

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

❖ تحت إشراف الدكتورة:

➤ شيخي عائشة

❖ من إعداد الطالب:

➤ شيخ بوعلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 جوان 2026 الموافق ل 28 ذي الحجة 1447

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور يزيد قادة أستاذ التعليم العالي رئيسا

الدكتورة شيخي عائشة أستاذة التعليم العالي مشرفا

الدكتورة عبدلي لطيفة أستاذة التعليم العالي مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان:

دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

❖ تحت إشراف الدكتورة:

➤ شيخي عائشة

❖ من إعداد الطالب:

➤ شيخ بوعلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 14 جوان 2026 الموافق ل 28 ذي الحجة 1447

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور يزيد قادة أستاذ التعليم العالي رئيسا

الدكتورة شيخي عائشة أستاذة التعليم العالي مشرفا

الدكتورة عبدلي لطيفة أستاذة التعليم العالي مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى أمي الغالية

إلى من وهبت الحياة معناها، وضحت بصمت، وصبرت بثبات

إلى القلب الذي آمن بي دون شروط

وكان الدافع الأول لكل خطوة، واليقين في كل منعطف.

إلى روح والدي، رحمه الله، أسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته.

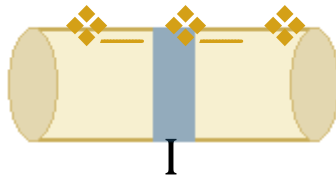
وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد، ولو بكلمة صادقة

أو دعم خفي.

أهدي هذا العمل،

ثمرة جهد متواصل، وإصرار لم ينكسر، وطموح لا يعرف التوقف

إليكم جميعًا بكل تقدير ووفاء





شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أشكر الله وأحمده حمداً كثيراً مباركاً على هذه النعمة الطيبة والنافعة

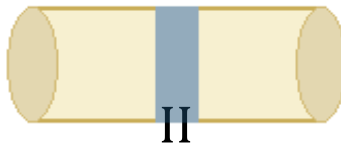
نعمة العلم والبصيرة.

أتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذة المشرفة شيخي عائشة، على توجيهها لي بأفضل طريقة ممكنة من أجل إعداد هذه المذكرة.

كما لا يفوتني أن أقف وقفة إجلال وتقدير إلى كل الأساتذة الذين درست عندهم وتعلمت منهم كثيراً، على المستوى الدراسي وحتى الشخصي، بجامعة مولاي الطاهر – سعيدة –

كما أتقدم بشكر خاص إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

الى كل هؤلاء... ألف شكر



المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى إبراز الأثر الجوهرى الذى تلعبه اليقظة الاستراتيجية فى ترقية وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. ولتحقيق ذلك، تم إجراء دراسة ميدانية فى مؤسسة "نفطال" بولاية سعيدة. وقد اعتمد البحث على مجموعة من أدوات جمع البيانات شملت الاستبيان، والملاحظة العينية، والمقابلات الشفوية، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية للمؤسسة. استهدفت الدراسة مجتمع الموظفين الإداريين بالمؤسسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (65) موظف ، وجرى معالجة وتحليل إجاباتهم باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وقد خلصت الدراسة إلى أن مؤسسة "نفطال" تعتمد بشكل ملحوظ على اليقظة الاستراتيجية كركيزة أساسية لتحسين مستويات أدائها التنظيمي. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني اليقظة الاستراتيجية كنظام مؤسسي متكامل ومستدام، بما يتيح للمؤسسة الاقتصادية رصد التغيرات في بيئتها المحيطة بدقة، وتحليل البيانات بفعالية، وهو ما يضمن استمرارية تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية. .

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية، تحسين الأداء، مؤسسة نفطال.

Abstract:

This study aims to highlight the fundamental impact that strategic vigilance plays in enhancing and improving the performance of economic institutions. To achieve this objective, a field study was conducted at the "Naftal" Company in Saïda. The research relied on a set of data collection tools, including questionnaires, direct observation, oral interviews, and the analysis of the company's official documents. The study targeted the administrative employees of the company, and a random sample of 65 employees was selected. Their responses were processed and analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study concluded that the "Naftal" Company significantly relies on strategic vigilance as a fundamental pillar for improving its organizational performance levels. Based on these findings, the study recommends adopting strategic vigilance as an integrated and sustainable institutional system that enables the economic institution to accurately monitor environmental changes and effectively analyze data, thereby ensuring continuous performance improvement and enhancing operational efficiency.

Keywords: Strategic Vigilance, Organizational Performance, Naftal Company.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
I	الاهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
VI – IV	فهرس المحتويات
VIII – VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
1	مقدمة
08	الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة
09	المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والأداء
09	1- مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية
09	1-1 ماهية اليقظة الاستراتيجية
09	1-1-1 نشأة اليقظة الاستراتيجية
10	2-1-1 مفهوم اليقظة الاستراتيجية
12	3-1-1 خصائص اليقظة الاستراتيجية
13	4-1-1 بعض المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية
15	5-1-1 أهمية اليقظة الاستراتيجية
15	6-1-1 اهداف اليقظة الاستراتيجية
16	2-1 متطلبات اليقظة الاستراتيجية
16	1-2-1 ممثلو اليقظة الاستراتيجية
17	2-2-1 وسائل اليقظة الاستراتيجية
18	3-2-1 معلومات اليقظة الاستراتيجية
18	4-2-1 شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

19	أنواع اليقظة الاستراتيجية	5-2-1
21	مراحل اليقظة الاستراتيجية	6-2-1
21	معوقات اليقظة الاستراتيجية	7-2-1
23	2- مفاهيم أساسية حول الأداء	
23	ماهية الأداء	1-2
23	التطور التاريخي لمفهوم الأداء	1-1-2
24	مفهوم الأداء	2-1-2
25	خصائص الأداء	3-1-2
25	مكونات الأداء	4-1-2
27	مستويات الأداء	5-1-2
27	أنواع الأداء	6-1-2
30	محددات الأداء	7-1-2
30	العوامل المؤثرة في الأداء	8-1-2
32	مفاهيم أساسية لتقييم الأداء في المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن	2-2
32	مفهوم تقييم الأداء	1-2-2
32	مؤشرات تقييم الأداء	2-2-2
32	أهمية تقييم الأداء	3-2-2
33	اهداف تقييم الأداء	4-2-2
33	مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	5-2-2
34	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	6-2-2
36	اهمية بطاقة الأداء المتوازن	7-2-2
38	3- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	
38	دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	1-3
38	دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	2-3
39	دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	3-3
39	دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية	4-3

41	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
41	الدراسات السابقة باللغة العربية	1
45	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	2
50	دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	3
52	خلاصة الفصل.	
54	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة	
55	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفطال	
55	تقديم وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة	1
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها	2
62	اهداف ومهام المؤسسة	3
64	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة	
64	مجتمع وعينة الدراسة	1
64	أداة الدراسة	2
65	الأساليب الإحصائية وثبات الدراسة	3
67	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج	
67	خصائص عينة الدراسة	1
75	تحليل وتفسير محاور الدراسة	2
95	اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج	3
106	خلاصة الفصل	
107	الخاتمة	
111	قائمة المراجع	
115	الملاحق	

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	ممثلو اليقظة الاستراتيجية	01
58	عدد عمال مؤسسة نفضال	02
65	الاستبيانات الموزعة	03
65	درجات مقياس ليكرت الخماسي	04
67	توزيع افراد العينة حسب الجنس	05
69	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	06
71	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
73	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	08
75	معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها	09
79	نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	10
80	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة التكنولوجية	11
82	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة التجارية	12
83	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة التنافسية	13
84	اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة البيئية	14
86	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الاول	15
87	اتجاهات افراد العينة حول عبارات محور بعد العملاء	16
88	اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات محور البعد المالي	17
90	اتجاهات إجابات افراد العينة لمحور بعد العمليات الداخلية	18
91	اتجاهات افراد العينة لمحور بعد التعلم والنمو	19
92	اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني	20
93	ترتيب قيم اتجاهات إجابات الافراد بشكل مختصر	21
95	ملخص نموذج الانحدار التدريجي لابعاد اليقظة الاستراتيجية على الاداء	22
96	نتائج تحليل التباين (ANOVA) لنموذج الانحدار	23

24	معاملات الانحدار لابعاد اليقظة الاستراتيجية المؤثرة على الاداء	96
25	المتغيرات المستبعدة تلقائيا من النموذج	96
26	نتائج اختبار اثر اليقظة التكنولوجية على الاداء	97
27	نتائج اختبار اثر اليقظة التجارية على الاداء	98
28	نتائج اختبار اليقظة التنافسية على الاداء	98
29	نتائج اختبار اليقظة البيئية على الاداء	99
30	نتائج اختبار الفروق (T-test) وفق متغير الجنس	100
31	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير العمر	101
32	نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Test de Tukey) لمتغير العمر	102
33	نتائج اختبار التحليل الأحادي (ANOVA) لمتغير المؤهل العلمي	103
34	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الخبرة المهنية	103
35	نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Test de Tukey) لمتغير الخبرة المهنية	104

قائمة الاشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	نموذج الدراسة	01
19	انواع البيقظة الاستراتيجية الاربعة	02
26	مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية	03
35	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	04
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	05
68	توزيع افراد العينة حسب الجنس	06
70	توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية	07
72	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	08
74	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	09

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	115
2	مخرجات SPSS	118

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي في الوقت الراهن تحولات كبيرة وتحديات متسارعة، وهذا راجع لسبب الانفتاح الاقتصادي واتساع نطاق ومجال المنافسة على مختلف المستويات سواء المحلي او الدولي، حيث وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها في وسط هذا المحيط المتقلب والغير المستقر امام ضرورة حتمية تفرض عليها إعادة النظر في منظومة تفكيرها الاستراتيجي وأساليب التسيير التي تعتمدها، اذ لم يعد الاعتماد على الموارد المالية والمادية وحده كافيا لضمان الاستمرارية والتفوق والاستقرار في السوق بل اصبح الرهان الحقيقي منصبا على القدرة الاستراتيجية للمؤسسة في استشعار المتغيرات وقراءة مختلف الإشارات قبل تحولها الى أزمات او فرص غير مستغلة وضائعة.

وفي ظل هذه المعطيات باتت المعلومة الاستراتيجية تمثل اثنى الموارد التي تمتلكها المؤسسة بل انها أصبحت تعتبر كسلاح في مواجهة المنافسة واداة محورية لها في صنع القرار، فالمؤسسة التي تجهل ما يدور في محيطها الخارجي وما يرتبط في بيئتها التنافسية محكوم عليها بالتأخر والتراجع، بينما تلك التي توظف مختلف المعلومات وتوظيفها في خدمة رؤيتها الاستراتيجية تجد نفسها دائما في موقع السبق والريادة ومن هنا برزت اليقظة الاستراتيجية بوصفها نظاما متكاملا تمكن المؤسسة من مراقبة محيطها الداخلي والخارجي بصفة مستمرة ومنظمة، من خلال رصد الإشارات والمعطيات البيئية وتحليلها وتحويلها الى معلومات استراتيجية قابلة للتوظيف في عملية اتخاذ القرار سواء تعلق الامر بمواجهة المخاطر او باغتنام الفرص في الوقت المناسب.

وقد اكتسبت اليقظة الاستراتيجية أهمية بالغة في ادبيات الإدارة الاستراتيجية المعاصرة، اذ تجاوز مفهومها حدود مجرد جمع المعلومات لتصبح فلسفة إدارية شاملة تركز على الاستباق والتوقع وتحويل المعرفة الى ميزة تنافسية حقيقية فهي تمنح المؤسسة قدرة استثنائية على فهم تحولات السوق وتوجهات المحيط ومحو الضبابية مما يجعلها ركيزة لا غنى عنها لاي مؤسسة تطمح الى بناء موقع تنافسي متين ومستدام في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير بشكل غير مسبوق.

ومن جهة أخرى يعد الأداء المرآة الحقيقية التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تجسيد رؤيتها وبلوغ أهدافها الاستراتيجية ويجسد الصورة الفعلية لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي فان اليقظة الاستراتيجية تمثل المحرك الخفي الذي يغذي هذا الأداء ويرفع من مستواه، اذ ان المعلومة الاستراتيجية الدقيقة التي توفرها اليقظة الاستراتيجية تنعكس مباشرة على جودة القرارات المتخذة وحسن توجيه الموارد واستغلال الفرص السوقية، بحيث يعتبر الأداء المحور الأساسي التي تسعى كل المؤسسات الى تحسينه وتطويره باستمرار وتبرز اليقظة الاستراتيجية في هذا الاطار كالية فعالة يرجح ان

مقدمة

يكون لها دور محوري في هذا المسعى، في هذا السياق تهدف هذه الدراسة الى استكشاف دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية . من خلال ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية :

الإشكالية الدراسة :

يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء بمؤسسة نפטال (Naftal) بسعيدة؟

للإجابة على الإشكالية وباعتبار اليقظة الاستراتيجية تتكون من أربعة ابعاد والتي تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية :

- ما مدى مساهمة ابعاد اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء العام لمؤسسة نפטال بسعيدة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة التكنولوجية في تحسين الأداء العام لمؤسسة نפטال بسعيدة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة التجارية في تحسين الأداء العام لمؤسسة نפטال بسعيدة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة التنافسية في تحسين الأداء العام لمؤسسة نפטال بسعيدة؟
- ما مدى مساهمة اليقظة البيئية في تحسين الأداء العام لمؤسسة نפטال بسعيدة؟

فرضيات الدراسة الرئيسية :

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية لابعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في تحسين الأداء بمؤسسة نפטال بسعيدة عند مستوى معنوية 0.05 والتي تفرع عنها جملة من الفرضيات الفرعية:

- ✓ **الفرضية الأولى:** تساهم اليقظة التكنولوجية في تحسين الاداء بمؤسسة نפטال بسعيدة.
- ✓ **الفرضية الثانية:** تساهم اليقظة التجارية في تحسين الاداء بمؤسسة نפטال بسعيدة.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** تساهم اليقظة التنافسية في تحسين الاداء بمؤسسة نפטال بسعيدة.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** تساهم اليقظة البيئية في تحسين الاداء بمؤسسة نפטال بسعيدة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط اجابات افراد العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة نפטال بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 0.05 والتي تتفرع منها مجموعة الفرضيات الفرعية التالية:

مقدمة

- ✓ **الفرضية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات افراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الجنس عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات افراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية تعزى الى العمر عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات افراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05.
- ✓ **الفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط إجابات افراد العينة حول اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0.05.

اهداف الدراسة :

ان الهدف الأساسي من دراسة موضوع ما او أي ظاهرة في البحوث الجامعية هو جعل الباحث يتعود على البحث والتنقيب واكتشاف الحقائق و تسليط الضوء على العناصر و الجوانب المراد كشفها ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تلخص كالآتي :

- محاولة التركيز على مفاهيم اليقظة الاستراتيجية والأداء.
- التعرف على مدى تطبيق اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة نفطال بسعيدة .
- محاولة التعرف على مستوى تحسين الأداء في مؤسسة نفطال بسعيدة .
- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين اليقظة الاستراتيجية و أداء المؤسسة في مؤسسة نفطال.

أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نتناوله والمتمثل في اليقظة الاستراتيجية باعتبارها من الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لمواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال خاصة في ظل اشتداد المنافسة، والتطور التكنولوجي وعدم استقرار المحيط الاقتصادي والقانوني.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، والبيئية) في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية بمختلف أبعاده.

مقدمة

كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تسلط الضوء على ضرورة تبني نظام يقطعة فعال داخل المؤسسات الاقتصادية، بما يسمح برصد الفرص واستباق التهديدات، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الاستدامة وتحسين النتائج المحققة.

ونكتسي الدراسة أهمية تطبيقية من خلال إسقاطها على مؤسسة نפטال بسعيدة، حيث تسعى إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تساعد الإدارة في تطوير آليات اليقظة الاستراتيجية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

حدود الدراسة :

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود و الابعاد التالية :

الحدود المكانية:

شملت الدراسة احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مؤسسة نפטال بسعيدة.

الحدود الزمانية :

تجرى هذه الدراسة في السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2026/2025 .

الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة نפטال بسعيدة، وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات و القيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل الى نتائج تنفي او تؤكد فرضيات الدراسة.

المنهج المتبع في الموضوع :

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، اما المنهج التحليلي فيبرز من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة نפטال بسعيدة من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه على عينة المعنية ثم معالجة و تحليل هذه البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS V20 مما يساهم في تحقيق اهداف الدراسة بشكل دقيق وموضوعي.

أسباب اختيار الموضوع :

مقدمة

أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في توضيح المفاهيم خاصة ما يتعلق بمفهوم اليقظة الاستراتيجية و الأداء .
- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصي و تكويني و يعد من المواضيع المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية .

