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال.

- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 2.51، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق غالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.727، مما يدل على أن المؤسسة تستعمل طرق لردم التقني لفنياتها.

✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص اليقظة البيئية هو 2.66، وهي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية أفراد العينة، وإجمالي انحراف معياري للعبارة الأربعة هو 0.659، هذه الإحصائيات تبين مدى حرص المؤسسة للاستماع والتطلع للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من معلومات تخص الجانب السياسي، والاجتماعي، والاقتصادي، والقانوني... الخ.

الفرع ثاني: الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

أولاً: البعد المالي

الجدول رقم (03 - 09): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعدد الأول.

الرقم	العبارات		التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			1	2	3			
01	تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد ما يحقق لها أعلى عائد.	التكرار	11	06	28	2.38	0.860	04
		النسبة	24.4 %	13.3 %	62.2 %			
02	تولي المؤسسة الأهمية الكافية للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل.	التكرار	03	06	36	2.73	0.580	03
		النسبة	6.7 %	13.3 %	80 %			
03	تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف اجتماعية واقتصادية على حد سواء.	التكرار	03	02	40	2.82	0.535	01
		النسبة	6.7 %	4.4 %	88.9 %			
04	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد.	التكرار	05	01	39	2.76	0.645	02
		النسبة	11.1 %	2.2 %	86.7 %			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss.

- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.82، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.535 مما يدل على موافقة بدرجة عالية جدا العمال في المؤسسة على العبارة تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.
- أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 2.76، الذي يقع ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق للغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.645 وهو مؤشر يدل على درجة مقبولة من الموافقة للمبحوثين على العبارة تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد.
- وفي المرتبة الثالثة كانت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 2.73، ضمة الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.580 مما يدل على موافقة العمال للعبارة تولي المؤسسة الأهمية الكافية للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 2.38، الذي يقع ضمن الفئة (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وانحراف معياري بلغ قيمة 0.860، مما يدل على أن المؤسسة تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد ما يحقق لها أعلى عائد.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن هي 2.67، وهي تضمينة الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية، وانحراف معياري قدره 0.655، هذه الأرقام تبين مدى حرص المؤسسة على حسن استغلالها الأمثل لمواردها المالية لتعزيز جودة منتوجاتها ورفع قيمة رأس مالها.

ثانيا: بعد العميل

الجدول رقم (03-10): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني.

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		1	2	3			
05	تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال ما تقدمه من خدمات.	03	01	41	2.84	0.520	03
		%6.7	%2.2	%91.1			
06	تولي المؤسسة أهمية بجميع المتعاملين معها.	01	05	39	2.84	0.424	02
		%2.2	%11.1	%86.7			
07	تعطي المؤسسة بمقترحات عملاءها.	02	02	41	2.87	0.457	01
		%4.4	%4.4	%91.1			
08	تخصص المؤسسة جزء من وقتها لاستقبال الأجانب.	23	10	12	1.76	0.857	04
		%51.1	%22.2	%26.7			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss.

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.87، وهي تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وبانحراف معياري يساوي 0.457 والذي يعكس درجة الموافقة الكبيرة جدا من قبل المستجوبين على أن المؤسسة تعطي بمقترحات عملاءها.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 2.84، احتوى الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق أفراد العينة، وبانحراف معياري يساوي 0.424 وهو مؤشر على درجة من الموافقة المقبولة، ويعكس ذلك حرص المؤسسة على أن تولي أهمية بجميع المتعاملين معها.
- أما في المرتبة الثالثة فكانت العبارة رقم 05 بنفس متوسط الحسابي للعبارة 22 وكان متوسط حسابي بلغ 2.84، يضم الفئة الثالثة (من 2.34 إلى 3) ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق أفراد العينة بدرجات متفاوتة، وانحراف معياري يساوي 0.520 على هذا الأساس تم أخيار هذه العبارة في المرتبة الثالثة، مما يدل على الموافقة المقبولة لعمال على العبارة تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال ما تقدمه من خدمات.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي يساوي 1.76، يضم الفئة الثانية ريكارت الثلاثي (من 1.67 إلى 2.33) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة أفراد العينة بمحايد وبانحراف معياري مرتفع قليلا حيث بلغ 0.857 إلا أنه يدل على أن المؤسسة لا تخصص جزء من وقتها لاستقبال الأجانب.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تعبر عن بعد العميل لبطاقة الأداء المتوازن هي 2.57، وهي تضم الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية، وانحراف معياري قدره 0.564، هذه الإحصائيات تبين أن مؤسسة اطاك بليس تعمل جادة على تلبية رغبات زبائنهم وهذا ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية من استماع إلى مدير المؤسسة لاختيار وسماع آراء زبائنهم لتلبية احتياجاتهم.

ثالثا: بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم (03_11): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث.

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		1	2	3			
09	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات.	04	04	37	2.73	0.618	02
		%8.9	%8.0	%82.2			
10	تقوم مؤسستكم بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل.	01	03	41	2.89	0.383	01
		%2.2	%6.7	%91.1			
11	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل.	11	04	30	2.42	0.866	04
		%24.4	%8.9	%66.7			

12	التزام المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على الموظفين.	التكرار	08	04	33	2.56	0.785	03
		النسبة	%17.8	%8.9	%73.3			

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن العبارات الأربعة كانت درجة الاستجابة والموافقة مع العبارات عالية وهي تدخل ضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق والتي تشير إلى موافقة الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وكان ترتيب العبارات كالتالي:
- من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 2.89، وانحراف معياري ضئيل يساوي 0.383، مما يدل على درجة مقبولة من الموافقة الأفراد على أن تقوم مؤسستهم بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل.
- وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم 09 بمتوسط حسابي قدره 2.73، و انحراف معياري مرتفع نسبيا بلغ 0.618، إلا أن هذه النتائج تدل على درجة مقبولة من الموافقة على أن المؤسسة تعتمد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات.
- أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 2.56، وانحراف معياري بلغ 0.785، والذي يدل على درجة مقبولة من الموافقة، على عبارة التزام المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين على الموظفين.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 2.42، وانحراف معياري يساوي 0.866 مما يدل على موافقة العاملين على العبارة تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل بدرجة موافق.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارات الأربعة التي تخص بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن هي 2.65، وهي ضمنه الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية، وانحراف معياري قدره 0.663، وهذه الأرقام تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تشجيع عمالها بالقيام بدورات تكوينية لرفع من مستوياتهم ومشاركتهم في إبداء رأيهم في قراراتها من خلال التحفيزات المادية الممنوحة إليهم وهذا ما لمسناه من خلال تربصنا داخل المؤسسة.

رابعا: بعد النمو والتعلم:

الجدول رقم (03_12): يوضح التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع.