أسباب موضوعية:

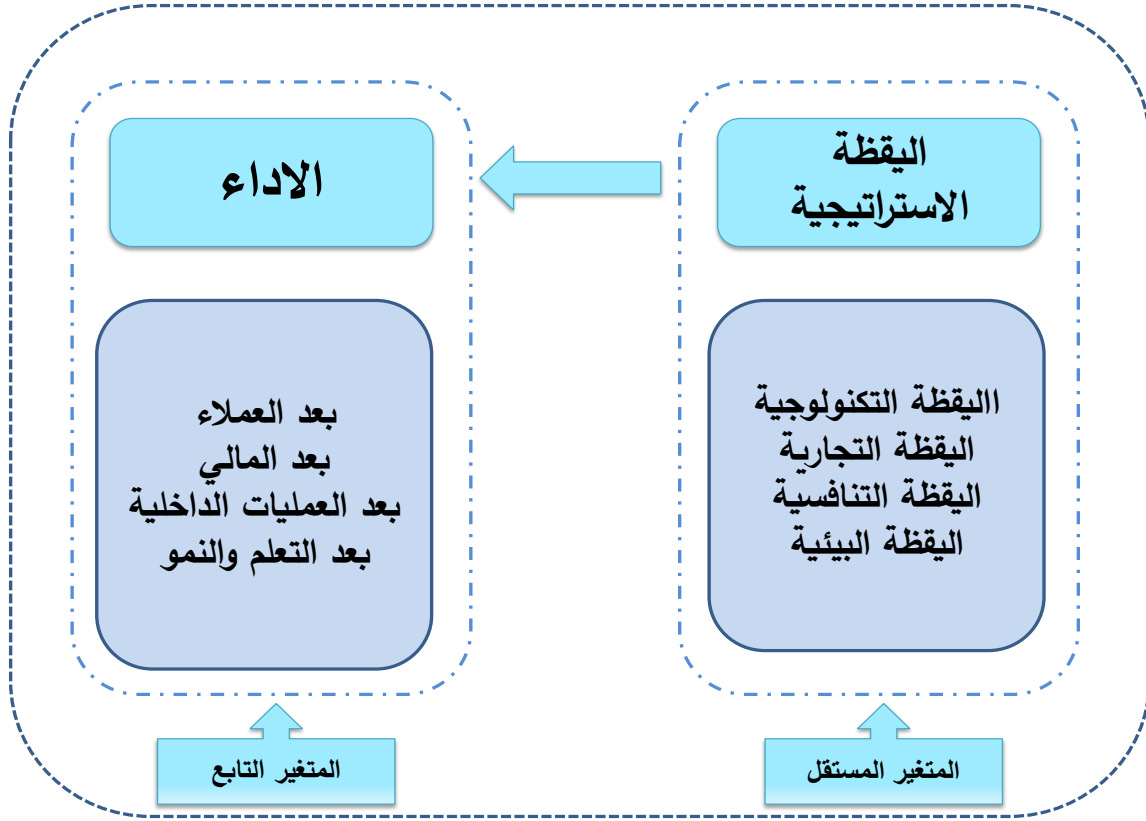
- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء من اجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- تعد اليقظة الاستراتيجية و الأداء من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة.
- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة اليقظة الاستراتيجية و الأداء بمؤسسة نفطال بسعيدة .

نموذج الدراسة :

بناء على مضمون مشكلة الدراسة و بالاعتماد على الدراسات السابقة و الادبيات المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية و يبين الشكل الاتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة :

الشكل رقم (01)

نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

صعوبات الدراسة:

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

- قلة الكتب حول موضوع الخططة الاستراتيجية في الجزائر.
- قلة الدراسات الأجنبية حول الخططة الاستراتيجية.
- محدودية المراجع التي تربط بين متغيرين الدراسة.
- وجود صعوبة مع بعض فروع مؤسسة نفضال للحصول على معلومات بخصوص موضوع الدراسة.

هيكل الدراسة :

للإجابة عن إشكالية الموضوع و اختبار الفرضيات، اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة الى

مقدمة

فصلين، الفصل الاول متعلق بالجانب النظري والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي يتم فيه اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة نفطال بسعيدة، سبقت هذه الفصول المقدمة و تلتهم خاتمة تمثلت في نتائج وتوصيات البحث.

- الفصل الاول : تحت عنوان الاطار النظري للدراسة:

يتضمن مبحثين تم التطرق في المبحث الاول الى اساسيات حول اليقظة الاستراتيجية واساسيات حول أداء المؤسسة والعلاقة بين متغيرين الدراسة الذي يتمثل في دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وبخصوص المبحث الثاني تم التطرق الى اهم الدراسات السابقة وهي عبارة عن دراسات باللغة العربية و الأجنبية ودراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

- الفصل الثاني : تحت عنوان الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة:

خصص للدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة نفطال بسعيدة 2026 .

الفصل الاول :

الاطار النظري للدراسة

الفصل الاول :الاطار النظري للدراسة

تمهيد :

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها وقتنا المعاصر أصبحت اغلب المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات متزايدة ناتجة عن اشتداد المنافسة بحيث لم يعد يعتبر النجاح او حتى البقاء مرهون فقط بامتلاك الموارد بل اصبح مرتبط بقدرة المؤسسة على استكشاف التغيرات والتكيف معها بفعالية وفي هذا السياق برزت اليقظة الاستراتيجية كاحد المفاهيم الحديثة التي تمكن المؤسسات من مراقبة بيئتها بشكل مستمر ومن جهة أخرى يعد الأداء من اهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية لذا حتى تحسين الأداء اصبح هدفا محوريا تسعى اليه المؤسسات، وانطلاقا من ذلك تتجلى أهمية دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء وعليه سيتم من خلال هذا الفصل التطرق الى الاطار المفاهيمي لكل من اليقظة الاستراتيجية والأداء مع الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول: الاطار المفاهيمي لليقظة الاستراتيجية والأداء

1- مفاهيم أساسية حول اليقظة الاستراتيجية

تشهد البيئة العديد من الاحداث المتعاقبة والمستجدات المتسارعة التي تتميز بالتقلب وعدم التأكد لذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة والحديثة لا تنتظر ليحدث التغير وبعدها تقوم بردة الفعل بل اتجهت نحو التوقع وكيفية التعامل مع التغير قبل حدوثه والعمل على إيجاد اليات جديدة والتعامل مع ما حدث وما سيحدث وهذا هو ما يمثل جوهر اليقظة الاستراتيجية.

1-1- ماهية اليقظة الاستراتيجية

1-1-1- نشأة اليقظة الاستراتيجية

منذ الحرب العالمية الثانية شاع استخدام مصطلحي ذكاء الاعمال (**Business Intelligence**) والذكاء التنافسي (**Competitive intelligence**) بين المؤسسات، حيث كان يعنى بالذكاء الاستلام والمعلومة، اما اصله فهو البحث عن المعلومة من اجل القيام بالتجسس لاهداف حربية فمع نهاية الثمانينات من القرن الماضي، انتشر المصطلح في اليابان، المانيا، السويد، الولايات المتحدة الامريكية التي اتخذته كمحرك استراتيجي لتطورها التجاري. (الحبيبة، 2017، صفحة 104) يعتبر (**Aguiler**) من الأوائل الذين درسوا اليقظة في مؤلفه (**Scanning The Business environnement**) منذ سنة 1963، حيث ميز بين اسلوبين هما:

- المراقبة: وتتمثل في البحث عن المعلومة والمعارف العامة حول البيئة.
- البحث: المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً. (الحبيبة، 2017، صفحة 104)

كما اهتم لأول مرة بعملية تفحص (**Balayage**) بيئة المؤسسة، حيث ترجمها الى المسح (**Scanning**) هذه المساهمة جاءت مباشرة بعد طرح نماذج للتخطيط الاستراتيجي لكل من:

(F.F.Gilmore et R.G.Bradenburg(1962), E.P.Learned, C.R.Christense, K.R.Andrew et D.Guth(1965) et I.Ansoff(1965).)

كما أشار الى مصطلح (**Radar**) ليؤكد ان المؤسسة عليها وضع نظام للمسح من اجل تفحص بيئتها، وذلك من خلال ثلاث خطوات:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

1. الحصول على معلومات عن البيئة.

2. تحديد وفهم التهديدات.

3. تحديد وفهم الفرص الاستراتيجية.

ولقد وضح كل من (Martiner et Martin) في كتابهما عن الاستخبارات الاقتصادية، ان هذا الرادار يعمل على المراقبة المستمرة وهدفه اشعار الافراد المسؤولين عن أي خطر يهددهم ولكن هذا الرادار لا يكفي وحده حيث تجد ان خناك رادارا اخر هو رادار المتابعة، فاذا اطلق الرادار الأول وإشارات الإنذار، قام الثاني بتتبع مصدر الإنذار بهدف التعرف عليه، وجمع المعلومات الهامة عنه. (الحبيبة، 2017، صفحة 105)

كما كان ل(Humbert Lesca) الفضل في تطوير مصطلح اليقظة من خلال اصدار كتاب له عام 1986 تحت عنوان **systeme dinformation pour le management strategique de lentreprise** وبعد ذلك طوره في كتابه **(veille strategique lintelligence de lentreprise)** عام 1994. (الحبيبة، 2017، صفحة 105)

1-1-2- مفهوم اليقظة الاستراتيجية

قبل تعريف اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة يجب التطرق في البداية الى مصطلح اليقظة و الاستراتيجية بصفة عامة .

أ- تعريف اليقظة والاستراتيجية :

■ اليقظة:

اليقظة لغويا: مصطلح اليقظة **Veille** مشتق من المصطلح اللاتيني **vigila** والذي حسب موسوعة **Laeousse** قام بالمراقبة والحراسة المستمرة أي ان تكون في حالة استقبال وتلقي الأشياء وان تكون جاهزا لاكتشاف شيء ما يمكن ان يحدث دون معرفة ماهو بالضبط وأين. (كريمة وجعلا، 2022، صفحة 279)

اليقظة اصطلاحا: نجد تعريف (Jakobiak) الذي قال بان اليقظة ماهي الا عملية رصد البيئة، والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة، وهذا من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية هنا قام الباحث بربط عملية اليقظة في كيفية تسيير المعلومات بغرض استغلالها في كل ما هو متعلق باعمال المنظمة. (فتيحة، 2020، صفحة 57)

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

تعرف كذلك على انها "وظيفة تهتم بتسيير موارد المعلومات لجعل المؤسسة اكثر ذكاء وتنافسية. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 25)

■ **الاستراتيجية:** مفهوم اتخذ أهمية بالغة في السنوات الأخيرة وليست هدفا في حد ذاتها بل مجموعة من الخطط والطرق والخيارات للوصول الى هدف معين على المدى البعيد، وحسب الفريد شاندر فان الاستراتيجية تتمثل في اعداد الغايات والاهداف طويلة الاجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات. (معروف، بن كعك، و قورين، 2021، صفحة 97)

ب- **تعريف اليقظة الاستراتيجية:** للاحاطة بمفهوم اليقظة الاستراتيجية نعرض مجموعة من التعريفات والتي تتمثل في ما يلي :

يعرفها (Ribault) بانها "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية. (معروف، بن كعك، و قورين، 2021، صفحة 97)

وقد ورد في تعريف (SAS Institute) بانها "عملية تقديم المعلومات المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لدعم صنع القرارات بطريقة افضل ولتحقيق مزايا تنافسية. (بلبل و دباح، 2022، صفحة 440)

كما يرى (Reix) بانها هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية و الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختبارها وتاويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة . (نبوية، 2023، صفحة 406)

عرفها (مصطفى بوروبي) انها النظام الذي يهدف للابتكار وصنع القرارات الاستراتيجية. (فوزية و كيفاني، 2024، صفحة 294)

كما عرف (Jean Michel) اليقظة الاستراتيجية بانها "عملية مستمرة لإتاحة المعلومات الاستراتيجية التي لها وظيفة مساعدة متخذي القرار للاختيارات قصيرة الاجل، والتوجيه الأفضل للعمل والاستثمارات على المدى المتوسط والطويل، والبقاء في حالة تأهب، والفهم المتطور لتغيرات المحيط كما تساهم في ثقافة المؤسسة لضمان التقدم الجماعي. (سعد الدين، 2023، صفحة 28)

يعرفها (H.Lesca) بانها "مجموعة من الأنشطة وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعَة واتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها والصفة

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

الاستراتيجية لها تشير بانها متعلقة بالقرارات التي تتطوي على المستقبل البعيد، خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها الاجتماعي والاقتصادي فهي تتميز بمظاهر تفسيرية وبنوية. (عائشة و بوخمخ، 2019، صفحة 27)

عرفها (Azvine) على انها "نظام يتضمن كل ما يتعلق بالحصول على احد اهم الأصول الأساسية للمنظمة المتمثلة في البيانات الأولية وفهمها وتحليلها وتحويلها الى معلومات مفيدة لتحسين اعمال المؤسسة. (بلحاج، 2017، صفحة 197)

فيما وصفها (العابدين) بالنظام الذي يهدف الى الاطلاع على بيئة العمل ومعرفة التغيرات قبل حدوثها وذلك لانها تمثل عجلة معلوماتية مستدامة تكون من خلاله المنظمة في وضع انصات والاستماع لبيئة عملها لتتمكن من اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن استمراريته مستقبلا. (الشمري، 2021، صفحة 262)

عرفها (Frederic pons) بانها التدفق الاستراتيجي لتدفق المعلومات وتساعد على تطوير سياسة التأثير في المؤسسات. (مريم، 2019، صفحة 13)

في حين يذهب (E.Pateyron) الى انها 'عملية البحث عن المعلومات اعتمادا على التاهب الثابت والمتابعة الدائمة للبيئة وذلك لأغراض استراتيجية والبعد الاستراتيجي لليقظة الاستراتيجية يكمن في الثلاثية: الاستقبال-التفسير-التصرف". (نحاسية، 2018، صفحة 63)

كما عرفها (Ansoff) بانها "نظام المسح يساعد على تنمية الذكاء الخارجي الذي يعتبر ضرورة لاتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجية. (امباركة و محي الدين، 2021، صفحة 159)

على حسب ما ورد من التعاريف السابقة يمكننا القول ان اليقظة الاستراتيجية عملية تتم بطريقة جماعية تتميز بالاستمرارية من خلالها يتم تعقب والبحث عن المعلومات ذات الطبيعة التوقعية والتي تتعلق بمختلف التغيرات والتطورات الممكن حدوثها وتستخدم في استغلال الفرص وتقليل المخاطر المحتملة.

1-1-3- خصائص اليقظة الاستراتيجية

من خلال التعريفات السابقة لليقظة الاستراتيجية يمكن ابراز جملة من الخصائص والمتمثلة في:

1- الاستراتيجية

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

تستعمل من اجل الإشارة الى ان المعلومات المقدمة لليقظة الاستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تاثير كبير جدا على تنافسية وبقاء استمرار المؤسسة. (نصيرة، 2011، صفحة 83)

ب-تطوعية (ارادية)

تتم بتطوعية ودون ان يتم فرضها على الافراد بل تستمد من رغباتهم ووعيهم بالاحداث السابقة والمتغيرات المستقبلية، مع ضرورة الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس. (الغانمي و الزهراني، 2024، صفحة 157)

ج-جماعية

تعني به وجود مجموعة من الافراد تقوم بالالتقاط واستشعار الإشارات ومعالجتها ونشرها ومقارنتها لاعطائها معنى معين من اجل المساعدة على اتخاذ القرار، والذي يمثل الهدف الجماعي جيث يكون فريق العمل بمقتضاها على اتصال وتفاعل متواصل في ظل كل الاشكال الملائمة، مع عدم تجاوز القواعد السلوكية لعمل الفريق. (الحبيبة، 2017، صفحة 111)

د-توقعية(استشرافية)

تتيح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات للشركات على اقتناص المعلومات وتوقع حدوثها واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة وزيادة سرعة العمل في الوقت المناسب مما يمكن من استغلال الفرص الجديدة ومواجهة على التهديدات والأزمات المحتملة. (كريمة و جلاب، 2022، صفحة 280)

هـ-المحيط(البيئة)

تسمع اليقظة الاستراتيجية بتحسس متغيرات البيئة، من اجل الاستعداد لمواجهة هذه الأخيرة او السير فيها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والمستشرفة مسبقا. (فتيحة، 2020، صفحة 68)

و-نشاط ابداعي

تتضمن اليقظة الاستراتيجية تفسيرات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الابداع، فمعلومات اليقظة لا تصف أي احداث والاعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح بصياغة الفرضيات وانشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير وترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة والمخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة. (نصيرة، 2011، صفحة 84)

1-1-4-بعض المفاهيم المرتبطة بالاستراتيجية

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

ان المتتبع لادبيات إدارة الاعمال و الإدارة الاستراتيجية يلاحظ وجود العديد من المفاهيم والمصطلحات المرتبطة باليقظة الاستراتيجية او المكمل لها نذكر منها ما يلي:

ا- الذكاء الاقتصادي:

عرفه (Heneri Marti) بانه "جميع الاعمال المنبثقة والمرتبطة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها ونشرها بهدف توفير معلومات مفيدة للفاعلين الاقتصاديين، بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنفذة من الناحية القانونية وتوفير كل ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المؤسسة في ظل افضل شروط من الجودة، النوعية، الوقت، التكلفة. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 26)

ب- **التسيير الاستراتيجي للمعلومة:** التسيير الاستراتيجي للمعلومة يشجع على التعاون بين المنشآت، ويقصد به استعمال المعلومة في غيابات استراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح وازدهار المؤسسة حيث التسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات يعتبر جسر تواصل بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهم مدير الموارد البشرية والمدير التسويقي ومدير الإنتاج...، في الوقت نفسه ولكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لا بد من تسيير استراتيجي له. (امباركة و محي الدين، 2021، صفحة 160)

ج- **نظم المعلومات:** حسب ما أورده (O'brien) فان نظم المعلومات هو ذلك النظام الذي يمون الشركة بالمنتجات والخدمات والقدرات التي تعطيها الميزة الاستراتيجية مقارنة مع منافسيها في سوق الاعمال، ويشجع على ابتكار الاعمال ويحسن من عملياتهم ويساهم في بناء موارد معلوماتية استراتيجية للشركة. (عماد و حريش، 2023، صفحة 5)

د- **التجسس الاقتصادي:** يعرف التجسس الاقتصادي على انه "هو الفعل الذي يتولى منه شخص او مجموعة (شركة، دولة...) الحصول على معلومات ومعطيات هامة ذات نفع اقتصادي، بدون رضا الطرف المتجسس عليه حيث هو كل الأساليب والمناهج والطرق والأنظمة التي تستعمل للحصول على المعلومات الاقتصادية التي تكون ملكية الاخر ، يمكن القول ان اليقظة الاستراتيجية والتجسس الاقتصادي يتفقان في نقطة واحدة وهي السعي الى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين. (بونن، 2023، صفحة 10)