الرقم	العبارات	التكرار	التكرارات والنسب المئوية			الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
			1	2	3			
13	تسمح المؤسسة للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية	التكرار	06	08	31	2.56	0.725	04
		النسبة	%13.3	%17.8	%68.9			
14	المستوى التعليمي (الشهادة) عامل رئيسي في اختيار وترقية الموظفين في المؤسسة.	التكرار	05	05	35	2.67	0.674	03
		النسبة	%11.1	%11.1	%77.8			
15	تعمل المؤسسة على عقد	التكرار	04	04	37	2.73	0.618	02

			82.2%	8.9%	8.9%	النسبة	دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين الخاصة بالعمل.	
01	0.475	2.84	40	03	02	التكرار	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات.	16
			88.9%	6.7%	4.4%	النسبة		

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات spss

- نلاحظ من خلال الجدول أن المرتبة الأولى كانت للعبارة 16 بمتوسط حسابي قدره 2.84، وهي تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وانحراف معياري قدره 0.475، مما يدل على موافقة العاملين بدرجة مقبولة على أن المؤسسة تعمل على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات.
- وفي المرتبة الثانية كانت العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ قيمة 2.73، وهي تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق الغالبية أفراد العينة وانحراف معياري قيمته 0.618، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين الخاصة بالعمل.
- أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي قدره 2.67، وهي تضمن الفئة الثالثة (من 2.34 إلى 3) ريكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق أفراد العينة بدرجات متقاربة وانحراف معياري بلغ 0.674، مما يدل على أن المؤسسة تراعي المستوى التعليمي (الشهادة) كعامل رئيسي في اختيار وترقية الموظفين في المؤسسة.
- وفي المرتبة الرابعة كانت العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي قدره 2.56، وهي تضمن الفئة الثالثة ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافق الغالبية أفراد العينة بدرجات متقاربة، وانحراف معياري بلغ 0.725، مما يدل على المؤسسة تسمح لموظفيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية.
- ✓ أن الإجمالي المتوسط الحسابي للعبارة الأربعة التي تخص بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن هي 2.70، وهي ضمن الفئة الثالثة من فئات ريكارت الثلاثي (من 2.34 إلى 3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة إجابة موافقة الغالبية، وانحراف معياري قدره 0.623، هذه الأرقام تشير إلى أن المؤسسة محل الدراسة تقدم التشجيعات لعمالها سواء كانوا إداريين أو مهنيين قصد مواصلة دراساتهم لتطوير خبرتهم والاستفادة منها في عمل المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل علاقة بين المتغيرات.

الفرع الأول: تحليل علاقة الأثر بين أنواع اليقظة الإستراتيجية وتحسين بطاقة الأداء للمؤسسة.

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

أولاً: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة التكنولوجية وتحسين بطاقة الأداء للمؤسسة

يحلل علاقة الأثر بين اليقظة التكنولوجية وتحسين بطاقة الأداء عند مستوى معنوية 5% قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي

يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-13): يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التكنولوجية.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	معامل الارتباط	معامل التحديد		مقدار الخطأ
1	.923 ^a	.852	.849	1.19105

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. مستوى الدلالة المعنوية
	B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta		
1 (Constant)	16.776	.962		17.440	.000
اليقظة التكنولوجية	.886	.053	.923	16.815	.000

a. Predictors: (Constant) اليقظة الإستراتيجية

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.92 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين اليقظة التكنولوجية وتحسين بطاقة الأداء، في حين بلغ معامل التحديد 0.85 أي أن 85% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التكنولوجية، وأن الباقي 15% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة. كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.886 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 0.962 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X$$

الشكل العام للنموذج:

- Y: المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة) - X: المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية)
- B1: معلمة الميل وتساوي 0.886 - B0: معلمة التقاطع وتساوي 16.776

$$Y = 16.77 + 0.88X$$

لتصبح النموذج على الشكل التالي:

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التكنولوجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين بطاقة الأداء المؤسسة بمقدار 0.88.

ثاني: تحليل علاقة الأثر بين اليقظة التجارية وتحسين بطاقة الأداء للمؤسسة.

يحل علاقة الأثر بين المتغيرين قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في التالي:

الجدول رقم (03- 14): يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التجارية.

Model Summary

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	معامل الارتباط	معامل التحديد		مقدار الخطأ
1	.577 ^a	.333	.319	2.53148

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig. مستوى المعنوية
	B	Std. Error الأخطاء المعيارية	Beta		
1	16.412	3.315		4.950	.000
اليقظة الجارية	.987	.200	.577	4.943	.000

a. Predictors: (Constant); اليقظة التجارية

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.57 مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين ال يقظة التجارية وتحسين بطاقة الأداء، في حين بلغ معامل التحديد 0.33 أي أن 33% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير اليقظة التجارية، وأن الباقي 67% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.987 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 16.41 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X$$

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

- B1: معلمة الميل وتساوي 0.987 - B0: معلمة التقاطع وتساوي 16.14

لتصبح النموذج على الشكل التالي: $Y = 16.41 + 0.98 X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة التجارية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين بطاقة الأداء للمؤسسة بمقدار 0.98.

ثالث تحليل علاقة الأثر بين الأفراد اليقظة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة.

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

الجدول رقم (03-15). يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة التنافسية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	معامل الارتباط	معامل التحديد		الخطأ المعياري
1	.653 ^a	.427	.415	2.34684

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	22.606	1.705		13.258	.000
اليقظة التنافسية	.656	.109	.653	6.037	.000

a. Predictors: (Constant) اليقظة التنافسية

a. Dependent Variable: المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة)

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يظهر من خلال استخدام أسلوب الانحدار أن معامل الارتباط بين المتغيرين اليقظة التنافسية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بلغ قيمة 0.65 مما يدل على علاقة طردية قوية، كما أن معامل التحديد بلغ قيمة 0.427 وهذا يشير إلى أن 42% من المتغيرات التي ظهرت في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير ال يقظة التنافسية، والباقي 58% يرجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.656 مما يشير إلى علاقة ايجابية بين المتغيرين إحصائيا، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 22.606 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X$$

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

- B1: معلمة الميل وتساوي 0.656 - B0: معلمة التقاطع وتساوي 22.606

لتصبح النموذج على الشكل التالي : $Y = 22.60 + 0.65 X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في ال يقظة التنافسية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين بطاقة الأداء للمؤسسة بمقدار 0.65.

رابع: تحليل علاقة الأثر اليقظة البيئية وتحسين الأداء المؤسسة.

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

الجدول رقم (03-16): يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار لمتغير اليقظة البيئية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	معامل الارتباط	معامل التحديد		الخطأ المعياري
1	.461 ^a	.212	.196	2.75082

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	24.448	2.306		10.601	.000
اليقظة البيئية	.523	.144	.461	3.632	.001

a. Predictors: (Constant) اليقظة البيئية

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

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

حسب الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.461 مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين اليقظة البيئية وتحسين بطاقة الأداء المتوازن، في حين بلغ معامل التحديد 0.21 أي أن 21% من المتغيرات في المتغير التابع تفسرها علاقة الانحدار من قبل متغير تدفق المعلومات، وأن الباقي 79% ترجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

كما يظهر الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.523 مما يشير إلى علاقة إيجابية بين المتغيرين إحصائياً، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 24.448 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، ومنه نكتب نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = B_0 + B_1 * X$$

- Y: المتغير التابع (بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة) - X: المتغير المستقل (اليقظة التنافسية)
- B1: معلمة الميل وتساوي 0.523 - B0: معلمة التقاطع وتساوي 22.448

لتصبح النموذج على الشكل التالي : $Y = 24.44 + 0.52 X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في البقطة البيئية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين بطاقة الأداء للمؤسسة بمقدار 0.52.