هـ- **الإدارة الاستراتيجية:** يؤكد العالمان (THOMPSON, SRRICKLAND) على ان الإدارة الاستراتيجية هي: "العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، تحديد

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة". (نصيرة، 2011، صفحة 3)

1-1-5- أهمية اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة تتمثل هذه الأهمية في:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته وتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتخدير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي من الممكن ان تواجهها المؤسسة. (نصيرة، 2011، صفحة 167)
- ضمان الاستجابة الجيدة لاحتياجات العملاء واكتشاف أسواق جديدة. (الشمري، 2021، صفحة 263)
- تعتبر أداة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي والبحث عن استراتيجيات جديدة
- تسمح بالكشف المبكر للتغيرات التي يجب او يمكن ان تتكيف معها المنظمة
- تمثل وسيلة الاستباق للتغيرات وربح الوقت وتساهم في اتخاذ القرارات الهامة
- تساعد في تحديد وتوفير الفرص من اجل تحسين أداء المنظمة وسط المحيط التنافسي
- كشف إشارات الإنذار المبكر، ومن تم كشف التهديدات والفرص المتاحة والمستقبلية كما انها تساهم في معرفة الأسواق المستهدفة. (بلبل و دباح، 2022، صفحة 441)

1-1-6- اهداف اليقظة الاستراتيجية

لليقظة الاستراتيجية العديد من الأهداف يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

- تهدف نظم اليقظة الاستراتيجية الى دراسة تفضيلات الزبائن وسلوكياتهم ومواقفهم الشرائية باعتبارهم المورد الرئيسي والأكثر أهمية وحساسية لنجاح المنظمة.
- تحقيق التكامل والحد من المركزية من خلال تحسين عملية الاتصال داخل المنظمة والتنسيق بين النشاطات وبالتالي رفع المرونة وضمان سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية. (بلحاج، 2017، صفحة 199)
- تحقيق الوفرة من الناحية المالية كون ان المعلومات التي جمعت قادرة على تحسين الخصائص التقنية للمنتج وكذا جودته مع تخفيض تكاليف الإنتاج.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- جمع المعلومات التي تساعد على الابداع التكنولوجي وبحوث التطوير وكذا التعرف على التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين.
- تمكن المنظمة من اختيار ومعرفة المنتج الذي يجب طرحه في السوق لجذب العميل.
- تعمل على تامين المعلومات ذات الصلة رسمية وغير رسمية لاستغلالها ضمن الاستراتيجيات وتطور المنظمة. (فتيحة، 2020، صفحة 68)
- تشخيص وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحقيق رؤية واضحة للاعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين والتنبؤ بتوجهاتهم.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها وتحسين جودتها والتغلغل في أسواق جديدة. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 29)

1-2-1- متطلبات اليقظة الاستراتيجية

1-2-1- ممثلو اليقظة الاستراتيجية

ممثل اليقظة عبارة عن شخص لديه قدرة جيدة في الاستماع لكل ما يحدث خارج منظمته، بحيث تتبين مهامه الرئيسية في إيجاد الفرص والتنبه عن المخاطر المحدقة بالمنظمة، بحث هذا الممثل لا يعمل لذاته وانما ينتمي لشبكة من المشاركين فعملية اليقظة تتم على مبدا العمل الجماعي والجدول التالي يوضح من هم المشاركون في عملية اليقظة ودور كل مشارك:

الجدول رقم (01) يوضح ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الدور	ممثل اليقظة
- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات . - ترجمة السيناريوهات الى اعمال يفضل اتخاذ القرارات - البحث عن الابداع، أي خلق افضل المزايا التنافسية للمؤسسة	متخذو القرارات الاستراتيجيين les decideurs strategique
- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة - الاعداد والاشراف على دفتر الشروط.	المدير le directeur

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة	
- تحليل تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.	المتيقظون الكبار les veilleurs senior
- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	المتيقظون المشتركرون les veilleurs associes
- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة اذ يقومون بترتيب الملفات، ادخال المعلومات، وبذلك يقدمون دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الجانب المعلوماتي.	العمال Les employés

المصدر: (فتيحة، 2020، صفحة 70)

من الجدول يتضح ان عملية اليقظة الاستراتيجية عملية متكاملة في المؤسسة بدءا من متخذي القرارات الاستراتيجيين حيث يحددون ماذا تريد المؤسسة ويتخذون القرارات، المدير الذي يعتبر وسيطا حيث ينظم سير العملية ويشرف عليها من البداية للنهاية، المتيقظون الكبار الذين يعتبرون هم المحللون المتخصصون بحيث ياخذون المعلومات المجمعة ويحلونها، المتيقظون المشتركرون أي هم الميدانيون والعمال الذين يعتبرون هم الدعم اللوجستي للعملية.

1-2-2- وسائل اليقظة الاستراتيجية

تعمل هذه الوسائل على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة باليقظة الاستراتيجية ويمكن تلخيص هاته الوسائل في ما يلي:

- **الوسائل البشرية:** النشاط الذي يمارسه الموظفون او العمال داخل المؤسسة من المحتمل ان يكون مصدرا للمعلومات كما ان كمية هامة منها تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن المثير للاهتمام تطوير ثقافة التحرير والاعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة ، مما يسمح بانتقال

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها من قبل قبل فئة معينة. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 30)

- الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية: تستخدم خلية اليقظة وسائل التكنولوجيا المعلومات والاتصال لتوسيع دائرة بحثها وتسهيل عملية تحليل المعلومات المجمعة. (فتيحة، 2020، صفحة 83)
- الوسائل المالية: تحتاج عملية اليقظة الاستراتيجية الى موارد مالية لكي تغطي مختلف تكاليفها. (فتيحة، 2020، صفحة 84)

1-2-3- معلومات اليقظة الاستراتيجية

يمكن تمييز ثلاث أنواع من معلومات اليقظة الاستراتيجية حسب درجة الاهتمام وهي:

- **معلومات التحكم:** يحتوي هذا النوع على المعلومات التي تنتجها المنظمة وتوجهها لاستعمالها الداخلي، وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من مقارنة ادائها بأداء افضل المنظمات، وتسير هذه المعلومات من طرف نظم المعلومات التقليدية، إضافة الى ان اغلب الدراسات المنصبة عليها مثل نظم معلومات الموارد البشرية، نظم الإنتاج ونظم الجودة. (فتيحة، 2020، صفحة 88)
- **معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي انتجت داخل المؤسسة ووجهت لاستعمال خارجي، او موجهة لافراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد) وتعتبر نظم المعلومات التسويقية امثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير. (نصيرة، 2011، صفحة 96)
- **المعلومات الجزئية:** هي تلك المعلومات التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، فهي تعبر عن التطورات التي لم تحقق تماما وانما تنبئ بحصول شيء له تاثير على المنظمة. (فتيحة، 2020، صفحة 88)

1-2-4- شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية

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

- **إدارة ثابتة من قبل الإدارة:** فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- **اتصال داخلي جيد:** وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لان اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- التحكم في الوقت: حيث يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية والميزانية المناسبة لذلك.
- الحد الأدنى من الهياكل: فالمعلومة تعطى لها قيمة احسن عندما يكون للمؤسسة تاثير هيكلي من طرف إطارات ذات وظائف محددة .
- روح جماعية قوية: وهذا يختلف بين مختلف الموظفين. (نصيرة، 2011، صفحة 86)

1-2-5-أنواع اليقظة الاستراتيجية

رغم اختلاف الباحثين حول أنواع اليقظة الاستراتيجية الا ان (Geraard Verna) قدم تصنيفا اتفق عليه الباحثين بعده، حيث بين ان اليقظة الاستراتيجية لها اربع أنواع هي:

الشكل رقم(02)

أنواع اليقظة الاستراتيجية الأربعة

اليقظة التجارية	اليقظة التكنولوجية
متابعة تغيرات السوق وسلوك / المستهلكين والموردين / وتطور المنتجات والأسعار	مراقبة المستجدات العلمية والتقنية / والتكنولوجية لاكتشاف الابتكارات / وتطوير وسائل الإنتاج
اليقظة الاستراتيجية	
اليقظة البيئية	اليقظة التنافسية
مراقبة المحيط السياسي / والاقتصادي والاجتماعي / والقانوني والثقافي	رصد تحركات المنافسين / الحاليين والمحتملين / واستراتيجياتهم ومنتجاتهم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على Geraard Verna (امباركة و محي الدين، 2021)

-اليقظة التجارية: ليست فكرة اليقظة التجارية جديدة تماما، لقد ظهرت كممارسة عملية منذ سنوات 1950، وذكر P.Drucker في كتاب له ظهر عام 1954، انه يتوجب على المؤسسة ان تولي اهتمام بما يريده ويرغب فيه الزبائن (جذور اليقظة التجارية) ، وتتمثل في تتبع تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطلعاتهم وانشغالاتهم وهذا النوع من اليقظة له علاقة بالزبائن وبالموردين اكثر من مجرد دراسات تسويقية، لانها تهتم بتطور تلك الجوانب على المدى الطويل وقد تتدرج ضمن اليقظة التجارية نشاطات

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

أخرى تهتم بصورة المؤسسة وسمعتها لدى الزبائن ومدى تقبلها لمنتجاتها وخدماتها، واجمالاً تتعلق اليقظة التجارية بمتابعة السوق قبلها (الموردون) وبعديا (الزبائن). (امباركة و محي الدين، 2021، صفحة 162)

-اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة التكنولوجية على انها مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية من اجل توقع المخاطر و التهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يحصله هذا المصطلح من اكتشافات علمية، ابتكار منتجات او خدمات، تطوير مراحل و عمليات التصنيع تطوير معدات و آلات جديدة وحتى تطوير أنظمة المعلومات و اليقظة التكنولوجية أيضا هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلال التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها في اطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وانما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية. (نبوية، 2023، صفحة 407)

-اليقظة التنافسية: تهتم اليقظة التنافسية بالمنافسين الحاليين والمرقبين للمؤسسة، وتقوم على متابعة استراتيجياتهم ومنتجاتهم وخدماتهم الحالية والجديدة وتطوراتهم المالية وسياساتهم في مجال الإنتاج والتوظيف وزبائنهم واسواقهم وشركائهم وتحالفاتهم وكل ما يتعلق بمحيط المنافسين، كما تساعد اليقظة التنافسية على التتبع المستمر لتغيرات السوق، ويساعد هذا النوع من اليقظة على وضع الاستراتيجيات الأكثر فعالية لمواجهة التغيرات في العناصر المشار اليها وتحديد المنافسين حسب درجة الخطورة والتهديد، ويمكن اعتبار يقظة المنافس كفرع لليقظة التنافسية حيث بين (Choo) انها تركز على المنافسين الحالية للمؤسسة وما يتعلق ببيئتهم وعلاقاتهم وتعاملاتهم. (بلحاج م،، 2017، صفحة 198)

-اليقظة البيئية: تطبق اليقظة البيئية بغرض البحث، الجمع، المعالجة والنشر للمعلومات الصادرة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتركز على العوامل الاجتماعية، الثقافية، القانونية والسياسية.... فكل ما تبقى في البيئة من متغيرات تهتم به اليقظة البيئية، كما تسمى أيضا اليقظة العامة، فاليقظة البيئية اشمل من الاشكال السابقة لانها تشمل عدة مجالات وتعتبر صعبة التطبيق نوعا ما نظرا لتعدد المعلومات وتنوعها واختلافاتها، حيث تتطلب تركيزا ووقتا وامكانيات اكبر لجمعها وتحليلها لذلك نجد بعض المؤسسات تعتمد أنظمة فرعية لليقظة البيئية فهناك مثلا: اليقظة الثقافية، اليقظة السياسية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية. (سلمى، 2013، صفحة 81)

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج ان اليقظة الاستراتيجية هي يقظة شاملة لها عدة ابعاد او جوانب تبحث فيها عن المعلومة الاستراتيجية، فانها تتناول وتهتم بجانب واحد من اليقظة وذلك متعلق بطبيعة المعلومة ذات الصلة.

1-2-6- مراحل اليقظة الاستراتيجية

قبل وضع أي نظام لليقظة لابد للمسيرين والمختصين والقائمين على هذا النظام معرفة المعلومات المطلوب جمعها واختيار افضل الوسائل والأدوات التي تساعد على ذلك ويمكننا ايجاز هذه المراحل في مايلي:

- أ- تحليل البيئة: رصد ومراقبة كل التطورات والتغيرات التي تطرا على بيئة المؤسسة على كل الأصعدة الاقتصادية، التجارية، التنافسية، التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التنظيمية، التشريعية وتحديد العناصر والمتغيرات المراد تتبعها بناء على استراتيجية المؤسسة. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 31)
- ب- جمع وتحصيل المعلومات: بعد تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات والقيام بدراسة شاملة لبيئتها تقوم بعملية جرد البيانات معتمدة في ذلك على مختلف المصادر الداخلية والخارجية لتحديد هذه الفجوة والعمل على تغطية هذا النقص وتداركه. (فوزية و كيفاني، 2024، صفحة 297)
- ج- مرحلة التحليل والتركيب: المعلومات المحصل عليها يجب التأكد من صحتها وموثوقيتها وذلك بفرزها وتصنيفها وتحليلها لاستنباط اثارها وتداعياتها الحالية والمستقبلية ثم تركيبها للوصول الى نتائج دقيقة تستخدم في اتخاذ القرار، وعرضها على الخبراء والمختصين للمصادقة عليها واعطائها قيمتها الحقيقية. (عائشة و بوخمم، 2019، صفحة 31)
- د- مرحلة النشر واتخاذ القرار: عند انتهاء عملية معالجة البيانات وتركيبها تتحصل المؤسسة على معلومات قيمة يتم توزيعها للشخص المناسب لاتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم احتجازها حتى لا تصبح غير مجدية وفي الأخير يتم تقييم سيورة هذه العملية من خلال التعديل وإعادة التوجيه لاهداف المسطرة. (فوزية و كيفاني، 2024، صفحة 297)

1-2-7- معوقات اليقظة الاستراتيجية

هناك عدة معوقات التي يمكن ان تعترض عملية اليقظة الاستراتيجية ومن اهم هذه المعوقات:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- ❖ **ضعف المؤشرات:** فاذا افقتد مسؤول المشروع الى مؤشرات دقيقة فيمكن ان يتردد في اختياراته ومؤشرات ضعيفة وقليلة الملائمة تتسبب في نقص الوضوح والرؤية في التسيير . (سلمى، 2013، صفحة 88)
 - ❖ **مشكل سرية التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة:** ان إخفاء هذه التوجهات عن ممثلي اليقظة يجعل عملهم غير متناسب مع هذه التوجهات ولا يصل أصحاب القرار الى الأهداف المرغوبة كما يتسبب أيضا في احباط الممثلين لاحساسهم بعدم الانتماء والتهميش مما ينتج عنه نقص في كفاءة العمل . (سلمى، 2013، صفحة 88)
 - ❖ **نقص في ضبط وتحديد الأهداف الاستراتيجية:** التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة تصرف في شكل اهداف فاذا كانت هذه الأهداف غير واضحة ولم تخصص لها الإمكانيات المناسبة لذلك فقد يجد ممثلو اليقظة صعوبات لبدا العمل والتقدم فيه . (سلمى، 2013، صفحة 88)
 - ❖ **طبيعة المؤسسة:** فهناك مؤسسة تعتمد على رد الفعل السريع ومؤسسة مطاوعة فطبيعة المؤسسة او مسيريتها يمكن ان يكون عائق امام تحقيق اهداف اليقظة من خلال التسرع في اتخاذ القرارات والتصرف . (سلمى، 2013، صفحة 88)
- كل هذه تعتبر معوقات يمكن ان تعارض عملية اليقظة الاستراتيجية وتحقيق مختلف أهدافها.

2- مفاهيم أساسية حول الأداء

حظي موضوع الأداء باهتمام كبير وتم دراسته من قبل العديد من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، فاداء المؤسسة يتحدد عن طريق قدرتها على تعظيم الاستفادة من مختلف الموارد بصفة عامة ومن الموارد البشرية بصفة خاصة لذلك اصبح ينظر للاداء على انه كل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

2-1- ماهية الأداء

2-1-1- التطور التاريخي لمفهوم الاداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالديناميكية وعدم السكونية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطورا منذ بداية استعمالاته الأولى الى وقتنا الحالي، تتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال من بينهم تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للاداء والاهتمام بقياسه، وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول الى الوقت اللازم لادارة الآلة وإيقافها، أي في اطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من استراتيجيات التركيز على الكميات الممكن انتاجها الى استراتيجيات التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.

غير انه مع مرور الزمن عرف مفهوم الأداء تطورا جديدا في محتواه، فبدلا من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كالية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، ثم الانتقال الى الاخذ في الحسبان التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء.

تتمثل اهم هذه التطورات في التحديات الجديدة التي أصبحت تواجهها المؤسسات مع تطور التسويق كعلم وفن، وظهور الفكر الاستراتيجي في الادارة، والاتجاه المتزايد لتطبيق الاستراتيجيات المختلفة في التسيير فكل هذه المستجدات وغيرها اثرت بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير، وكذا في شروط النجاح في السوق، ومن ثم فاداء المؤسسة لم يعد يعبر عن تخفيض التكاليف فقط بل عن القيمة التي يجنيها الزبون من تعامله مع المؤسسة حيث يمكن تلخيص التطور الذي لحق مفهوم الاداء انه توسع ليشمل انتاج القيمة للزبون بعدما اقتصر لمدة من الزمن على عامل تخفيض التكاليف، ومن جهة أخرى تمثل هذا

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

التطور في توسع مفهوم الأداء ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها في اطار التطور الى مفهوم أوسع يأخذ في الحسبان مصالح اطراف أخرى من (مساهمين، موردين، عمال، المجتمع بصفة عامة...الخ). (الداوي، 2010، صفحة 222)

2-1-2- مفهوم الأداء

يعتبر الأداء اهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي لهذا سنتطرق في ما يلي الى اهم التعريفات حول الأداء:

- **لغة:** اثل الأداء من اللفظة اللاتينية **Performare** ومنها اشتقت اللفظة الإنجليزية **Performance** والتي تعني انجاز العمل وتاديته. (بومجان، 2015، صفحة 44)
- **اصطلاحاً:** وله معنى واضح ومحدد "القيام بفعل يساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة. (غريال، 2022، صفحة 69)

ومن التعاريف التي تم تداولها في العديد من الدراسات و البحوث يمكن ذكر ما يلي:

أعطت (A-Bourggignon) تعريفا عاما للاداء بانه: "يعبر عن تحقيق الأهداف، بغض النظر عن طبيعة و تنوع هذه الأهداف . (بليل و دباح، 2022، صفحة 442)

عرف (bromil et millier) الأداء على انه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها لكفاءة وفعالية وصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها نلاحظ من هذا التعريف ان الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية. (بون، 2023، صفحة 57)

يعرف (كود) الأداء على انه "الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته. (الحراشة، 2011، صفحة 90)

كما عرف (الينا لوليانا وماريا) الأداء انه "العمليات والإجراءات والجهود المبذولة من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورضا العميل وتحسين الأوضاع الاقتصادية". (الاصبحي، 2023، صفحة 53)

اما (P.Drucker) فيرى بانه "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والأداء. (بليل و دباح، 2022، صفحة 443)

يرى (Chandler) ان الأداء عبارة عن ربط بين كل من الفعالية الوظيفية والفعالية الاستراتيجية، وتقوم الفعالية الوظيفية على تحسين المنتجات، عمليات الانتاج، وظيفة التسويق والعلاقات داخل المؤسسة،

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

بينما تقتضي الفعالية الاستراتيجية التفوق على المنافسين من خلال التموّج في الأسواق الجيدة. (الصغير، 2014، صفحة 5)

عرف (Ph.LORRINO) ان الأداء يتمثل في "الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (Ci)، وهي تكاليف مختلف الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة، اذا يمكن ان تترجم مثلما جاء في التعريف بالمعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة. (الداوي، 2010، صفحة 218)

أشار (رباعية) بان الأداء هو المحصلة النهائية للجهود او النشاطات او العمليات او السلوكيات والتي تتعلق بالاهداف او النتائج التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها على مختلف المستويات. (بلحاج ا،، 2023)

2-1-3- خصائص الأداء

أشار كل من Doriath و Goujet الى ثلاث خصائص أساسية كالآتي:

- يفسر الأداء بإنجاز هدف او تحقيق نتيجة
- يعتبر الأداء كنتيجة لمجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة فيما بينها والتي تتطلب حشد عدة وسائل (كفاءة، يد عاملة مؤهلة، تكنولوجيا، تنظيم، موارد).
- يتم تقييم الأداء عن طريق المقارنة بين فترة وفترة مرجعية وبالتالي السعي لتحقيق أداء افضل، او عن طريق محاولة مواكبة المنافسين او تجاوزهم. (بلبل و دباح، 2022، صفحة 443)

2-1-4- مكونات الأداء

تتمثل مكونات الاداء في ما يلي:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

الشكل رقم (03)

مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية

التنافسية	الإنتاجية	الفعالية	الكفاءة
قدرة المؤسسة على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة	نسبة المخرجات إلى المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية	القدرة على تحقيق الأهداف وفق البرامج والجدول الزمني	القدرة على استخدام الموارد بالقدر المناسب وتحجيم الفاقد
الأداء الكلي للمؤسسة = محصلة تفاعل هذه العناصر الأربعة			

المصدر: (بوذن، 2023)

-**الكفاءة:** يعرف احمد سيد مصطفى الكفاءة على انها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة. (الحليم، 2012، صفحة 20) وتعني الصلاحية والقدرة على إتمام عملية ما وفقا لما هو محدد لها فالكفاءة تعني الى مدى ثم الانتفاع بالموارد لتحقيق النتائج لذلك يمكن تمثيلها وفق النسبة بين المخرجات الفعلية المحققة والمدخلات المتوقعة. (بوذن، 2023، صفحة 59)

-**الفعالية:** وهي القدرة على العمل المؤثر الذي يحقق الهدف المرغوب فيه، والفعالية في الإدارة تعني القدرة على تحقيق الأهداف تبعا للبرامج والجدول الزمني المحددة لها، كما تستخدم الفعالية لتعبر عن درجة انجاز الأهداف، او الدرجة التي وصلت اليها عملية تحقيق النتائج. (بوذن، 2023، صفحة 59)

-**الإنتاجية:** عرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) على انها "كمية الإنتاج منسوبة الى كل عنصر من عناصر الإنتاج أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات". (بومجان، 2015، صفحة 50)

-**التنافسية:** عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على انها "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، او قيمة متساوية بتكاليف اقل وكذا الوصول الى وضعيات تنافسية ذات افضلية تسمح بتحقيق أداء اقتصادي مرتفع على المدى الطويل. (بومجان، 2015، صفحة 49)

2-1-5- مستويات الأداء

للاداء مجموعة من المستويات التي تمكن المؤسسة من التعرف على مستوى أدائها وتتمثل هذه المستويات في:

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الافراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة. (بون، 2023، صفحة 19)
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز. (الصغير، 2014، صفحة 19)
- **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الاداء، واتضح الرؤية المستقبلية الى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد. (بون، 2023، صفحة 19)
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر. (بون، 2023، صفحة 19)
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات او الخدمات وقاعدة العملاء مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو. (بون، 2023، صفحة 19)
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط ضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية. (بون، 2023، صفحة 19)
- **الأداء المتأزم:** ويتمثل في الأداء غير الكفاء تماما ومن المحتمل ان يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور المؤسسة. (بون، 2023، صفحة 19)

2-1-6- أنواع الأداء

أنواع الأداء حسب معيار البيئة

يمكننا وفق هذا المعيار التمييز بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي كما هو موضح في الشكل الموالي:

أولاً: الأداء الداخلي: الذي يرتبط بالاداء الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للاداء وتحديده على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

اداءته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للاداء الشامل ككل وبالتالي فالاداء ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد. (غريال، 2022، صفحة 75)

ثانيا: الأداء الخارجي: ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها او تهديدات والتي تعمل على تقايدها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية. (بومجان، 2015، صفحة 52)

أنواع الأداء حسب معيار الشمولية

أولاً: الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف او بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها الخارجية. (الحليم، 2012، صفحة 24)

ثانيا: الأداء الجزئي: هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد مثال على ذلك يمكن ان يقسم الأداء وفق المعيار الوظيفي الى: "أداء وظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التمويل، أداء وظيفة الانتاج، أداء وظيفة التسويق". (بوزن، 2023، صفحة 61)

أنواع الأداء حسب المعيار الوظيفي

في هذا التصنيف يقسم الأداء كل وظيفة على حدى بالتركيز على الوظائف الأساسي التي تعتبر ذات الأهمية الكبرى والتي تتمثل في:

أولاً: الأداء المالي: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ اكبر عائد على الاستثمارات والوصول الى اقصى مستويات المردودية الممكنة وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها كم خلال هذين العنصرين وتجدر الإشارة الى ان قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع المردودية او معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الاجير. (الحليم، 2012، صفحة 26)

ثانيا: الأداء التسويقي: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين وغيرها حيث ان حقيقة الأداء التسويقي يعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة اذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تاثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشعب في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقلالات. (الحليم، 2012، صفحة 26)

ثالثا: الأداء الإنتاجي: وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات وطريقة العمل وبيئة العمل وتكاليف الانتاج، التحكم بالوقت والانتاج، المراقبة على الالات، معدل التأخر في تلبية الطلبات وغيرها من العوامل. (الحليم، 2012، صفحة 26)

رابعا: الأداء البشري: وهو من اهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض الى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط وعرفوه انطلاقا من ان الأداء البشري يقصد به قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله فالاداء البشري هو الميزة التنافسية لان التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الاول الى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية. (مرسلي، 2003، صفحة 23)

أنواع الأداء حسب معيار الطبيعة

أولا: الأداء الاقتصادي: ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بانواعها المختلفة ومن اهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من ان التشخيص الاقتصادي لا بد ان يتماشى جنبا الى جنب مع التشخيص المالي للوصول الى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي. (بومجان، 2015، صفحة 52)

ثانيا: الأداء الاجتماعي: ويأتي من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة وهي ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب.. (بوزن، 2023، صفحة 62)

ثالثا: الأداء التنظيمي: ويتعلق الأداء التنظيمي بالكيفية التي تنظم وتهيكل بها المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها وكذلك الطريقة التي تمكنها من ذلك. (الصغير، 2014، صفحة 12)

رابعا: الأداء الإستراتيجي: ويعرف بالاداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ويقيس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها. (الصغير، 2014، صفحة 12)

خامسا: الأداء التنافسي: يرتبط هذا النوع بالبيئة التنافسية للمؤسسة حيث يجسد الأداء التنافسي النجاح الذي ينتج ليس فقط من أنشطة وعمليات المؤسسة وانما أيضا من قدرة هذه الأخيرة على التكيف والاندماج في المناخ التنافسي الذي يميز قطاعها الذي تنشط فيه. (الصغير، 2014، صفحة 13)

2-1-7- محددات الأداء

ان الأداء لا يتحدد نتيجة لقوى او ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية تفاعل بين قوى داخلية وخارجية المحيطة به ومدى توافقهما حيث محددات الأداء تتكون من ثلاث عناصر أساسية والتي تتمثل فيما يلي:

- ❖ **الجهد المبذول:** الذي يعكس درجة حماس الفرد لاداء العمل او درجته دافعيته والتي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومتراطة بعضها ببعض كالأجور والمكافآت وفرص التطور والترقية المتاحة للفرد وغيرها من العوامل. (هروم، 2010، صفحة 57)
- ❖ **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات. (هروم، 2010، صفحة 57)
- ❖ **ادراك الفرد لدوره:** ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. (هروم، 2010، صفحة 57)

2-1-8- العوامل المؤثرة في الأداء

ان الأداء بمختلف انواعه يعد دالة تابعة لمجموعة من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها إيجابا او سلبا، لذلك فقد سعت العديد من الدراسات الى تحديد هذه العوامل وتصنيفها على النحو الذي يسمع بالعمل على تعظيم اثارها الإيجابية وتقليل اثارها السلبية ومن ابرز التصنيفات وأكثرها شيوعا نجد التصنيف وفق هذه العوامل حيث تم تقسيم هذه الأخيرة الى عوامل داخلية وأخرى خارجية:

- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي خارج نطاق سيطرة المؤسسة حيث تنقسم هذه العوامل الى:

1. العوامل الاقتصادية: تعتبر هذه الأخيرة من أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسات خاصة الصناعية

منها، ويعود ذلك لطبيعة عمل ونشاط المؤسسات من جهة ولكون المحيط الاقتصادي هو المصدر لمختلف موارد المؤسسة والمستقبل لمنتجاتها من جهة أخرى ومن امثلة العوامل الاقتصادية كمعدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ. (الصغير، 2014، صفحة 18)

2. العوامل الاجتماعية والثقافية: يتاثر الأداء داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية

والثقافية وذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع، ومن بين هذه العوامل نجد

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

العادات والتقاليد الموروثة، التيارات الفكرية للمجتمع التي تنشط فيه المؤسسة. (الصغير، 2014، صفحة 19)

3. العوامل السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية والقانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ومن اهم هذه العوامل نجد طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات...الخ، كما يتاثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها. (الصغير، 2014، صفحة 19)

4. العوامل التكنولوجية: وتتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي، براءات الاختراع، الابداع والابتكار، حيث تؤثر هذه العوامل إيجابا او سلبا على حجم التكاليف وجودة المنتجات وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة. (الصغير، 2014، صفحة 19)

- **العوامل الداخلية:**

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها وعلى عكس العوامل الخارجية فانه يمكن التحكم فيها واحداث تغييرات فيها، تتميز هذه العوامل بتعددتها وتداخلها فيما بينها وصعوبة حصرها بدقة لذلك فقد تم تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية وتتمثل في:

1. العوامل البشرية: هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم هيكل القوى العاملة، مستوى تاهيل الافراد، درجة التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها، نظام الأجور والمكافآت، مدى ملائمة مناخ العمل في المؤسسة. (الصغير، 2014، صفحة 19)

2. العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة وتضم نوع التكنولوجيا المستخدمة في الوظائف الفعلية وفي معالجة المعلومات، نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال، تصميم المؤسسة من حيث المخازن والورشات والتجهيزات والآلات، الموقع الجغرافي للمؤسسة... كلها قوى ومتغيرات ترتبط بالجانب التقني. (الصغير، 2014، صفحة 20)

3. العوامل التنظيمية: وتشمل توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وامكانياتهم الخاصة حيث ان درجة التنظيم واحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه ان يؤثر على الأداء لذا وجب ان تكون لاي مؤسسة مرونة

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

ديناميكية في أي تنظيم، بشكل تجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة. (الصغير، 2014، صفحة 20)

2-2- مفاهيم أساسية لتقييم الأداء في المؤسسة وبطاقة الأداء المتوازن:

2-2-1- مفهوم تقييم الأداء

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

عرف ديفرز (Devrise) تقييم الأداء على انه "عملية تحليل وقياس الاعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة" وفي هذا الاطار يتفق البعض على انه مقارنة النتائج المنجزة بالنتائج المطلوب تحقيقها او الممكن الوصول اليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا في المؤسسة ومدى نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها وتنفيذ خططها الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء (الصغير، 2014، صفحة 22).

2-2-2- مؤشرات تقييم الأداء

تتمثل في نوعين من المؤشرات والتي هي:

- **المؤشرات المالية:** وهي المؤشرات والمعايير التي يقاس عليها مدى تحقيق الأداء المالي للمؤسسة بكفاءة والتي لها علاقة مباشرة بالوضعية المالية للمؤسسة وتتمثل أساسا في: الربحية، وضعية السيولة، نمو المبيعات، معدل الأرباح السنوية... الخ. (بلبل و دباح، 2022، صفحة 444)
- **المؤشرات غير مالية:** ان الاعتماد على المؤشرات المالية لا يمكنه إعطاء صورة متكاملة الابعاد عن أداء المؤسسة، اذ ان التوجه السائد حاليا هو استخدام مقاييس المخرجات المالية مع تلك غير المالية، هذه الأخيرة يمكن ان تعطي وصفا عن حالة او وضعية لا يمكن ان تعبر عنها المؤشرات المالية ويمكن ذكر أهمها فيما يلي: رضا الزبون، ولاء الزبون، الحصة السوقية، الابتكار، الجودة، مستويات الابداع. (بلبل و دباح، 2022، صفحة 444)

2-2-3- أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات وخاصة الصناعية منها بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة يمكن ابرازها في الاتي:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف.
- تشجع عملية تقييم الأداء على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث ان التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد اليها في اتخاذ القرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- تسلط عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة.
- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنظمة. (الصغير، 2014، صفحة 24)

2-2-4-اهداف تقييم الأداء

تتمثل اهداف تقييم الأداء في النقاط التالي:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- يهدف تقييم الأداء الى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء الى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك بدفع عجلة الأداء الى الامام. (الصغير، 2014، صفحة 27)

2-2-5-مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت عدة تعريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

بطاقة الأداء المتوازن هي احدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستعمل في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة وقياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الاهداف، فهذه البطاقة مبنية على فرضية تتمثل في كون القياس مطلب أساسي للإدارة الاستراتيجية، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته بوضوح ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على انها عبارة عن: مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وسريعة وشاملة عن أداء منظماتهم. (الدين و د.حامدي، 2020، صفحة 195)

لقد توصلت أبحاث كل من **Norton** و **Kaplan** من جامعة هارفارد وفي مقالة نشرتها مجلة هارفارد **Harvard Business Review** عام 1992 الى منهج جديد سمي بطاقة الأداء المتوازن **Balanced Scorecard** وذلك من اجل استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

ولقد عرف كل منهما بطاقة الأداء المتوازن BSC على انها أسلوب اداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم الى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر اطارا لقياس وإدارة الاستراتيجية، من خلال أربعة ابعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو. (طيباوي و بودريالة، 2022، صفحة 780)

يرى نيفن (P.Niven) الذي يعد من اشهر الباحثين واكثر الكتاب في بطاقة الأداء المتوازن على انها مجموعة منتقاة بعناية من المؤشرات القابلة للقياس الكمي والمستمدة من استراتيجية المؤسسة، حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوصيل نتائج أداء المؤسسة الى الموظفين ومختلف أصحاب المصالح وهو ما يمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية. (الصغير، 2014، صفحة 62)

ومن التعاريف السابقة يمكن ان نعتبر ان بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة تقييم شامل تستخدمه المؤسسات وفق أربعة منظورات والتي تتمثل في (المالي،العمليات الداخلية،العملاء،التعلم والنمو) يتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية الى اهداف ومؤشرات واحصائيات حيث سميت بطاقة الأداء المتوازن لانها تحقق التوازن بين مختلف الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل.