الفرع الثاني: تحليل علاقة الأثر بين البقطة الإستراتيجية وتحسين أداء المؤسسة.

يلحل علاقة الأثر بين متغيري البحث قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في التالي:
الجدول رقم (03-17): يوضح مخرجات (spss) نتيجة استخدام أسلوب الانحدار بين متغيري الدراسة .

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
	معامل الارتباط	معامل التحديد	Square	الخطأ المعياري
1	.837 ^a	.701	.695	1.69446

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	13.154	1.839		7.151	.000
البقطة الإستراتيجية	.298	.028	.837	10.719	.000

a. Predictors: (Constant); البقطة الإستراتيجية

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

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.83 وهو مؤشر على علاقة طردية وقوية جدا بين البقطة الإستراتيجية وتحسين بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى ذلك بلغ معامل التحديد 0.701 وهو ما يؤثر على أن 70% من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع وهو بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة يفسرها متغير البقطة الإستراتيجية، وباقي النسبة 30% 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 الجدول معنوية معلمة الميل حيث بلغت 0.298 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 13.154 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى أهمية المتغير في النموذج، وبذلك يمكن كتابة نموذج الانحدار كالتالي:

الشكل العام للنموذج: $Y = B0 + B1 * X$

- Y: المتغير التابع (بطاقة الاداء المتوازن) - X: المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)

- B1: معلمة الميل وتساوي 0.298 - B0: معلمة التقاطع وتساوي 13.154

لتصبح النموذج على الشكل التالي : $Y = 13.15 + 0.29 X$

وبالتالي يمكن القول أن أي زيادة في اليقظة الإستراتيجية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في تحسين بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة بمقدار 0.29.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة الاقتصادية "اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعدات الجو" التي أجريت في المؤسسة بالمنطقة الصناعية البيضاء بولاية الوادي، حيث تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وتمكنه من الملاحظة من الوقوف على واقع استخدام هذه المؤسسة لليقظة الإستراتيجية، إضافة إلى أجرئنا بمجموعة من المقابلات مع رؤساء المصالح المؤسسة لتوضيح سيرورة العمل، كما اعتمدنا على الاستبيان كوسيلة رئيسية للبحث، والذي وجه لعينة تقدر بـ 49 فرد، ليتم بعد ذلك تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج "SPSS" والتي مكنتنا من اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، حيث تم التوصل إلى صحة وإثبات جميع الفرضيات وهي كالآتي:

1- الفرضية الرئيسة :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

2- الفرضية الفرعية الأولى :

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التكنولوجية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

3- الفرضية الفرعية الثانية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التجارية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

4- الفرضية الفرعية الثالثة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة التنافسية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

5- الفرضية الفرعية الرابعة:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة البيئية وبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة.

كما قمنا بدراسة الأثر بين اليقظة الإستراتيجية والأداء للمؤسسة، حيث مكنت النتائج من القول أن التأثير الحاصل يرجع إلى كل أنواع اليقظة الإستراتيجية لكن بنسب متفاوتة، كان أعلاها نوع اليقظة التكنولوجية وأقلها نوع اليقظة البيئية.

خاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي اختصت بها المذكرة والتي شملت اليقظة ودورها في تحسين الأداء المؤسسية، تمكنها من التعرف على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وأنواعها والتي تعتبر النظام الذي يمكن المؤسسة من التطور والتيقظ لكل ما هو جديد والعلم بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فنظام اليقظة يعني البحث عن المعلومات الجديدة والمناسبة وجمعها من اجل استخدامها في التواصل وجمع المعلومات، مما ينمي قدرتها على البقاء في السوق والنهوض بها إلى مستويات أعلى خاصة في ظل هذه التغيرات السريعة والجديدة في جميع المجالات : التكنولوجيا، والاقتصادية، الثقافية، والاجتماعية، والسياسية... هذا من جهة، وكذا اشتداد المنافسة نتيجة للتميز المتواصل الذي تحظى به المؤسسات لاستخدامها التطورات التكنولوجية والتقنية.

من هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية لاعتماد على المنهج الشمولي، أي اهتمامها بالمؤسسة وتفاعلاتها وعلاقتها مع العوامل البيئية المحيطة بها، وتمكين المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار التحولات البيئية للتكيف معها وفق نظرة شمولية كاملة.

إن الهدف من رصد المؤسسة لبيئتها هو جمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد معلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات وتفاديها وكذا الفرص المتاحة لاقتناصها.

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

في ظل المعطيات التي تملأها الظروف على المؤسسة والتطوير التكنولوجي الرهيب، وأنظمة المعلوماتية الحديثة يظهر الدور الذي تلعبه اليقظة في تحسين الأداء للمؤسسة، حيث تجد هذه الأخيرة نفسها مجبرة على اختيار وتبني نظام يقظة إستراتيجي يقودها إلى النتائج المسطرة.

وبناء على ذلك تم استخلاص مجموعة من النتائج والتوصيات.

1 - نتائج الدراسة النظرية:

- اليقظة الإستراتيجية من المصطلحات التي ظهرت في نهاية الثمانينات، يعود أصل الكلمة لمراقبة المؤسسة بالرادار من اجل حماية محيطها، وهي تتعلق بالمسح البيئي، وتكون المؤسسة يقظة إذا كانت متنبهة إلى ما يحصل حولها من تطورات وتقلبات في محيطها.

- اليقظة الإستراتيجية هي عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، المعالجة، التحليل، ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن اجل اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، وهي تتميز بعدة خصائص تتمثل في أنها إستراتيجية، تطوعية، ذكاء جماعي، محيطية، توقع، إنشاء الإبداع.