2-2-6- ابعاد بطاقة الأداء المتوازن

لخص Kaplan & Norton الابعاد الأربعة (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) التي تعتمد عليها بطاقة الأداء المتوازن في الشكل التالي:

الشكل رقم (04)

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard — Kaplan & Norton (1992)	
البعد المالي Financial Perspective ◆ الربحية ومعدل العائد على الاستثمار ◆ تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية ◆ هامش الربح ومعدل دوران الأصول	بعد العملاء Customer Perspective ◆ رضا العملاء وولائهم ◆ الحصة السوقية وجودة الخدمة ◆ الوقت المناسب والتكلفة المناسبة
بعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective ◆ دوران المخزون والإنتاجية اليومية ◆ التحسين في معدلات الأداء التشغيلي ◆ الوقت المعياري من الطلبية إلى التسليم	بعد التعلم والنمو Learning & Growth Perspective ◆ تدريب الموظفين ورفع كفاءاتهم ◆ تطوير نظم المعلومات والتكنولوجيا ◆ تحسين بيئة العمل والابتكار
الرؤية والاستراتيجية ← أهداف ومؤشرات وفق الأبعاد الأربعة ← قياس الأداء الشامل	

المصدر: (الدين و بلاسكة، 2013)

يتبين من الشكل السابق يتم بموجب هذه البطاقة ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة الى اهداف ومؤشرات تتمثل في أربعة ابعاد كالتالي:

- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الاستراتيجية، لان تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لان بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والارباح المحققة. (زوي و ساطوح، 2022، صفحة 1027)

- **بعد العملاء:** يعكس هذا البعد كيف يظهر تنظيم الاعمال اما الزبائن ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة والتكلفة وذلك في اطار الفعالية التشغيلية حيث هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع او خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم وامكانياتهم. (الحليم، 2012، صفحة 39)

- **بعد العمليات الداخلية:** يعمل هذا المنظور على قياس العمليات التي لها انعكاس على رضا الزبائن ومن بين المقاييس التي يمكن اعتمادها عند تطبيقه هي: دوران المخزون، التحسين في الانتاجية، معدل الأداء اليومي للعامل، الوقت المعياري من اصدار الطلبية الى التسليم. (طيباوي و بودريالة، 2022، صفحة 781)

- **بعد التعلم والنمو:** يختص هذا البعد بتحديد كيف تستطيع المؤسسة ان تجعل قدراتها على التغيير والتطوير مستمرة، فهو يتضمن مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمؤسسة على سبيل المثال: هل هناك تحسينات أدخلت على المنتجات؟، هل هناك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟. (عاشور، 2013، صفحة 62)

2-2-7-أهمية بطاقة الأداء المتوازن

يمكن ذكر أهمية تبني بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة:** حيث يتم ترجمة استراتيجية المنظمة الى اهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المنظمة بخدمتهم وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المنظمة اهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية والعملاء والتعلم والنمو حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد. (الدين و بلاسكة، 2013، صفحة 245)
- **توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب اعلام جميع العاملين بالاهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الاستراتيجية بما يسهل للعاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية. (الدين و بلاسكة، 2013، صفحة 245)
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية:** يظهر افضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لاحداث تغيير ولذلك يجب وضع من قبل المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب المكونة للنموذج ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة الى أداء مالي. (الدين و بلاسكة، 2013، صفحة 246)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تقييم الاستراتيجية: تساعد في كشف الاختلالات التي تنتج عن تطبيق الاستراتيجية ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الانحراف الحاصل. (الدين و بلاسكة، 2013، صفحة 246)

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

3- دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

لقد أصبحت معظم المؤسسات الاقتصادية تمارس نشاطها ضمن بيئة تتميز بشراسة وحدة المنافسة والتغير السريع لذا فانه اصبح من الضروري على كل مؤسسة تهدف الى البقاء والاستمرار والتطور ان تبقى متيقظة وحذرة في محيطها الداخلي و الخارجي وهذا من خلال تبنيتها لنظام متكامل والية نشطة تساهم في تحسين أدائها من خلال التردد والتنبؤ لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، وتعد اليقظة الاستراتيجية من احد الاليات الأنسب لذلك وهذا لكون اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربعة اليات من اليقظة لكل منها دور في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

3-1 دور اليقظة التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

تساهم اليقظة التكنولوجية في الكشف عن المستجدات في جميع مجالات التكنولوجيا بمعنى انه "رصد ومراقبة جميع المستجدات والتطورات العلمية والتكنولوجية والعلوم القادرة على احداث اثار إيجابية على أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال جمع المعلومات العلمية التقنية والتكنولوجية، من ابتكارات، ابداعات، معارف، ابحاث، والوسائل وغيرها فهي تسمح ب:

- تطوير وتحديث الوسائل والمعدات والعمليات للمؤسسة.
- تحسين طرق الاتصال والتواصل للمؤسسة ومحيطها.
- معرفة التكنولوجيات الحديثة الخاصة بنشاط العمل او اقتنائها.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين. (الحمد و تاج، 2021، صفحة 31)

3-2 دور اليقظة التجارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

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

- اقتراح منتجات جديدة وتلبية رغبات المستهلكين.
- تحسين القدرة التفاوضية مع الزبائن والموردين.
- تقادي الوقوع في كمين الموردين فيما يتعلق بالأسعار وتنويع مصادر حصولها على المواد الأولية.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- تتبع تطور الأسواق وعرض المنتجات الجديدة في السوق. (الحמיד و تاج، 2021، صفحة 33)

3-3 دور اليقظة التنافسية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

اليقظة التنافسية هي العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من تحليل الوضع التنافسي والمقارنة بشكل دائم لنقاط قوتها وضعفها في شتى مجالات التنافس مما يتيح إمكانية التصرف المسبق لتحسين وضعيتها التنافسية ففي ظل هذا الوضع تكمن احد مفاتيح التميز في قدرة نظام اليقظة على جمع المعلومات من مختلف مصادرها تدور حول المنافسين المحتملين والحاليين والأوضاع والفرص السوقية إضافة الى قدرة المؤسسة على استثمار هذه المعلومات لتحديد افضل الاستراتيجيات لمواجهة المنافسين لانها تدرك ان أي تأخر في ذلك يعني تهديد المزايا التنافسية. (الحبيبة، 2017، صفحة 175)

لقد أدت التغيرات الحديثة التي يشهدها العالم كالعولمة وانفتاح السوق الى تزايد وتعدد مصادر المعلومات هذا ما زاد في المنافسة بين المؤسسات مما أدى الى حتمية التيقظ حيث هذا ما تحققه اليقظة التنافسية فهي تساعد المؤسسة في الكشف المبكر عن متغيرات المحيط والتعرف عليه وتحليله وتلعب دورا فعالا في توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين ومنتجاتهم واستراتيجياتهم في السوق ومن هنا يمكن القول ان اليقظة التنافسية تلعب دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة وذلك بفضل استباق المعلومات وتوفرها عند المؤسسة حيث من اهم المزايا التي توفرها اليقظة التنافسية هي:

- المعرفة العميقة للأسواق والمنافسين.
- اكتساب موقع لطرح منتجاتها المبتكرة في السوق.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات العملاء والتحسين الدائم لعلاقاتهم معهم ومع مورديها.
- المساهمة في نشاطات البحث والتطوير والابداع وعمليات اتخاذ القرار. (سويد و زغدي، 2018، صفحة

(66)

3-4 دور اليقظة البيئية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

ان اليقظة البيئية تراقب سلوك المستهلكين وتتنبئ بتغير اذواقهم وكما ان عادات وتقاليدهم تعتبر عاملا مهما للمؤسسة وتؤثر على منتجاتها، وبالتالي فهي تهتم بالعملاء، وعليها ان تكون يقظة ومترقبة لما يدور حول بيئتها وما يفيد منتجاتها، كما ان قيد حماية البيئة من التلوث أي اليقظة الاجتماعية بمعنى ان تكون المؤسسة لديها مسؤولية اجتماعية يؤدي ذلك الى زيادة عدد العملاء وتصبح اكبر ولاء لمنتجات المؤسسة ومن جهة أخرى يجعل المؤسسة تهتم اكثر بجودة المواد وذلك باختيار الموردين الذين يملكون مواد غير مضره للبيئة التي تؤثر بدورها على المنتجات البديلة في السوق ومنه نستنتج ان اليقظة البيئية

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

سواء كانت سياسية او اجتماعية او ثقافية وغيرها فانها تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة تحسين أداء المؤسسة. (الحميد و تاج، 2021، صفحة 33)

في الأخير يمكننا ان نعتبر ان اليقظة الاستراتيجية ومختلف أنواعها والمتمثلة في التكنولوجيا والتنافسية والتجارية والبيئية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال البحث ومراقبة مختلف المعلومات التي يمكن ان تساعد في تحديد مختلف الفرص والتهديدات و نقاط القوة والضعف وذلك من اجل رفع مستوى الأداء في المؤسسة الاقتصادية وتحسينه باستمرار.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى التطرق الى مختلف الدراسات التي توصل اليها مختلف الباحثين السابقين في رسائلهم ومذكراتهم واعمالهم والتي ترتبط بمجال موضوعنا التي تتشابه مع موضوع الدراسة والتي تتمثل في الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية .

1- الدراسات باللغة العربية

1-1- الدراسة الأولى: دراسة بوزن جميلة (2023)، اطروحة دكتوراه بعنوان: اثر اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمعات الصناعية دراسة حالة: مجمع بن حمادي - برج بوعريرج - حيث تم اعتماد كل من اليقظة التنافسية، التكنولوجيا، التجارية، البيئية كابعاد لليقظة الاستراتيجية بينما تم دراسة الأداء التنافسي كبعد واحد.

الإشكالية:

ما مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية على الأداء التنافسي للمجمع بن حمادي (فرع الالكترونيك)؟

الأهداف:

تهدف الدراسة الى:

- التعرف على مستوى تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في المجمعات الصناعية.
- تحديد الاثار الإيجابية والسلبية لليقظة الاستراتيجية على المؤسسة.
- توضيح دور اليقظة الاستراتيجية في نجاح وتفوق المؤسسات وتحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.
- تحديد الكيفية التي يتم بها استعمال اليقظة الاستراتيجية لتحسين الأداء التنافسي.

النتائج:

تمت الدراسة على مستوى مؤسسة كوندور الالكترونيك لتكون عينة ممثلة لمجتمع الدراسة مجمع بن حمادي، تم الاعتماد على الاستبيان كاداة لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة عينة من 157 اطار، من اهم النتائج المتوصل اليها:

- ان مؤسسة كوندور الالكترونيك تتميز بيقظة استراتيجية عالية بابعادها المختلفة بناءا على تصورات إطارات ومسيرى المؤسسة.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- كما ان مستوى الأداء التنافسي للمؤسسة من وجهة نظر إطارات ومسيرى المؤسسة هو مستوى مرتفع.
- كما تبين ان اليقظة الاستراتيجية لها اثر ذو دلالة إحصائية على الأداء التنافسي.
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الالكترونى".
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الالكترونى".
- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الالكترونى".
- عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء التنافسي لمجمع بن حمادي "فرع الالكترونى".

1-2- الدراسة الثانية: دراسة عيسى نبوية (2023)، مجلة الدراسات الاقتصادية بعنوان: اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات "موبيليس بتلمسان"، حيث تم الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية) كمتغير مستقل والأداء الاستراتيجي كمتغير تابع.

الإشكالية:

كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية ان تساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي في مؤسسة الاتصالات بالجزائر؟

الأهداف:

تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على:

- الدور الحيوي الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات الاتصال بالجزائر.
- معرفة مدى تأثير بيئة عمل المؤسسة على نشاط اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة واستخدام واستثمار المعلومات المتوفرة من اجل تحقيق ميزة تنافسية.

النتائج:

تمت الدراسة على عينة مكونة من 35 موظف في مؤسسة موبيليس تلمسان، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان وتحليله على البرنامج الاحصائي **IBM SPSS Statistics** حيث توصلت الدراسة الى:

- ان مؤسسة موبيليس تولي أهمية بالغة لتطبيق اليقظة الاستراتيجية من خلال ابعادها الأربعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية).
- اعتبار اليقظة الاستراتيجية خيارا استراتيجيا وضرورة حتمية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة.
- تطبيق المؤسسة لليقظة الاستراتيجية كان له دور في تحسين أدائها الاستراتيجي.
- وجود علاقة ارتباطية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- البعد الأقوى الذي تركز عليه وتعتمد عليه مؤسسة موبيليس تلمسان في تحسين الأداء الاستراتيجي هو بعد اليقظة التنافسية.

1-3- الدراسة الثالثة: دراسة رياض بلبل وحسين دباح (2022)، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك) بعنوان: اثر تطبيق الية اليقظة الاستراتيجية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية للخدمات التكوينية والاستشارية (ISGA)-عنابة- حيث تم الاعتماد على اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع.

الإشكالية:

كيف تساهم ابعاد اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء في مؤسسة ISGA؟

الأهداف:

تتمثل اهداف الدراسة في:

- محاولة بلورة تأصيل النظري لليقظة الاستراتيجية والأداء في المؤسسة.
- اللقاء الضوء على واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة ISGA.
- معرفة اثر اليقظة الاستراتيجية بابعادها في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

النتائج:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

تمت الدراسة على عينة مكونة من 31 اطار بمؤسسة ISGA بعناية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كاداة لجمع والتحليل عبر برنامج Spss25 حيث توصلت النتائج الى:

- اليقظة التجارية هي الأكثر تفسيراً للاداء المؤسسي بنسبة 54.80% ما يعكس اهتمام المؤسسة بدراسة احتياجات العملاء وسبل ارضائهم لتحسين مردوديتها وبالتالي رفع أدائها بشكل عام.
 - تفسر اليقظة التجارية والتنافسية الاداء بشكل متوسط رغم ان المؤسسة تتوفر على قسم يختص بالجانب التجاري والعلاقاتي.
 - تفسر اليقظة البيئية الاداء بشكل ضعيف ويرجع ذلك الى مجال نشاط المؤسسة الذي يتميز اقل من التعقيد، هذا لا يعني ان المؤسسة ليست عرضة الى عامل المفاجأة من بيئة نشاطها.
 - تسجل مؤسسة ISGA قصورا او تأخرا في استغلال الفرص قبل منافسيها.
- من خلال النتائج يمكن ملاحظة ان المؤسسة تولي اهتماما اكثر لزيائنها مع عدم إعطاء الاهتمام اللازم لدراسة مورديها (مقدمي الخدمات المتعلقة بالتكوين والاستشارة).

2- الدراسات باللغة الأجنبية

2-1- الدراسة الأولى :

Zafar Nasser Hussain, Riyadh Hussein Obyes(2024), University of Kerbala, Iraq, Measuring the Impact of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence.

زفر ناصر حسين، رياض حسين عبيس (2024)، جامعة كربلاء، العراق، قياس أثر اليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي.

الإشكالية:

هل تُدرك الشركة محلّ الدراسة أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة التي تستوجب التكيف المستدام معها؟

الأهداف:

في ضوء إشكالية البحث وأهميتها، يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على الدور الذي تؤديه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي للشركة محلّ الدراسة، وينعكس ذلك من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

- بناء إطار معرفي حول موضوعي اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي للشركة، وذلك باتباع المسارات النظرية للأدبيات المتخصصة، ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف التوجهات التفسيرية لهذين الموضوعين.
- تحديد أثر اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي للشركة محلّ الدراسة.
- محاولة تصميم وبناء خطة بحثية مفصلة واختبارها في ضوء مؤشرات وأبعاد متغيرات البحث الرئيسية والفرعية.
- تقديم جملة من المقترحات والتوصيات إلى الشركة محلّ الدراسة والمنظمات المماثلة، بشأن مدى إسهام اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي.

النتائج:

تمت الدراسة على عينة من موظفي الشركة العامة للصناعات الكيماوية — الفرات، حيث اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة 200 شخص، تضمنت الموظفين ومديري الأقسام والمصالح العاملين في هذه الشركة.

ولمعالجة البيانات المجمعة، استخدمت جملة من الأساليب الإحصائية، أبرزها معامل الارتباط الخطي لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي. وقد كشفت النتائج عن:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي
- أظهرت النتائج الإحصائية الوصفية لاستجابات عينة الدراسة حول اليقظة الاستراتيجية أن المنظمة محل الدراسة تولي اهتماماً بالغاً بهذا المتغير، نظراً لما يؤديه من دور محوري في التأثير على فعالية برامج الذكاء الاستراتيجي
- اهتمام واضح باليقظة التسويقية، التي تتيح للمنظمة الفرصة الحقيقية للاطلاع على أحوال السوق والتعرف على آراء العملاء حول طبيعة المنتجات.
- اهتمام جلي باليقظة التنافسية، لما تؤديه من دور بارز في إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيات المنظمة، ومراقبة الأساليب التي يعتمد عليها المنافسون، والتميز في السوق.

2-2- الدراسة الثانية:

Idrees Sadeq Kanabi, Sakar Fattah Sulayman(2025), International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS), The Role of Strategic Vigilance in Achieving Strategic Success.

ادريس صادق كنابي، سكار فتاح سليمان (2025)، المجلة الدولية للهندسة والإدارة والعلوم المتقدمة (IJAEMS)، دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي.

الإشكالية:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

فهم كيفية تحقيق المنظمات توافقاً أفضل بين جهودها في اليقظة وأهدافها الاستراتيجية بما يكفل نجاحاً مستداماً.

الأهداف:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتسعى تحديداً إلى:

- فحص الممارسات وأبعاد اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات.
- استكشاف العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والمؤشرات الرئيسية للنجاح الاستراتيجي، كالأداء التنظيمي والابتكار والميزة التنافسية.
- تحديد العوامل التي تُعزّز فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النتائج المرجوة أو تحول دون ذلك.

النتائج:

تمثلت هذه الدراسة في دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي، مع التركيز على أثرها في الأداء التنظيمي وقدرة الابتكار والميزة التنافسية والنجاح الاستراتيجي في المستشفيات الخاصة بمدينة أربيل في إقليم كردستان العراق حيث يعتمد البحث المنهج الكمي، إذ جُمعت البيانات من 88 موظفاً عن طريق الاستبيان ونُشير النتائج إلى:

- أن اليقظة الاستراتيجية تُعزّز النتائج التنظيمية بشكل ملحوظ.
- اليقظة الاستراتيجية تمثل عنصراً محورياً لتحقيق النجاح الاستراتيجي، إذ تضطلع بدور مباشر في تعزيز الأداء التنظيمي وقدرة الابتكار والميزة التنافسية. وتؤكد الأدلة المتاحة أن المنظمات التي تمتلك ممارسات يقظة راسخة تكون في وضع أفضل لاستشراف التغيرات والتكيف مع البيئات الديناميكية والحفاظ على تفوقها التنافسي. فمن خلال تعزيز المسح البيئي الاستباقي

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

وترشيد عملية اتخاذ القرار، تضمن اليقظة الاستراتيجية بقاء المنظمات منسجمة مع أهدافها الاستراتيجية.

2-3- الدراسة الثالثة:

Hourenatou (2023)، Influence de la pratique de la veille stratégique sur la survie des très petites et moyennes entreprises en situation de Covid-19, Revue Internationale du Chercheur.

هوريناتو (2023)، الكامرون، أثر ممارسة اليقظة الاستراتيجية على بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جداً في زمن جائحة كوفيد-19، المجلة الدولية للباحث، المجلد 4، العدد 1.

الإشكالية :

في ظل التحولات المتسارعة على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والصحية، هل يمكن لممارسة اليقظة الاستراتيجية أن تسهم في ضمان بقاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جداً في الكامرون وتجاوز تداعيات أزمة كوفيد-19؟

الأهداف:

تسعى الدراسة إلى:

- رسم صورة واقعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زمن الجائحة.
- تحليل رهانات اليقظة الاستراتيجية في أوقات الأزمات
- تحديد الإسهامات المحتملة لممارسة اليقظة الاستراتيجية في ضمان استمرارية هذه المؤسسات، وذلك من خلال أربعة مكونات لليقظة الاستراتيجية قد تكون ذات أثر في بقاء المؤسسات .

النتائج :

أجريت الدراسة على عينة من 68 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مدينتي نغاوندير وغاروا الكاميرونيتين. وأسفر التحقق من الفرضيات الأربع عن نتائج تؤكد أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية بوصفها أداة للاستباق وداعماً لاتخاذ القرار، مما يستوجب تحسين قيادات المؤسسات الصغيرة بضرورة توظيفها لتحسين أدائها في مواجهة الأزمات خلصت الدراسة إلى أن:

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- اليقظة الاستراتيجية تُمثّل ضرورة حيوية للمنظمات لتطبيق إدارة استمرارية الأعمال في أوقات الأزمات.
- أن غياب التركيز على اليقظة الاستراتيجية قد أفضى إلى خسائر فادحة في الأداء، إذ سجّل قطاع المستهلكين تراجعاً في المبيعات بنسبة 8.7% خلال أزمة كوفيد-19، في حين حافظت المنظمات التي تبنت اليقظة الاستراتيجية على استمراريته وأداءها التنافسي .

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

3- دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

3-1- من الناحية النظرية و الأهداف :

أولاً: النظرية

- الدراسات السابقة: جميعها تضمن موضوع اليقظة الاستراتيجية مع التركيز على مختلف ابعادها الأربعة.
- الدراسة الحالية: تتبنى نفس الاطار العام لكنها تتعمق بدراسة العلاقة مع الأداء.

ثانياً: الأهداف

- الدراسات السابقة: تشترك الدراسات السابقة في هدف محوري واحد وهو الكشف عن دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين مختلف جوانب الأداء (التنافسي، الاستراتيجي، المؤسسي) كما تسعى الى التعرف على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وتحديد اثر ابعادها المختلفة.
- الدراسة الحالية: تهدف الدراسة الحالية الى قياس اثر اليقظة الاستراتيجية بابعادها الأربعة (التكنولوجية، التجارية، التنافسية، البيئية) على تحسين أداء مؤسسة نפטال وفق منظورات بطاقة الأداء المتوازن الأربعة مما يجعلها اكثر شمولاً في قياس الأداء مقارنة بالدراسات السابقة.

3-2- من الناحية المنهجية و المضمون :

أولاً: ناحية المنهجية

- الدراسات السابقة: استخدمت جميعها استبيانات كاداة لجمع البيانات، مع تحليلها بواسطة SPSS وحيث كانت العينة تعرف تنوع ولكن كانت كل دراسة تركز على فئة مستجيبين محددة.
- الدراسة الحالية: تعتمد أيضاً على الاستبيان، لكنها تستخدم منهجية وصفية تحليلية اكثر شمولاً مع التركيز على تحليل اعمق للعلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء.

ثانياً: ناحية المضمون

- الدراسات السابقة: جميعها تتناول موضوع اليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها حيث تركز عليها بشكل اكبر.

الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة

- **الدراسة الحالية:** تقدم تحليلا شاملا يربط بين اليقظة الاستراتيجية كاساس لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

3-3- من حيث النتائج :

تتقاطع نتائج الدراسات السابقة في جملة من الخلاصات المشتركة، إذ أكدت جميعها على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء. غير أن الدراسة الحالية تتميز عن سابقتها من حيث النتائج المتوقعة بكونها توظف بطاقة الأداء المتوازن بمنظوراتها الأربعة معيارا للقياس، مما يمنح نتائجها طابعا أكثر شمولاً ودقة مقارنة بالدراسات التي اعتمدت على بعد أداء واحد.

فضلا عن ذلك، تستهدف الدراسة الحالية مؤسسة نפטال بوصفها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي خاص في قطاع توزيع الطاقة.

خلاصة الفصل:

بناءً على محتوى هذا الفصل، يمكن القول ان اليقظة الاستراتيجية تمثل الية مستبقة تعتمد على المؤسسات الاقتصادية لمراقبة بيئتها بصفة مستمرة من خلال ابعادها الأربعة والتي تتمثل في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية بهدف جمع المعلومات الاستراتيجية واستثمارها في اتخاذ القرارات المناسبة، اما الأداء فتبين على انه مفهوم شامل يقوم على الكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية ويمكن قياسه وتقييمه بشكل متوازن من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو لتعطي صورة شاملة عن أداء المؤسسة، وقد ذكرنا بعض الدراسات السابقة التي تصب في نفس موضوع بحثنا والتي تؤكد على أهمية اليقظة الاستراتيجية في الوقت المعاصر مما يرسخ الأساس النظري لهذه الدراسة.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

بمؤسسة نفعال بسعيدة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

تمهيد:

بناء على ما سبق في الفصل النظري والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبتها متغيرات الدراسة المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية والأداء، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال اتباع منهج دراسة حالة، بحيث تم اختيار مؤسسة نفطال كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي على مستواها تم دراسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والأداء.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه الى ما يلي:

في الاول نستعرض نظرة عامة حول مؤسسة نفطال.

في الثاني نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق الى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها، ووصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق الى اتجاهات افراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

المبحث الاول : نظرة عامة حول مؤسسة نفطال

سوف نقوم بإسقاط الجانب النظري على الحالة التطبيقية في الجانب التحليلي للمؤسسة المراد دراستها ألا و هي مؤسسة نفطال لولاية سعيدة.

1-تقديم وحدة نفطال للتوزيع بسعيدة

لقد نشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلال التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحويلات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها

و التي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نفطال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

- تسمية نفطال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين
هما : - نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول.

- ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie).

* إذن نفطال تعني نفط الجزائر.



الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

تم بناء نפטال من طرف شركات اجنبية سنة 1973 ولقد انشأت وحدة نפטال بسعيدة في 31 جانفي 1981 في اطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP وهو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 16 بلدية تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع.

GD 03 (تسيير مباشر)

GL 04 (تسيير حر)

RO 04 (بائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1989 لما اعيدت الهيكلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة اما فيما يخص انشاء الوحدات تدعى UNP في اطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي انشا في مارس 1985 LUND سعيدة هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات محملة لتمويل ولاية سعيدة البيض النعامة بمواد GPL و الوقود اما فيما يخص بعض المناطق التي تعرف شتاءا قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين وقود الزيوت الزفت المطاط (CLIPS) لمراكز تجميع قدرة إنتاجية 1600 قارورة يوميا.

مركز CDS لتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين مركز متعدد الإنتاج بالبيض والمشربة له قدرة التخزين وكذلك عين الصفراء، شركة نפטال السابقة البيض و النعامة في افريل 1992، المساحة الاجمالية للشركة تقدر ب 100000 كلم مربع، سعيدة 6612 كلم

مربع، البيض (الأبيض سيدي الشيخ) 66420 كلم مربع، النعامة (المشربة، عين الصفراء) و اجمالي عدد السكان يقدر ب : 1042200 نسمة يتوزعون كالاتي : سعيدة 441000 نسمة، النعامة 290000 نسمة، مؤسسة نפטال سعيدة تحتوي على ستة 06 مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة.

01 محطة (GP) (تسيير مباشر)

02 محطتان (GL) (تسيير حر)

13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر تراب ثلاث ولايات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

ولاية سعيدة مركز لتمميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة تخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان و انتاج يقدر 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا .

- النسبة التحتية للاشغال:

01 مدخل للملا

24 ميزان للبوتان

04 موازين للبروبان

- تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :

05 مراكز تسيير مباشر

01 مراكز تسيير حر

07 مراكز بيع خاص

02 مركز لبائع عادي

ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج 1 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء

04 تسيير مباشر 03 مراكز بيع عادي

01 تسيير حر 02 مراكز خاصة

ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م مكعب من الوقود و 50000 م 3 من B13

01 مخزن وقود ببوقطب ب 300 م مكعب (استقبال الوقود عن طريق السكة الحديدية)

ثانيا : موقع مؤسسة نفطال بسعيدة :

شركة نفطال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01 و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة البيض و النعامة في التمويل و توزيع المنتجات البترولية يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا خط السكة الحديدية الرابط بين المحمدية و بشار و غربا

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

مؤسسة المواد الكاشطة

و شرقا شركة المياه المعدنية تتربع على مساحة تقدر ب 04 هكتارات منها :

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE 3200 م مكعب

المساحة المغطاة للإدارة 800 م مكعب

الهاتف : 048.43.35.97

الجدول رقم (02) يوضح عدد عمال مؤسسة نפטال

البيان	الدائمين	المؤقتين
الإطارات الإدارية	139	144
الإطارات المديرية	62	18
مستخدمي الإنتاج	160	35

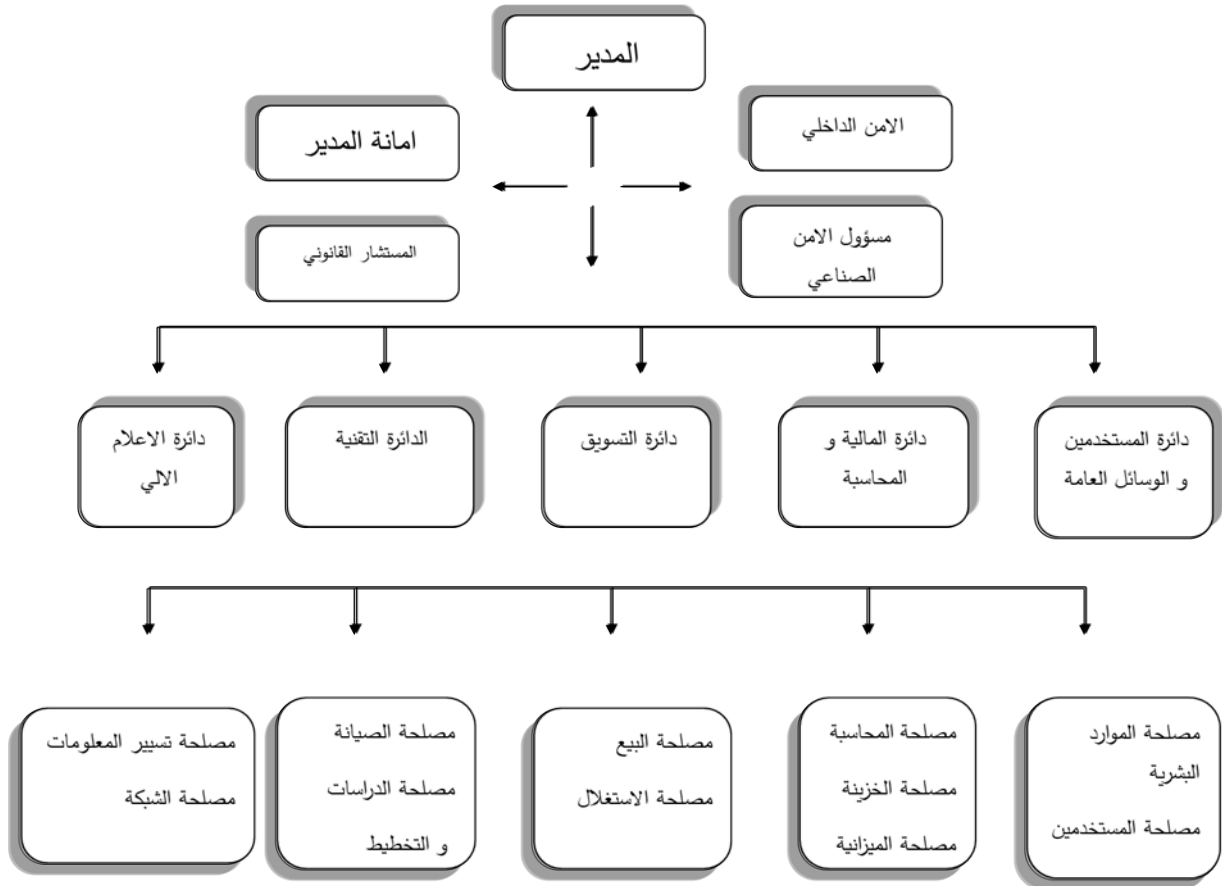
المصدر: وثائق المؤسسة

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومصالحها

الفرع الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة هيكل المؤسسة يمثل مجموعة من العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب ان تكون هناك روابط معينة بين الافراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

ان الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة الى أخرى فيما لا شك فيه ان السير الحسن لاي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احتواء الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نפטال من خلال التغيرات الاقتصادية السريعة خاصة في مجال المحروقات و إعطائها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوكنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها و ذلك من اجل تغطية جميع المناطق للتراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة الى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا. **الشكل رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال**



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : دراسة مختلف الدوائر الموجودة على مستوى الشركة

1- مديرية مقاطعة CLP /

الرئيس المدير العام هو المكلف السياسة و التوجيهات العامة للشركة العامة إضافة الى التنسيق الرابط بين مختلف الوحدات في المؤسسة و العمال على التسيير و التخطيط الاستراتيجي

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

2- الأمانة العامة : يمثلها امين شركة يقوم بالمراسلة و ترتيب الوثائق لوصول الارسال وهو يساعد المدير على تادية المهام.

3- مصلحة الاعلام و التسيير : تقوم بجمع المعلومات من ايصالها الى المديرية العامة فيما يخص الاحتياجات السنوية و متاعة التحقيقات البشرية هاته المعلومات تعبر عن قاعدة الحساب و مجموع و للمؤشرات الاقتصادية لتسيير و يمكننا اعتبارها تلك المعلومات.

4- الدائرة التقنية /

أ- مصلحة الدراسات و الإنجازات : هذه المساحة تضع مختلف الدراسات المتعلقة بالبنية التحتية للتخزين و التوزيع و ذلك من قبل الدراسات و الانشاءات الجديدة و عمليات التوسع و تجديد التخزين و قاعدة التجهيزات الموجودة و الثابتة .

ب - مصلحة صيانة العتاد : هاتف المصلحة تقوم بوضع مجموع التجهيزات و العتاد من اجل الاستغلال على مستوى البنية تحتية للتخزين و التوزيع بطرق الايصال .

ت- مصلحة التوزيع : تضع كل الوسائل المتعلقة بنقل المنتجات و تقسم الى ثلاث مستويات .

5- دائرة الإدارة و الوسائل/

أ- مصلحة الوسائل العامة : تسيير أنشطة النقل و المستخدمين و الصيانة السكن ... وهي مكلفة بتحقيق الرغبات و الاحتياجات المادية للمستخدمين و تسهر على توفير الوسائل المادية و البشرية لتحقيق نظافة أماكن التسيير الحسن للسكن الوظيفي و ضمان شراء و توزيع بدلات العمل.

ب- مصلحة الإدارة : تهتم بتسيير ملفات الإدارية للمستخدمين متابعة الغيابات و العطل وأوراق تسجيل الحضور و تسيير و مراقبة المنح العائلية و الملفات و المصاريف اجرة المستخدمين الدائمة و المؤقتة.

ج- مصلحة الموارد البشرية : تقوم بمراقبة و تسيير حياة العامل منذ بداية عمله الى نهايته (التقاعد)، المخططات السنوية للتكوين و تطبيق قوانين التمهين .

6- دائرة المالية و المحاسبة /

أ- مصلحة الميزانية و الأسعار : مراقبة الاستثمارات و وضع أسعار السلع و التعاون.

ب- مسؤولي الأقسام و رؤساء المراكز :

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

مصلحة التخزين : مهمتها تتمثل في مراقبة المداخل رفض الشبكات التي هي بدون رصيد ومراقبة المخرجات.

ج - مصلحة المحاسبة : بعد مراقبة الشيكات و الصكوك تسلم الى المصلحة المالية اما الوثائق كالفاتورات ووصول التسديد ترسل الى خلية الاعلام الالي من اجل التسجيل ثم تسحب الأعباء (مستخمي الاشغال) متبوعة باستثمارات الممولين و الناقلين ثم توضع مخططات الإنتاج و المالية .

7- دائرة التسويق /

يعتبر هذا الفرع من اهم فروع الشركة نفطال لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و يتكون هذا الفرع من :

مصلحة الزبون و العجلات :

أ- مصلحة الزبون من مهامها :

- ضمان التمويل و التسويق للزبون و المواد الخاصة على التراب الوطني و تحديد المستوى الأعلى و الأمثل للمخزون مع تامينه و الحفاظ عليه
- تأسيس خطط التسويق من تامين تنفيذها و اعداد ووضع تحت التصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية.
- تنسيق و تنمية نشاطات استرجاع الزيوت المستعملة و ضمان تسويقها.
- وضع بنك المعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب نو المواد.