الخاتمة العامة

- تعتمد المؤسسة في جمع وتحليل المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية على مجموعة من الطرق الوسائل من أهمها الانترنت لجمع المعلومات، طرق المعالجة لمعالجة المعلومات.
- تعد اليقظة الإستراتيجية نوع من أنواع اليقظة وهي اشمل الأنواع.
- تشمل اليقظة الإستراتيجية أنواعا مختلفة تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية.
- اليقظة التكنولوجية تسمح بمعرفة التكنولوجيات الجديدة الخاصة بالنشاط عمل المؤسسة، تعمل على تحسين أداء المؤسسة في حالة استغلالها، وذلك بإنتاج الإبداعات التكنولوجية أو اقتنائها إلى أن تأخذ الشكل النهائي كبراءة الاختراع، وبالتالي تحقيق ميزات تساهم في التفوق والمنافسة في السوق.
- اليقظة التجارية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال جلب مختلف المعلومات عن العملاء، الموردين، السوق، بما ينعكس على تحسين قوتها التفاوضية مع العملاء والموردين.
- اليقظة التنافسية تلعب دورا فعالا في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين في جوانب عديدة كمنتجاتهم، استراتيجياتهم التجارية والتسويقية، التكنولوجيا المستعملة... الخ
- اليقظة البيئية دورها في تحسين أداء المؤسسة من خلال توفير المعلومات المتعلقة بالجوانب اجتماعية، الاقتصادية، السياسية، القانونية، والثقافية للمؤسسة.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في اتخاذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته وهذا في طابع استباقي إداري.
- تحسين الأداء هو الأثر الذي ينجر عن تبني المؤسسة لنظام يقظة إستراتيجية فعال.

2 - نتائج الدراسة التطبيقية:

- أظهرت الدراسة انه اغلب عمال مؤسسة اطاك بليس من فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم "55.6%" ونسبة "44.4%".
- أظهرت الدراسة أن أعلى نسبة لمعدلات العمر في مؤسسة اطاك بليس تتمركز في مجال من 28 إلى 37 حيث بلغت 31.1% لتكون فئة البالغة من العمر أكثر من 48 سنة اقل بنسبة 15.6%.
- أظهرت الدراسة أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة نوعا ما في المستوى حيث أن أعلى نسبة للمؤهل العلمي في مؤسسة اطاك بليس كانت للمؤهل الأقل من الثانوي والتكوين ب 35.6% حيث كانت نسبة خرجي الجامعة الشهادات الأخرى ب 6.7% و 4.4% عل التوالي.
- أظهرت الدراسة أن اكبر نسبة من عمال اطاك بليس ذات خبرة من 10 إلى 19 سنة تقابلها نسبة 33.3% وهذا يجعلهم على دراية اكبر بمنافسي المؤسسة، مورديها، زبائنهم، ومختلف القوى التي تؤثر على المؤسسة عملية اليقظة ويشجع التطور المستمر.

الخاتمة العامة

- أظهرت الدراسة أن مؤسسة اطاك بليس تطبق أنواع الیقظة الإستراتيجية التي تمت دراستها بمستوى جيد، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي: الیقظة التكنولوجية، الیقظة التنافسية، الیقظة التجارية، الیقظة البيئية.
 - أظهرت الدراسة أن مؤسسة اطاك بليس یقظتها البيئية منخفضة جداً، لكونها لا تقوم بمراعاة القوانين والتشريعات التي تحكم المؤسسة.
 - أظهرت المؤسسة أن مستوى تقوم باكتسابها الأداء في مؤسسة اطاك بليس وفقاً لمقياس الدراسة، وذلك كون المؤسسة تدرك مدى أهمية الأداء، كذلك تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بأفضل جودة وخدمة عن منافسيها، وهذا ما توضحه حصتها السوقية المرتفعة التي تغطي 38 ولاية وخرجت لسوق الإفريقية في هذه السنة.
 - أظهرت الدراسة أن مؤسسة اطاك بليس تلتزم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن التي تمت دراستها بمستوى جيد، ويمكننا ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية كما يلي بعد النمو والتعلم، بعد العمل، بعد المالي، بعد العمليات الداخلية.
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود دور معنوي للیقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ إذ نجد الیقظة الإستراتيجية فسرت م 1 نسبته 70.1% من تباين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الأولى إلى وجود دور معنوي للیقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الثانية إلى وجود دور معنوي للیقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى وجود دور معنوي للیقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن بمستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
 - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرابعة إلى وجود دور معنوي للیقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- 3 - التوصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تفعيل وتسهيل تطبيق عملية الیقظة الإستراتيجية في مختلف المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم التوصيات المقترحة ما يلي:
- أ - توصيات للمؤسسة:
- ضرورة إنشاء مصلحة للبحث والتطوير التكنولوجي.
 - العمل على نشر ثقافة الیقظة الإستراتيجية بين العاملين، والوعي بمدى أهميتها في تحسين أداء المؤسسة.
 - ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية للمؤسسة وخاصة البيئة التنافسية عن طريق متابعة ومراقبة كل التحولات التي تطرأ عليها، لدراستها ثم التكيف والتعايش معها، لضمان الاستمرارية والبقاء والنمو.
 - التعامل مع المعلومات كمورد استراتيجي، وبإلخص المعلومات الغير الرسمية، والمتعلقة بالمنافسين، الموردين، والأسواق، وتكنولوجيا الجديدة... وغيرها، التي تجعل المؤسسة تتفوق عن غيرها، بما يساعد تحسين أداها.

الخاتمة العامة

- نشر التوعية بين أفراد العمل بعدم تحيز على المعلومة وهذا لا يخدم عمل اليقظة والمؤسسة، فاليقظة تفرض ثقافة جديدة وهي ثقافة العمل الجماعي وهي خاصية من خصائص اليقظة الاستراتيجية.
- يجب على إدارة المؤسسة أن تكون همزة وصل بين متخذي القرارات وممثلي عملية اليقظة وتكون مسؤولة عن تنظيم وسير هذه العملية.
- تشجيع الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحفيزهم على العمل الجماعي و تحسيسهم بأنهم طرف مهم في عملية اليقظة هو أحد عوامل نجاحها.
- يجب لضمان فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية من توفير وتسخير الموارد المادية، الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، أحدث التقنيات، بالإضافة إلى تكاتف وتضافر الجهود والتطوعية لكل الموظفين بالمؤسسة باعتبارهم طرف من عملية اليقظة حتى يتمكن لممثلي اليقظة تامين النتائج المتوصل إليها.

ب توصيات صاحب المؤسسة محل الدراسة:

- فتح أبواب المؤسسة لطلبة ذات التخصصات التي لها علاقة بمنتوجها وهذا للاستفادة من بعضهم البعض.
- إقامة اتفاقية بين المؤسسة محل الدراسة والجامعة قصد تشجيع الطلبة لدراسة الميدانية.
- فتح مناصب عمل لخرجي الجامعة في التخصص التسويقي.

آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع اليقظة الإستراتيجية والأداء من القضايا الراهنة في دنيا الأعمال ، ويمكن معالجته ما 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 حالة مجموعة من المؤسسات تعمل في نفس القطاع.
 - طرق تفعيل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - عوائق ومشاكل نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتوسطة والصغيرة.
 - تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على جودة المنتج.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

أ - كتب:

- 1 - إدريس وائل محمد صبحي والغالي طاهر محسن منصور، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009
- 2 - بن حمدان خالد محمد ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 3 - السيد معين امين، إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.
- 4 - البياتي فارس رشيد، محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية، دترابلية للنشر والتوزيع، عمان 2010..
- 5 - عبادة عبد الحليم، مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002.
- 6 - عبد الفتاح رضوان محمود، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
- 7 - الغالي طاهر محسن منصور، إدريس وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية - منظور منجي متكامل، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 8 - محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 9 - محمد عبد الرحيم، قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي، مجمع الأعمال ومؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية لتنمية البشرية، القاهرة، 2008.
- 10 - محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة النشر.
- 11 - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية "حالة البنوك"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004

ب - مذكرات ورسائل وأطروحات:

- 1 - بنجوش احمد، دور اليقظة وطرح المنتجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2007 .
- 2 - بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة صيدال"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
- 3 - بن خليفة احمد، دور إدارة المعرفة في تحسين اليقظة الإستراتيجية "دراسة حالة: قطاع الاتصالات في الجزائر" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015.