ب- مصلحة العجلات : من مهامها

- تحديد سياسة التسويق للعجلات
- ضمان تمويل تسويق العجلات على مستوى التراب الوطني
- تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تامينه و الحفاظ عليه
- تأسيس خطط التسويق من تامين تنفيذها
- أعاد وضع تحت تصرف نظام محاسبي للمواد الإنتاجية

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

- تنسيق و تنمية نشاطات استرجاع العجلات المستعملة و ضمان تسويقها
- وضع بنك للمعلومات الإحصائية حول المبيعات حسب المواد

ج - مصلحة الوقود من مهامها :

- ضمان التموين و التسويق للوقود في المنطقة
 - اعداد و اتباع خطط التموين
 - تحديد المستوى الأمثل للمخزون مع تامينه و الحفاظ عليه
 - تأسيس خطط التوزيع و ضمان التنفيذ
 - تحضير مراحل الاستغلال و خطط الصيانة للمستودعات و التأكد من تنفيذها
 - تطوير مراحل الاستغلال بما يتماشى مع الحماية الصناعية و السهر على تطبيقها
- مصلحة الشبكات :** يعتبر وضع هذا الفرع ذو أهمية بالغة و اثر كبير في نشاط الشركة حيث يلعب دور أساسي في ضمان التموين المنتظم و الامداد و ذلك من منابع محطات تكرير و التصفية الى المخازن الرئيسية تسيير وسائل و معدات التخزين و النقل
- (الانابيب، الشاحنات، سكك الحديد ...) و كذا تطوير و تنمية و صيانة البنايات الأساسية للتوزيع .
- وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز ومخزن لتوزيع وتخزين :
 - الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.

- 44 مصنع للتعبئة GPL (غاز بترولي مميع).

- 16 وحدة لاستخراج الزيت.

3-اهداف ومهام المؤسسة

الفرع الاول : اهداف المؤسسة

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

كما سلف الذكر أن مؤسسة نפטال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نפטال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

- جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

- الزيت بجميع أنواعه و المواد الخاصة ك : (Produit) Wite spirite.

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

الفرع الثاني :مهام المؤسسة :

تتمثل مهام وحدة نפטال في ثلاث نقاط أساسية

التوزيع : حيث يتم توزيع مختلف المنتجات الموجودة بالوحدة

التخزين : تخزين المنتجات و تسويقها

الصيانة : لمختلف الآلات و معدات الوحدة .

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

في هذا العنصر سيتم التطرق فيه الى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية اعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وهذا بتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

1-مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة نفعال بسعيدة بمختلف رتبهم واسلاكهم وقد قمنا بتوزيع 80 استبيان ليتم استرجاع 65.

2-أداة الدراسة

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كاداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق اهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تاثير اليقظة الاستراتيجية على تحسين أداء المؤسسة، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة نفعال بسعيدة، حيث قمنا بصياغة الاستبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2- يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

2-2- يضم محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: اليقظة الاستراتيجية، ويتكون من:

- المحور الأول: اليقظة التكنولوجية
- المحور الثاني: اليقظة التجارية
- المحور الثالث: اليقظة التنافسية
- المحور الرابع: اليقظة البيئية

المجال الثاني: الأداء

- المحور الأول: بعد العملاء
- المحور الثاني: البعد المالي
- المحور الثالث: بعد العمليات الداخلية
- المحور الرابع: بعد التعلم والنمو

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (03) يوضح الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة
80	65	04	11

المصدر: من اعداد الطالب

الجدول رقم (04) يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	من 1.00 الى 1.79 موافقة منخفضة جدا	من 1.80 الى 2.59 موافقة منخفضة	من 2.60 الى 3.39 محايدة	من 3.40 الى 4.19 موافقة عالية	من 4.20 الى 5.00 موافقة عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالب

3- الأساليب الإحصائية وثبات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الاحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة الموافقة.
- الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- اختبار T-TEST احادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة نفضال لليقظة الاستراتيجية وتحسين الأداء.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفال بسعيدة

تساهم هذه الأساليب في تعزيز موثوقية البيانات التي تم جمعها وتحليلها، مما يضمن دقة النتائج المستخلصة من الدراسة استخدام هذه الأساليب الإحصائية يمكن ان يكون له تاثير كبير على دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان واستخلاص النتائج

1- خصائص عينة الدراسة

سننظر الى الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

1-1- خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

نهدف الى التعرف على توزيع الافراد العينة حسب متغير الجنس والى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة وتحديد الخبرة المهنية في المؤسسة.

1-1-1- توزيع افراد العينة حسب الجنس

توزع افراد العينة الى فئة الذكور والاناث كما هو موضح ادناه:

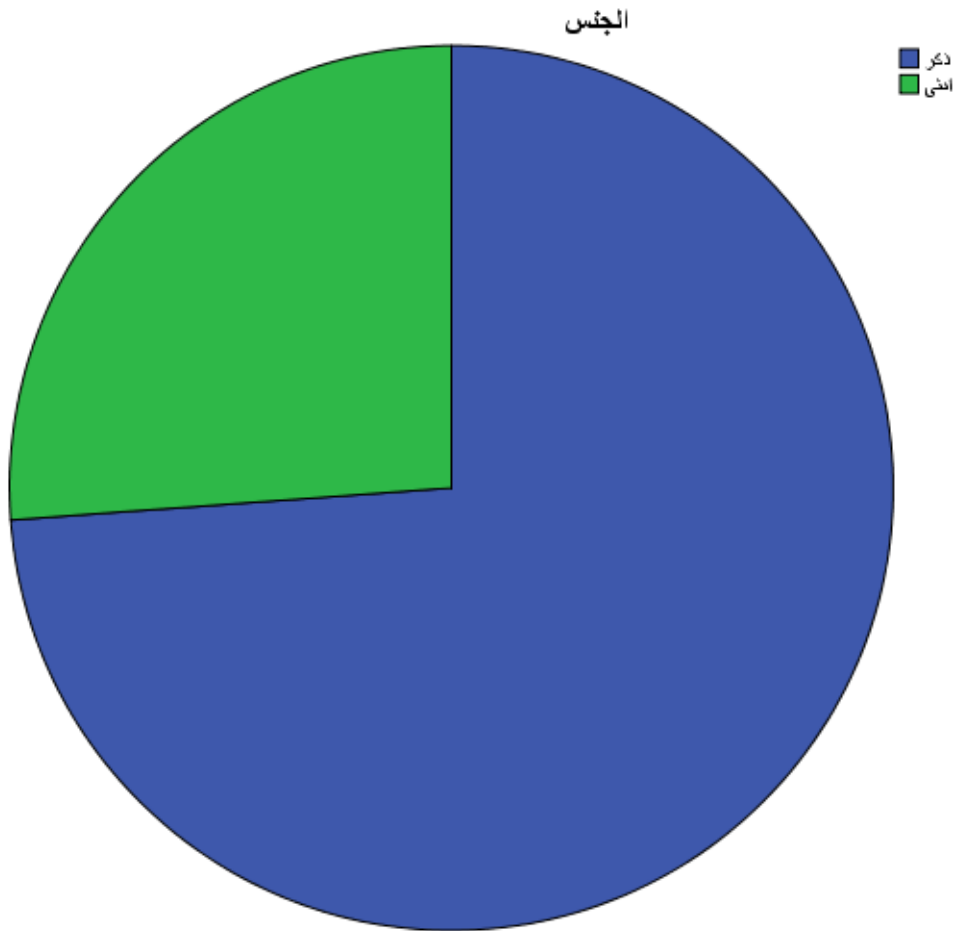
الجدول رقم (05) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
73.8%	48	ذكر
26.2%	17	انثى
100%	65	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

الشكل رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات SPSS

يتبين من خلال المؤشرات الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية أن فئة الذكور هي المهيمنة بشكل واضح على عينة الدراسة بنسبة بلغت 73.8% وبواقع 48 فردا، في حين مثلت فئة الإناث نسبة 26.2% فقط من إجمالي العينة وبعدد استقر عند 17 موظفة، ويعزى هذا التفاوت العددي والارتفاع الملحوظ لصالح فئة الذكور بالدرجة الأولى إلى طبيعة النشاط الاقتصادي والميداني للمؤسسة محل الدراسة، وبما أن المؤسسة تنشط في قطاع توزيع وتسويق المواد النفطية والطاوقية، فإن الجزء الأكبر من وظائفها يتطلب جهدا بدنيا مستمرا، والقيام بمناوبات ليلية، والعمل الميداني في محطات التوزيع ومراكز الشحن والصيانة، وهي ظروف عمل شاقة تتلاءم أكثر مع طبيعة فئة الرجال، بينما يقتصر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

حضور العنصر النسوي غالبا على الوظائف الإدارية والمكتبية داخل المديرية والفروع المركزية، وهو ما يفسر هذا التوزيع المتباين للجنسين داخل العينة.

1-1-2- توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

تهدف الى معرفة الفئة العمرية لعينة الدراسة داخل المؤسسة كما هو موضح ادناه:

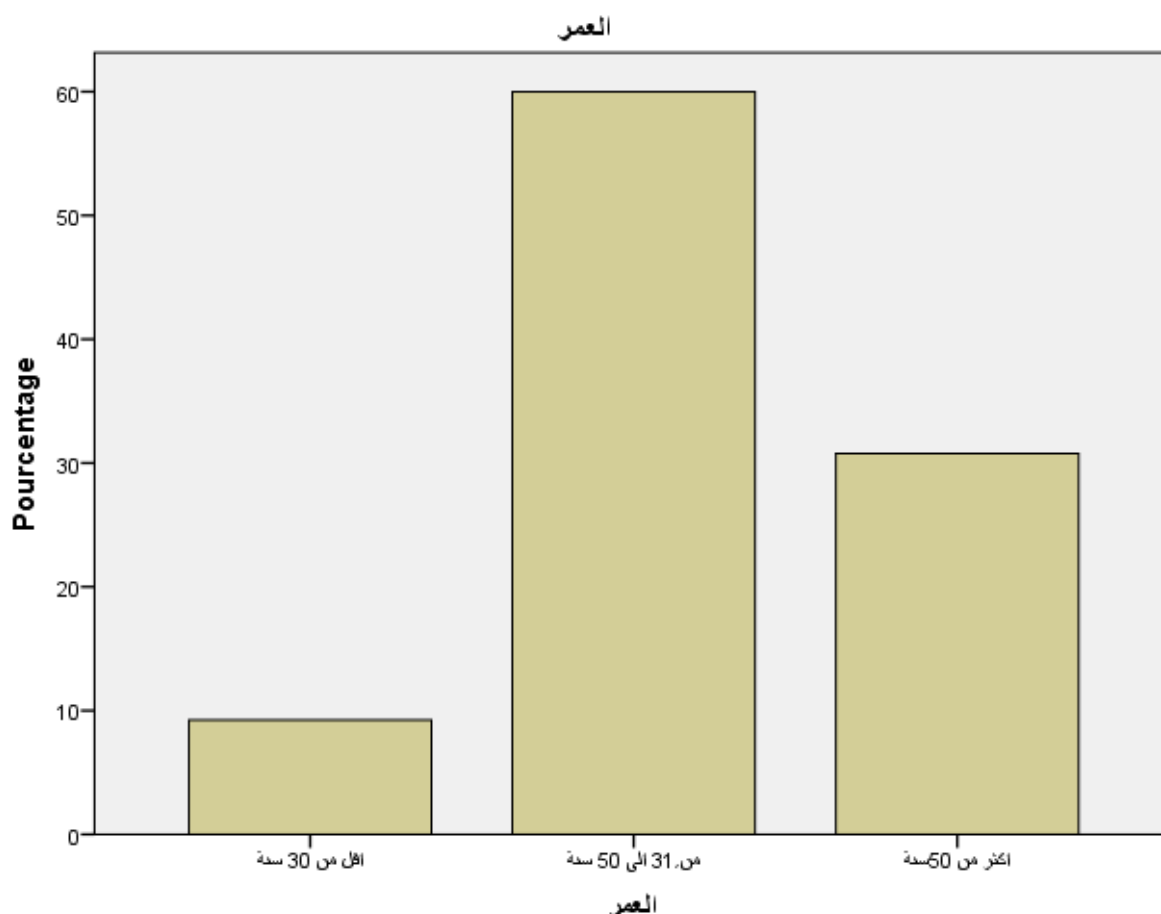
الجدول رقم (06) يوضح توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	6	9.2%
من 31 الى 50 سنة	39	60%
اكثر من 50 سنة	20	30.8%
المجموع	65	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: مخرجات SPSS

توضح المخرجات الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب السن أن الفئة العمرية المحصورة بين 31 و 50 سنة قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة مهيمنة بلغت 60% من إجمالي أفراد العينة وبعدها 39 فرداً، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بنسبة قدرت بـ 30.8% وبواقع 20 فرداً، في حين جاءت الفئة الشابة الأقل من 30 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة منخفضة لم تتعدى 9.2% وممثلة بـ 6 أفراد فقط، وتؤكد هذه النتيجة أن المؤسسة تعتمد في على الفئة التي تتمتع بالنضج المهني (31-50 سنة)، وهي الفئة التي تزوج بين الحيوية والنشاط والخبرة الميدانية المتراكمة التي تؤهلها لإدارة العمليات بكفاءة، كما أن الارتفاع النسبي للفئة الأكبر من 50 سنة يدل على الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل بالمؤسسة، بينما يشير تدني نسبة الشباب الأقل من 30 سنة إلى محدودية التوظيف الجديد في السنوات الأخيرة، أو اشتراط المؤسسة لحد أدنى من الأقدمية لا يتوفر عادة لدى الخريجين الجدد.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

3-1-1- توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضح ادناه:

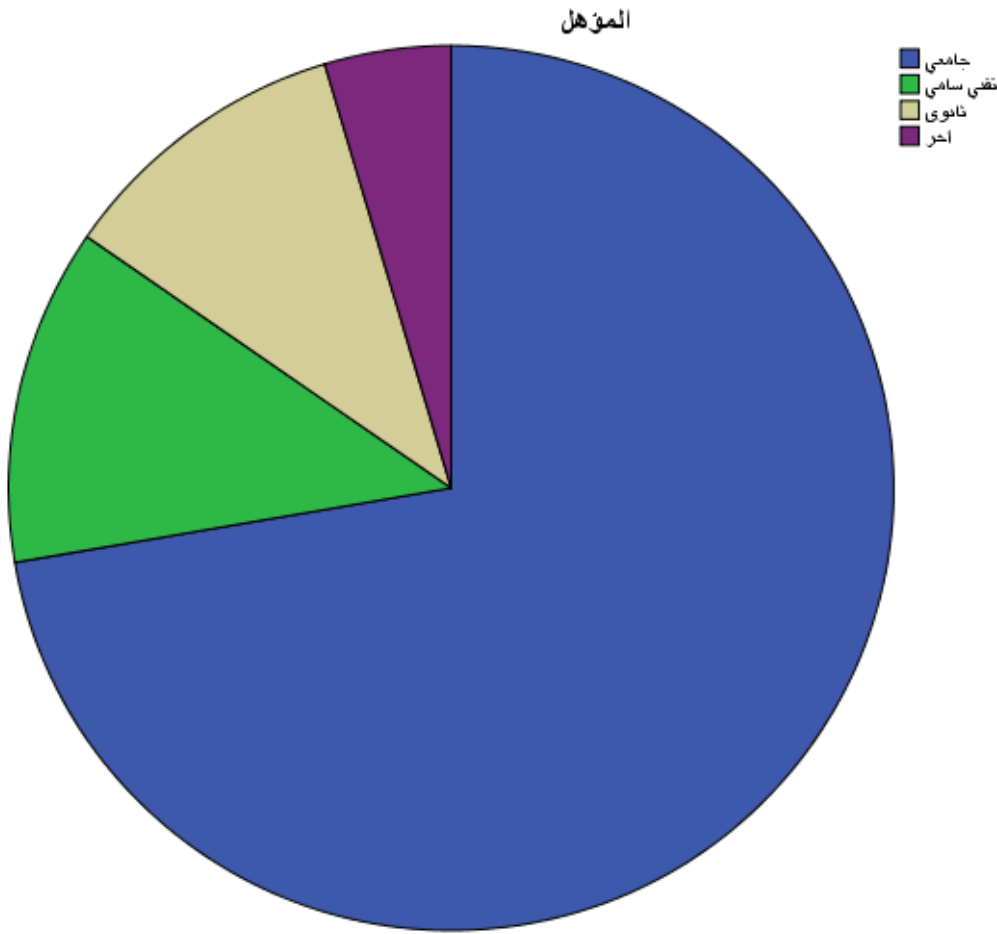
الجدول رقم (07) يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	47	72.3%
تقني سامي	8	12.3%
ثانوي	7	10.8%
اخر	3	4.6%
المجموع	65	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

الشكل رقم (08) يوضح توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: مخرجات SPSS

يظهر من خلال القراءة الإحصائية لبيانات المؤهل العلمي أن أصحاب المستوى الجامعي يمثلون النسبة الأكبر في عينة الدراسة بنسبة بلغت 72.3% وبعدد 47 موظفاً، لتأتي في المرتبة الثانية فئة حاملي شهادة تقني سامي بنسبة تقدر بـ 12.3% وبواقع 8 أفراد، تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 10.8% وبعدد 7 أفراد، بينما احتلت الفئات الأخرى المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جداً لم تتجاوز 4.6% وبواقع 3 أفراد فقط. ويعكس هذا الارتفاع الكبير والواضح في نسبة حاملي الشهادات الجامعية توجهها استراتيجياً جلياً للمؤسسة نحو الاستثمار في الرأس مال البشري المؤهل علمياً وتوطين الكفاءات، حيث يتماشى هذا التركيز على الكوادر الجامعية والتقنية العليا مع سياسات التوظيف الحديثة ومتطلبات الإدارة المعاصرة، لتأمين موارد بشرية قادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة، والتخطيط الاستراتيجي، والتعامل مع الأنظمة التشغيلية المعقدة بما يضمن تحسين الأداء التنظيمي العام.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