قائمة المراجع

- 4 - بورباله احمد، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - باتنة -"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- 5 - بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة لمؤسسة نفطال وحدة- باتنة-"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 6 - بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الحصة التنافسية " دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس"، مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص فرع تحليل واستشراف اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- 7 - حليمي لامي، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة يسرف السعيد لأشغال البناء"، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2008.
- 8 - ريغة احمد الصغير، تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة أداء المتوازن "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية-PMO-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة(2)، الجزائر، 2013/1014.
- 9 - صليحة كاريش، اليقظة الإستراتيجية نظام للإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة: تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة "دراسة حالة مؤسسة نفطال"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2011.
- 10 - طجين العالية، دور اليقظة الإستراتيجية في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة باستخدام تحليل القوى التنافسية لبورتر "دراسة حالة المؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 11 - علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير على المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

قائمة المراجع

- 12 - فالتة اليمين، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- 13 - فرحي زينه وبوزيان غنية، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة batimital هياكل غرب وحدة عين الدفلى"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر 2016/2017.
- 14 - فيلالي أسماء، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان - ،الجزائر، 2014/2013.
- 15 - قوجليل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال شعبة الإعلام وحاكميه التنظيمات، جامعة باجي مختار عنابه، 2012/2011.
- 16 - محاط أميرة، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ميلة "، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 17 - بوبكر محمد الحسن: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة "دراسة حالة لمؤسسة نפטال وحدة-باتنة-" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الماستر في علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، قسم تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- 18 - مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة مقدمة ضمن لنيل شهادة ماجستير، فرع تسويق، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012/2011.
- ت -مجلات علمية:
- 1 -حلاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل لتغير في المؤسسة،مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02، جامعة بشار، الجزائر، السنة 2014، ص: 162، 181.
- 2 -زهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة الشهيد محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، 2011، ص: 85- 100.

قائمة المراجع

ث - ملتقيات ومدخلات:

- 1 -بوخمخم عبد الفتاح مصباح وعائشة، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 08-09 نوفمبر 2010.
- 2 -بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجي اداة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.
- 3 -خليلاني فاطمة الزهراء وبوقريو مرية نسرين، تطبيقات اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي "جامعة كونستانس بالمانيا وكواري باستاليا كنموذج"، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي – بينحتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
- 4 -داودي الطيب وآخرون: اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
- 5 -عقون اشرف وهبول محمد، اليقظة الإستراتيجية في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال – حالة الجزائر-، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي – بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 6 -عبو عمرو عبو هدى: دور اليقظة الإستراتيجية العامة للتنافس في تحقيق الأداء المؤسسة الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر9-10 نوفمبر 2010.
- 7 -فرج شعبان ودباغي مريم، الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي (أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات)، للفترة 04-05- ماي- 2015.
- 8 -خراش عفاف، تفعيل نظام المعلومات لأجل اليقظة " دراسة حالة مؤسسة PANELLI، المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية والإبداع في قيادة قاطرة تقدم وتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي – بين حتمية التفاعل أو الزوال- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- 9 -زروخي فيروز وسكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 9-10 نوفمبر 2010.

10 - محمود جمام وأميرة دباش، تعزيز التنافسية عن طريق آليات اليقظة الإستراتيجية وتنمية الإبداع في ظل تكنولوجيا المعلومات، المتقى الوطني الرابع: نظام المعلومات . اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي - بين حتمية التفاعل أو الزوال - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ج - مواقع الكترونية:

1-1 http://bohotti.blogspot.com/2014/10/blog-post_843.html تاريخ التحميل 2017/05/02، 17:38.

ح - مقابلات شفوية:

1 - علي غرغوط: مسير مؤسسة أطاك بليس، معلومات عن المؤسسة ونشاطها، مؤسسة أطاك بلبس لمنظفات ومعطرات الجو بالبياضة، بتاريخ: 2018/03/17.

ثانيا: مراجع اللغة الأجنبية

1 - كتب:

A_ Alain Bloch, l'intelligence économique, 2ème édition, economica, 1999.

B_ Bernaed. Martory ,Daniel Ceozet ,Gestion des ressource humaines , pilotage social et pееfermance, dunod, paris, 2005

C_ Cohen. E "Dictionnaire de gestion" , Editions la découverte, Paris, 2000

D_ Fernandez. A "Les nouveeaux tableaux de bord des décideurs", Editions d'Organisation ,Paris, 2000

E_. Françoise Giroud et al, Gontrol de gestion et pilotage de la performance 2eme édition, Gualition, Gualino éditeur, Pzris, 2004,

F_ Harfoed. T, " Shoch of the New", Financial Times, UK, 2 of june 2007

G_ Martinet Brono et autres, la Veille tecnologique, concurrentielle et commerciale, les éditions d'organisatian, 1989.

2 - أطروحات

A_ Hoque. Z, & James. W, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factoes: Impact on Organizational Performance" , Journal of Management Accounting Review, Vol. USA , 2000 .

B_ La veille Stratégique que du concept à la pratique _Note de synthèse de l'institut Atlantique d'Aménagement de territoire (IAAT), Juin 2005.

C_ M.Matthieu Luras, Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chainer logistiques, These de Doctorat en Génie Industriel, L'institut national polytechnique de Toulouse, 2004 .

الملحق رقم 01 :

استبيان

الم-لاح-ق

جامعة حمه لخضر - بالوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

استبيان

الأخ الفاضل... الأخت الفاضلة...

تحية طيبة وبعد

تهدف استمارة الاستبيان التي بين أيديكم إلى جمع المعلومات للدراسة التي نقوم بإعدادها وهذا لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بعنوان " دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو - المنطقة الصناعية البياضة بالوادي - " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعطرات الجو - المنطقة الصناعية البياضة بالوادي - وهي موجهة لإطارات وموظفي المؤسسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نود من سيادتكم المحترمة أن تولو هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ملاحظة: ونحيطكم علما بأن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

(شاكرين لكم حسن تعاونكم)

التعرف بمتغيرات الدراسة

اليقظة الإستراتيجية: هي نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، والبحث، ومعالجو، وتحليل، ونشر المعلومات لأهداف إستراتيجية وتنافسية، ومن اجل اغتنام الفرص، والتحديات، فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستقر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.

الأداء: إن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

بإشراف الأستاذ:

احمد بن خليفة

من إعداد الطالبتان:

راضية سويد

فوزية زغدي

الموسم الجامعي: 2018/2017

الم-لاح-ق

الجزء الأول: البيانات الشخصية وخصائص المؤسسة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة .اطاك بليس لصناعة المنظفات ومعدات الجو- المنطقة الصناعية البيضاء بالوادي-، بغرض تحليل وتفسير بعض النتائج فيما بعد، لهذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام المربع المناسب لاختيارك.

المعلومات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- السن: 18 - 27 سنة ☐ 28 - 37 سنة ☐ 39 - 47 ☐ أكثر من 48 ☐
- 3- المستوى الدراسي : ثانوي وأقل من ☐ ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ ليسانس ☐ شهادات أخرى ☐
- 4- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ من 10 إلى 19 سنة ☐ أكثر من 19 سنة ☐

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أولاً: اليقظة الإستراتيجية

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق أنواع اليقظة الإستراتيجية (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية)، لذلك نرجو منكم وضع علامة (X) أمام درجة القياس التي ترونها مناسبة مع العبارة.

رقم	عبارة القياس			درجات سلم القياس		
	موافق	محايد	غير موافق			
أولاً: اليقظة التكنولوجية						
01	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير.					
02	تستعمل المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة لترويج سلعها.					
03	تقوم المؤسسة بعقود تعاون وشراكة لجلب تكنولوجيات جديدة.					
04	تقوم المؤسسة بمشاريع أبحاث وتطوير تكنولوجياتها.					
ثانياً: اليقظة التجارية						
05	تعمل المؤسسة جاهدة على تلبية أذواق واحتياجات زبائننها.					
06	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق جديدة					
07	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق جديدة.					
08	تعطي المؤسسة أهمية لأرى الزبائن والموردين حول منتجاتها.					
ثالثاً: اليقظة التنافسية						
09	لدى المؤسسة معلومات عن الأداء الحالي للمنافسين.					
10	لدى المؤسسة معلومات عن الأسواق الجديدة للمنافسة.					

الم-لا-ح-ق

11	تولي المؤسسة أهمية لمنتجات المؤسسات المنافسين .		
12	تراقب المؤسسة بصفة دورية الحصة السوقية للمنافسين.		
رابعا: اليقظة البيئية			
13	تستعمل المؤسسة طرق لردم التقني لفنياتها.		
14	تراعي مؤسستكم امن وسلامة العمال أثناء تأدية مهامهم.		
15	تتابع المؤسسة القوانين والتشريعات الخارجية التي لها علاقة بالمؤسسة.		
16	المؤسسة تراعي الظروف الاجتماعية للعمال.		

ثاني: الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)

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

مؤا	درجات سلم القياس		
	غير موافق	محايد	موافق
أولاً: البعد المالي			
01			تسعى المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل للموارد ما يحقق لها أعلى عائد.
02			تولي المؤسسة الأهمية الكافية للحصول على الموارد المالية على المدى الطويل.
03			تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف اجتماعية والاقتصادية على حد سواء.
04			تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للمواد.
ثانياً: بعد العميل			
05			تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال ما تقدمه من خدمات.
06			تولي المؤسسة أهمية بجميع المتعاملين معها.
07			تعطي المؤسسة بمقتراحات عملاءها.
08			تخصص المؤسسة جزء من وقتها لاستقبال الأجانب.
ثالثاً: بعد العمليات الداخلية			
09			اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في القرارات.
10			تقوم مؤسستكم بتحقيق جانب مادي وترقيات لتحفيز المتفوقين في العمل.
11			تقوم المؤسسة بدورات تكوينية خاصة بالموظفين في ما يخص العمل.
12			التزام المؤسسة بتنفيذ العدالة في تطبيق القوانين عل الموظفين.

الم-لاح-ق

رابعاً: بعد النمو والتعلم			
13	تسمح المؤسسة للموظفين لديها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .		
14	المستوى التعليمي(الشهادة) عامل رئيسي في اختيار وترقية الموظفين في المؤسسة.		
15	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين الخاصة بالعمل.		
16	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلومات.		

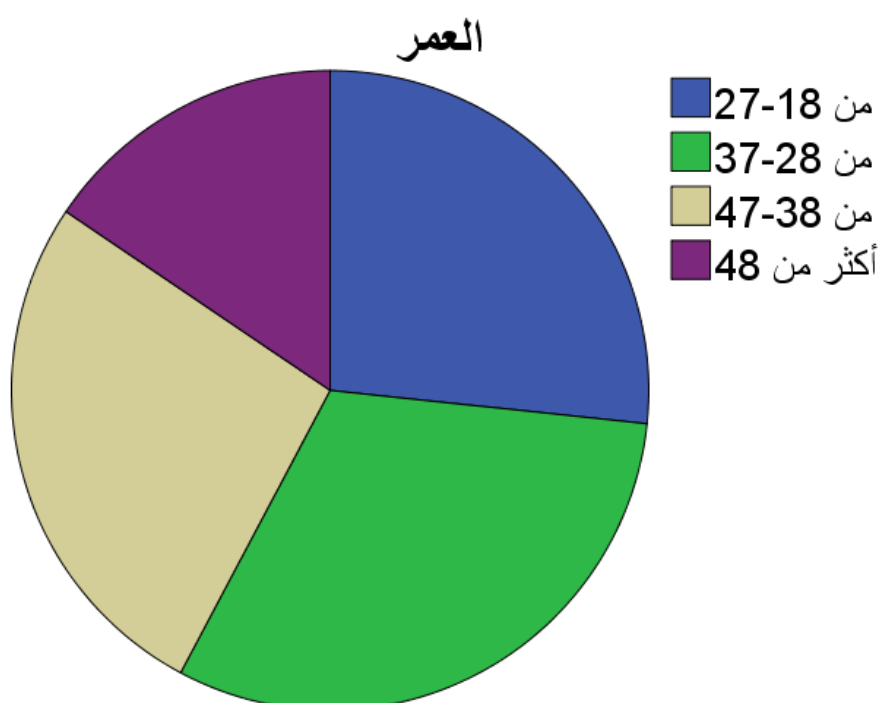
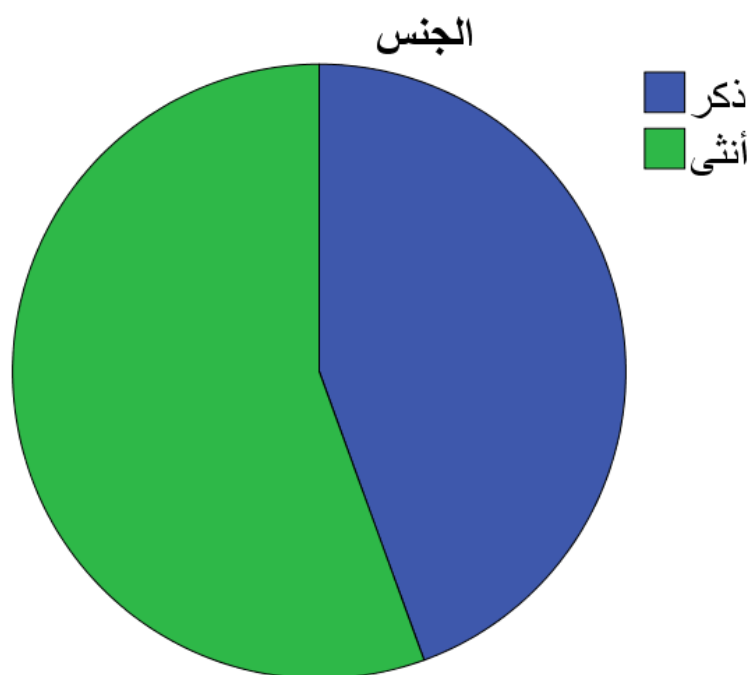
وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

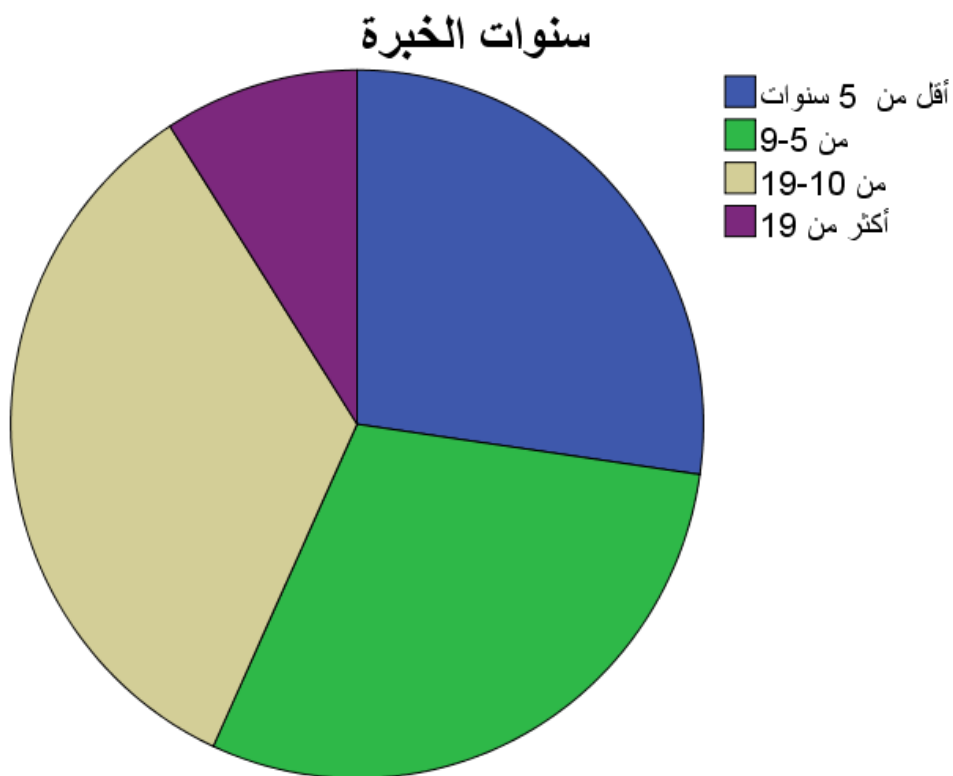
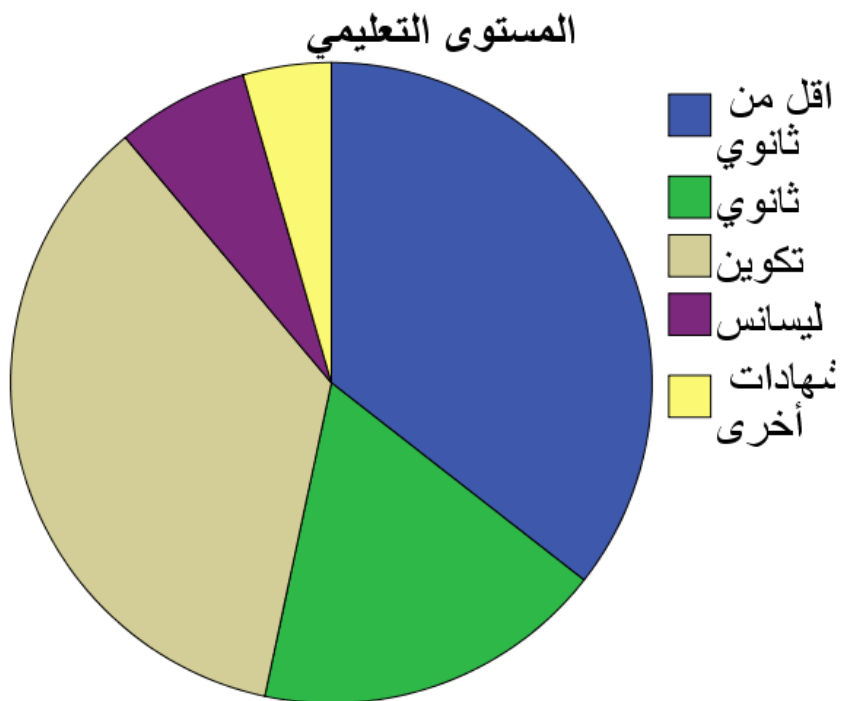
الملحق رقم 02:
قائمة الأساتذة المحكمين

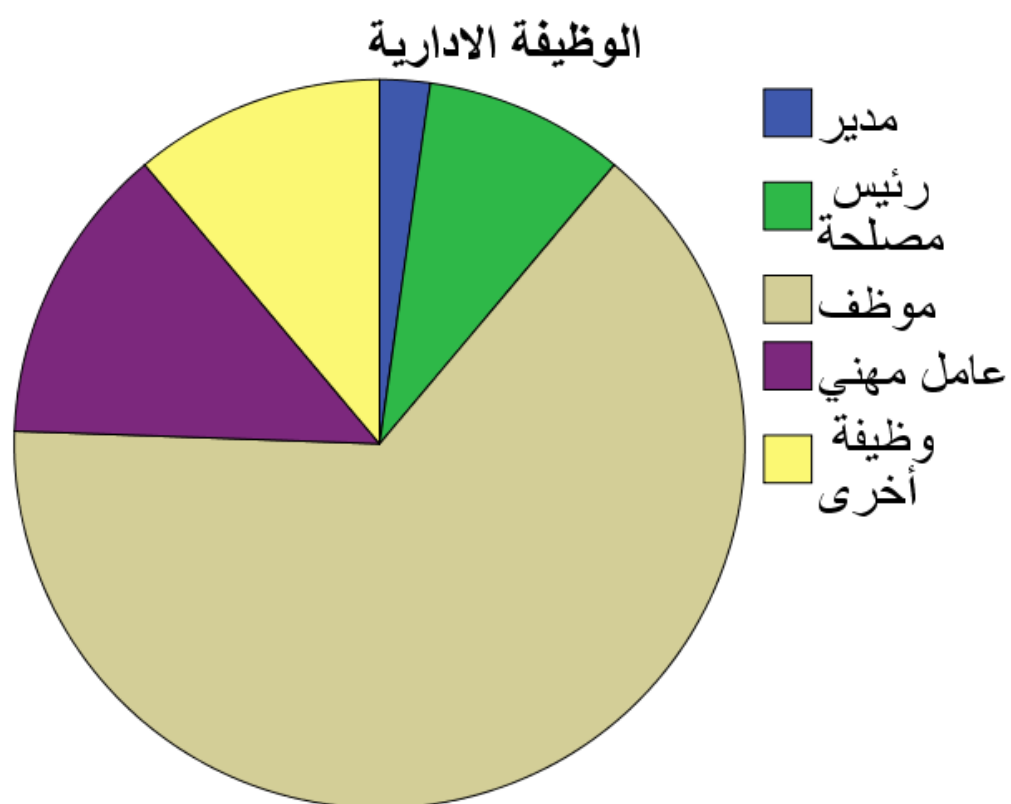
الم-لاح-ق

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
01	إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر صنف - ب-
02	سامر زلاسي	أستاذ محاضر صنف - ب-
03	زكريا بله باسي	أستاذ محاضر صنف - ب-
04	بويكر عباسي	أستاذ محاضر صنف - ب-
05	مفيد عبد اللاوي	أستاذ محاضر صنف - أ-
06	نصر ضو	أستاذ محاضر صنف - ب-
07	محمد باي	أستاذ محاضر صنف - أ-

الملحق رقم 03:
تمثيل برنامج SPSS
للبينات الشخصية







الصفحة	التعيين
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص البحث باللغة العربية والانجليزية
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ر	المقدمة العامة
37-01	الفصل الأول: الإطار النظري اليقظة الإستراتيجية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	المطلب الأول: نشاء ومفهوم اليقظة الإستراتيجية
03	الفرع الأول: نشأة اليقظة الإستراتيجية
06	الفرع الثاني: تعريف اليقظة الإستراتيجية
08	المطلب الثاني: خصائص اليقظة الإستراتيجية ومصطلحات قريبة منها
08	الفرع الأول: خصائص اليقظة الإستراتيجية
09	الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من اليقظة الإستراتيجية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الإستراتيجية
12	الفرع الأول: أهمية اليقظة الإستراتيجية
13	الفرع الثاني: أهداف اليقظة الإستراتيجية
13	المبحث الثاني: متطلبات اليقظة الإستراتيجية
13	المطلب الأول : شروط وممثلون اليقظة الإستراتيجية
14	الفرع الثاني : شروط اليقظة الإستراتيجية
14	الفرع الثاني: ممثلون اليقظة الإستراتيجية
16	المطلب الثاني: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية وتنظيم خليتها
17	الفرع الأول: سلوكيات وأوقات اليقظة الإستراتيجية

18	الفرع الثاني: تنظيم خلية البقطة الإستراتيجية
19	المطلب الثالث: آليات وأنواع البقطة الإستراتيجية
19	الفرع الأول: آليات البقطة الإستراتيجية
20	الفرع الثاني: أنواع البقطة الإستراتيجية
24	المبحث الثالث: سيرورة عملية البقطة الإستراتيجية
25	المطلب الأول: معلومات البقطة الإستراتيجية ومصادرها
25	الفرع الأول: معلومات البقطة الإستراتيجية
26	الفرع الثاني: مصادر البقطة الإستراتيجية
28	المطلب الثاني: نماذج البقطة الإستراتيجية
28	الفرع الأول: نموذج Gérard Verna
31	الفرع الثاني: نموذج Labonte et Legendre
32	الفرع الثالث: نموذج Jakobiak ونموذج VAS-IC Lesca
34	المطلب الثالث: عراقيل البقطة الإستراتيجية وأهمية معلوماتها
34	الفرع الأول: عراقيل البقطة الإستراتيجية
35	الفرع الثاني: أهمية معلومة البقطة الإستراتيجية والأداء
37	خلاصة الفصل
68-38	الفصل الثاني: دور البقطة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة
39	تمهيد
40	البحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء في المؤسسة
40	المطلب الأول: ماهية الأداء
40	الفرع الأول: تطور مفهوم الأداء وتعريفه
42	الفرع الثاني: مصطلحات قريبة من الأداء ومستوياته
47	المطلب الثاني: أنواع الأداء
47	الفرع الأول: حسب معيار البيئة
47	الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية
48	الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي
49	الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة
49	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

50	الفرع الأول: محددات الأداء
52	الفرع الثاني: معوقات الأداء
53	البحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
53	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لتقييم الأداء البحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
53	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء وأهميته
56	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء ومتطلباته وصعوباته
58	المطلب الثاني: قياس الأداء في المؤسسة
58	الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء
59	الفرع الثاني: مؤشر قياس الأداء
62	المطلب الثالث: عوامل مؤثرة على قياس الأداء
62	الفرع الأول: حجم المؤسسة
63	الفرع الثاني: البيئة الخارجية
63	الفرع الثالث: إستراتيجية المؤسسة
64	المبحث الثالث: دور البقطة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الأول: دور البقطة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الثاني: دور البقطة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الثالث: دور البقطة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
66	المطلب الرابع: دور البقطة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
68	خلاصة الفصل
96- 69	الفصل الثالث:دراسة ميدانية بمؤسسة اطاك بليس بابياضة -الوادي-
70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
71	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة
71	الفرع الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة وتأسيسها
72	الفرع الثاني: القدرات الإنتاجية للمؤسسة والهيكل التنظيمي
74	المطلب الثاني: المسار أتوجهي للمؤسسة
74	الفرع الأول: أهمية المؤسسة
74	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة التطبيقية
75	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
75	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
75	الفرع الثاني: عينة الدراسة
75	الفرع الثالث: طبيعة متغيرات الدراسة
75	المطلب الثاني: وسائل جمع معلومات الدراسة
75	الفرع الأول: الملاحظة
75	الفرع الثاني: مقابلة شخصية
76	الفرع الثالث: الاستبيان
77	المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة في القياس والتحليل
77	الفرع الأول: معامل الفايروميخ والتكرارات والنسب المئوية
78	الفرع الثاني: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون
78	المبحث الثالث: المعالجة الإحصائية وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
78	المطلب الأول: اختبار الثبات وتحليل البيانات الشخصية
78	الفرع الأول: اختبار ثبات الاستبيان
79	الفرع الثاني: التحليل الوصفي لعينة الدراسة
81	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات الدراسة
82	الفرع الأول: البقطة الإستراتيجية
85	الفرع الثاني: الأداء (بطاقة الأداء المتوازن)
89	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل علاقة بين المتغيرات
89	الفرع الأول: تحليل علاقة الأثر بين أنواع البقطة الإستراتيجية وتحسين بطاقة الأداء للمؤسسة
94	الفرع الثاني: تحليل علاقة الأثر بين البقطة الإستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسة
96	خلاصة الفصل
101-97	الخاتمة العامة
107-102	قائمة المراجع
118_108	الملاحق
122_119	الفهرس