4-1-1- توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

تهدف الى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل المؤسسة كما هو موضح ادناه:

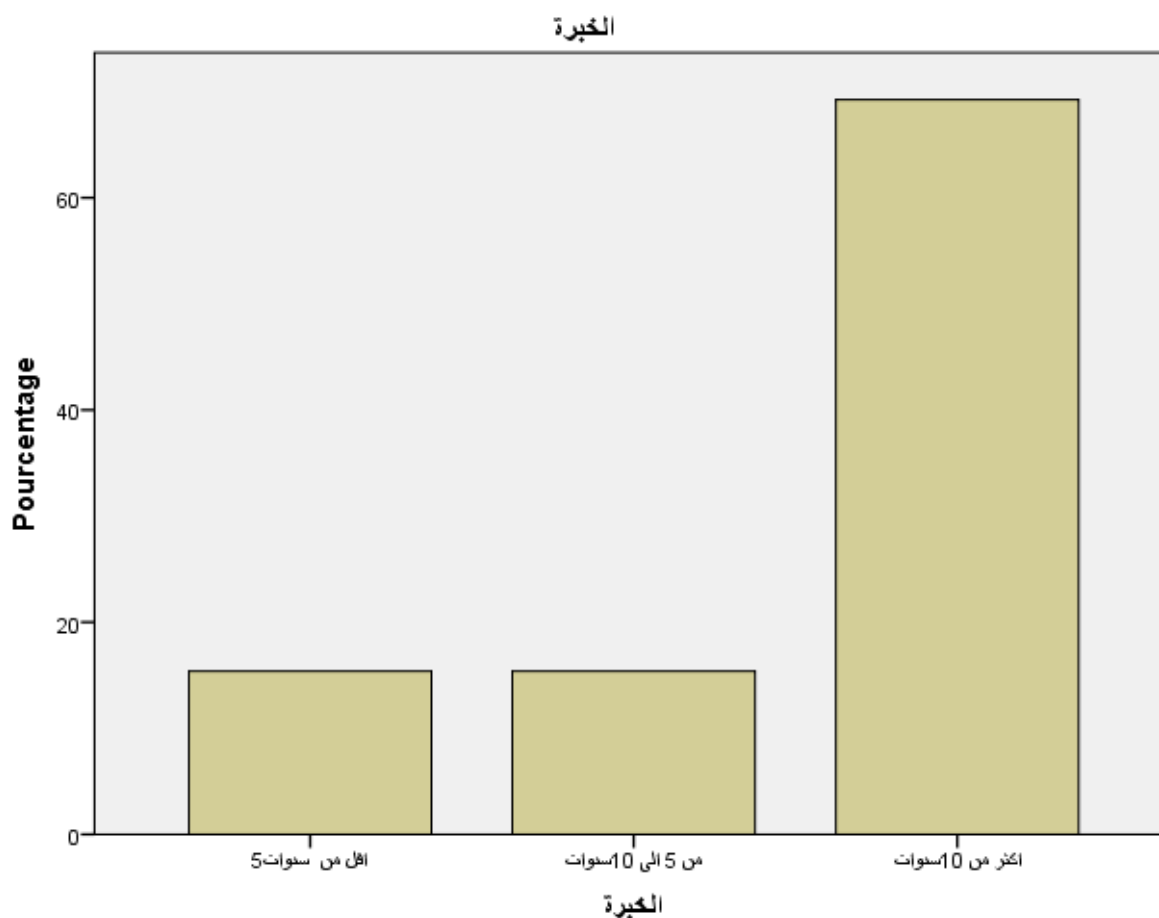
الجدول رقم (08) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	10	15.4%
من 5 الى 10 سنوات	10	15.4%
اكثر من 10 سنوات	45	69.2%
المجموع	65	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الشكل رقم (09) يوضح توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات SPSS

تفيد المخرجات الإحصائية المرتبطة بالأقدمية المهنية أن الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات يشكلون النسبة الأكبر والأعلى في العينة بواقع 69.2% وبعدد 45 فردا، في حين تساوت الفئتان المتبقيتان تماما، حيث مثلت فئة الخبرة المتوسطة من 5 إلى 10 سنوات نسبة 15.4% بواقع 10 أفراد، وحصدت فئة الخبرة الحديثة الأقل من 5 سنوات نفس النسبة المقدرة بـ 15.4% وبعدد 10 أفراد أيضا. وتثبت هذه النتائج بشكل قاطع أن المؤسسة تمتلك رصيذا معرفيا وخبرة ميدانية تراكمية قوية جدا وثابتة، نظرا لأن قرابة ثلثي العينة يتمتعون بأقدمية طويلة، مما يمنحهم فهما عميقا وشاملا لآليات العمل ومخاطره التشغيلية، كما أن هذا المزيج (بين أقدمية الموظفين وجود أغلبية من ذوي الخبرة الطويلة إلى جانب فئات شابة ومتوسطة) يضمن انسيابية عالية في نقل المعارف الضمنية بين الأجيال داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس ايجابا على استقرار وجودة الأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

2-تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى مساهمة اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة، لا بد من تحليل وتفسير محاور الدراسة بحيث سيتم التطرق الى قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة الى تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة.

2-1-الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

من اجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (09) يوضح معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية			
البعد الأول: اليقظة التكنولوجية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير حيث تعمل على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها	0.868	0.000
2	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الرقمية الحديثة بشكل فعال في التواصل مع عملائها وترويج منتجاتها وخدماتها	0.875	0.000
3	تسعى المؤسسة الى ابرام عقود تعاون واتفاقيات شراكة بهدف اقتناء تكنولوجيات جديدة وتحديث أساليب الإنتاج	0.831	0.000
4	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات والمستجدات في بيئتها التكنولوجية وتعمل على استيعابها وتوظيفها لتعزيز قدراتها	0.786	0.000
البعد الثاني: اليقظة التجارية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
5	تسعى المؤسسة الى فهم احتياجات عملائها وتعمل على تكييف عروضها بما يستجيب لتوقعاتهم	0.758	0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

0.000	0.815	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة وتعمل على تطوير استراتيجيات توسعية مدروسة لاقتناص هذه الفرص	6
0.000	0.785	تولي المؤسسة اهتماما بالغا لاراء عملائها حول منجاتها وخدماتها وتستثمر هذه التغذية الراجعة في تحسين أدائها	7
0.000	0.808	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم المتجددة في الوقت المناسب	8

البعد الثالث: اليقظة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
9	تمتلك المؤسسة معلومات محدثة ودقيقة حول المنافسين تمكنها من اتخاذ قرارات تنافسية مبنية على معطيات واقعية	0.844	0.000
10	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بمنتجات المؤسسات المنافسة وتعمل على تحليلها بهدف تطوير منتجاتها في السوق	0.790	0.000
11	تتابع المؤسسة بصفة منتظمة السياسات التسعيرية للمنافسين	0.828	0.000
12	تعمل المؤسسة على استكشاف و استغلال الفرص التنافسية قبل منافسيها	0.859	0.000

البعد الرابع: اليقظة البيئية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
13	تمتلك المؤسسة القدرة على التعرف على نقاط قوتها و نقاط ضعفها واستخدام ذلك في رسم مساراتها الاستراتيجية	0.666	0.000
14	تمتلك المؤسسة القدرة على رصد الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي وتعمل على التكيف معها بشكل مسبق	0.537	0.000
15	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد سبب الاضطرابات والتقلبات الذي تحدث في سوقها	0.823	0.000
16	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية في بيئة اعمالها	0.734	0.000

المحور الثاني: الاداء

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

البعد الخامس: بعد العملاء

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
17	تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم	0.749	0.000
18	تولي المؤسسة اهتمام بجميع الأطراف التي تتعامل معها	0.780	0.000
19	تحرص المؤسسة على الأخذ بمقترحات عملائها وملاحظاتهم بعين الاعتبار	0.843	0.000
20	تخصص المؤسسة وقتا لاستقبال متعاملينها الخارجيين والتفاعل معهم	0.627	0.000

البعد السادس: البعد المالي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
21	تسعى المؤسسة الى الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف تحقيق أعلى عائد ممكن وتعظيم قيمتها الاقتصادية	0.732	0.000
22	تحرص المؤسسة على ترشيد الانفاق وتفاذي الهدر في الموارد المتاحة	0.760	0.000
23	تعطي المؤسسة أولوية لضمان استدامة مواردها المالية على المدى الطويل وتعمل على تنويع مصادر إيراداتها وتعزيز قدراتها التمويلية	0.784	0.000
24	تسعى المؤسسة الى تحقيق نتائج مالية تتوافق مع ميزانيتها المخططة وتعمل على معالجة أي انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف	0.787	0.000

البعد السابع: بعد العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تشاركية تتيح للموظفين المساهمة في صنع القرار	0.672	0.000
26	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها	0.689	0.000
27	يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات واضح ومعتمد ينظم سير العمل ويعد مرجعا الزاميا لجميع الموظفين في أداء مهامهم	0.636	0.000

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

28	تعمل المؤسسة على استحداث وتطبيق أساليب عمل حديثة وفعالة بهدف رفع إنتاجية موظفيها وتحسين جودة مخرجاتها	0.643	0.000
البعد الثامن: بعد التعلم والنمو			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
29	تتيح المؤسسة للموظفين فرص استكمال تعليمهم وتطوير كفاءاتهم المعرفية	0.754	0.000
30	تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية ومخصصة بهدف تنمية مهارات موظفيها وتأهيلهم لمواجهة متطلبات العمل المتجددة	0.707	0.000
31	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة للترقية والتحفيز للموظفين	0.646	0.000
32	تتيح المؤسسة للموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم في بيئة العمل	0.790	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

بملاحظة الجدول أعلاه يتبين لنا ان كل معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات المنتمية لها كانت معنوية عند مستوى دلالة 0.000 وبالتالي فان جميع الفقرات تعبر بالفعل عن المحاور المنتمية لها وبشكل موجب وقوي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.537 و 0.875 مما يدل على ان أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي مرتفع.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

2-2- قياس ثبات الاستبيان

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام الفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد احد اهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لاضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان او قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما اذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على اثر المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون اصغر قيمة مقبولة لالفا كرونباخ هي 0.6 وكلما تزيد القيمة يكون افضل، ففي دراستنا كانت قيمة معامل الفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور في الجدول الموالي:

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المجال	المحاور	معامل الفا كرونباخ
الاول	المحور الأول: اليقظة التكنولوجية (04 فقرات)	0.859
	المحور الثاني: اليقظة التجارية (04 فقرات)	0.800
	المحور الثالث: اليقظة التنافسية (04 فقرات)	0.850
	المحور الرابع: اليقظة البيئية (04 فقرات)	0.643
	المجال الأول: اليقظة الاستراتيجية (16 فقرة)	0.905
الثاني	المحور الخامس: العملاء (04 فقرات)	0.740
	المحور السادس: المالي (04 فقرات)	0.754
	المحور السابع: العمليات الداخلية (04 فقرات)	0.605
	المحور الثامن: التعلم والنمو (04 فقرات)	0.700
	المجال الثاني: الاداء	0.805
	جميع عبارات الاستبيان (32 عبارة)	0.896

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

يتبين ان قيمة معامل الفا اكرونباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0.605 و 0.859) الخاصة بالابعاد، اما قيمة معامل الفا اكرونباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.896 وهي درجة ثبات مقبولة تدل على ان عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2-3- اتجاهات إجابات افراد العينة

نهدف من خلال هذا العنصر الى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات إجابات افراد العينة ومتوسط الإجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.

المجال الأول: اليقظة الاستراتيجية

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة افراد العينة، الأهمية النسبية لكل ابعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية.

المحور الاول: اليقظة التكنولوجية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفنية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة التكنولوجية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير حيث تعمل على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها	6	17	6	28	8	3.23 0	1.23 4	محايد
		%	%	%	%	%			
		9.	26.	9.	43	12			
02	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الرقمية الحديثة بشكل فعال في التواصل مع عملائها وترويج منتجاتها وخدماتها	7	12	10	26	10	3.30 7	1.24 9	محايد
		%	%	%	%	%			
		10	18.	15	40	15			

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

			.4	.0	.4	5	.8		
03	تسعى المؤسسة الى ابرام عقود تعاون واتفاقيات شراكة بهدف اقتناء تكنولوجيايات جديدة وتحديث أساليب الإنتاج	2	11	7	34	11	3.1	موافق	3.630
04	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات والمستجدات في بيئتها التكنولوجية وتعمل على استيعابها وتوظيفها لتعزيز قدراتها	0	13	9	36	7	0	موافق	3.569
	النسبة المئوية لاجابات المحور الاول	5.77	20.4	12.3	47.7	13.85		موافق	3.434

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية تتراوح ما بين 3.230 و 3.630 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال الدراسة محايد موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.434 بانحراف معياري قدره 1.117 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير الى موافق.

المحور الثاني: اليقظة التجارية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور اليقظة التجارية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (12) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور اليقظة التجارية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
05	تسعى المؤسسة الى فهم احتياجات عملائها وتعمل على تكييف عروضها بما يستجيب لتوقعاتهم	1	5	8	31	20	3.98	0.94	موافق
		%	%	%	%	%	4	3	
		1.5	7.7	12.3	47.7	30.8			
06	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة وتعمل على تطوير استراتيجيات توسعية مدروسة لاقتناص هذه الفرص	1	6	5	34	19	3.98	0.94	موافق
		%	%	%	%	%	4	3	
		1.5	9.2	7.7	52.3	29.2			
07	تولي المؤسسة اهتماما بالغا لآراء عملائها حول منجاتها وخدماتها وتستثمر هذه التغذية الراجعة في تحسين أدائها	1	4	5	33	22	4.09	0.89	موافق
		%	%	%	%	%	2	6	
		1.5	6.2	7.7	50.8	33.8			
08	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم المتجددة في الوقت المناسب	0	8	3	38	16	3.95	0.89	موافق
		%	%	%	%	%	3	1	
		0	12.3	4.6	58.5	24.6			
	النسبة المئوية لإجابات المحور الثاني	%	%	%	%	%	4.00	0.91	موافق
		1.12	8.8	8.07	8.07	29.6	3	8	
		5	5	5	5	5			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اليقظة التجارية تتراوح ما بين 3.953 و 4.092 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.003 بانحراف معياري قدره 0.918 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير الى موافق.

المحور الثالث: اليقظة التنافسية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور اليقظة التنافسية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13) يوضح اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة التنافسية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
09	تمتلك المؤسسة معلومات محدثة ودقيقة حول المنافسين تمكنها من اتخاذ قرارات تنافسية مبنية على معطيات واقعية	4	11	3	40	7	3.53 8	1.09 0	موافق
		%	%	%	%	%			
		6.	16.	4.	61	10			
10	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بمنتجات المؤسسات المنافسة وتعمل على تحليلها بهدف تطوير منتجاتهما في السوق	1	10	6	39	9	3.69 2	0.95 0	موافق
		%	%	%	%	%			
		1.	15.	9.	60	13			
11	تتابع المؤسسة بصفة منتظمة السياسات التسعيرية للمنافسين	4	9	4	39	9	3.61 5	1.08 5	موافق
		%	%	%	%	%			
		6.	13.	6.	60	13			
12	تعمل المؤسسة على استكشاف و استغلال	2	13	7	33	10	3.55	1.07	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

								الفرص التنافسية قبل منافسيها
	5	3	%	%	%	%	%	
			15	50	10	20.	3.	
			4.	8.	8.	0	1	
موافق	1.05	3.59	%	%	%	%	%	النسبة المئوية لاجابات المحور الثالث
		9	13	58	7.	16.	4.	
			.	.	7	525	25	
			45	07				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اليقظة التنافسية تتراوح ما بين 3.538 و 3.692 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد ان المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.599 بانحراف معياري قدره 1.05 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير الى موافق.

المحور الرابع: اليقظة البيئية

يضم هذا العنصر متوسط إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور اليقظة البيئية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14) يوضح اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور اليقظة البيئية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	تمتلك المؤسسة القدرة على التعرف على نقاط قوتها و نقاط ضعفها واستخدام ذلك في رسم مساراتها الاستراتيجية	6	10	11	35	3	3.29	1.08	محايد
		%	%	%	%	%	2	5	
		9.	15.	16	53	4.			
		2	4	9.	8.	6			
14	تمتلك المؤسسة القدرة على رصد الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي وتعمل	2	8	5	39	11	3.75	0.98	موافق
		%	%	%	%	%	3	4	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

			16	60	7.	12.	3.	على التكيف معها بشكل مسبق	
			.9	.0	7	3	1		
موافق	1.15	3.75	17	32	2	11	3	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد سبب الاضطرابات والتقلبات الذي تحدث في سوقها	15
	9	3	%	%	%	%	%		
			26	49	3.	16.	4.		
			2.	2.	1	9	6		
موافق	1.14	3.46	11	27	12	11	4	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية في بيئة اعمالها	16
	6	1	%	%	%	%	%		
			16	41	18	16.	6.		
			9.	5.	5.	9	2		
موافق	1.09	3.56	%	%	%	%	%	النسبة المئوية لاجابات المحور الرابع	
	35	4	16	51	11	15.	5.		
			.	.	.	37	77		
			15	12	55				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية تتراوح ما بين 2.292 و 3.753 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.564 بانحراف معياري قدره 1.0935 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير الى موافق.

المجال الاول: اليقظة الاستراتيجية

نهدف من خلال هذا العنصر الى معرفة متوسط اتجاهات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الاول "اليقظة الاستراتيجية" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (15) يوضح اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الاول

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
اليقظة الاستراتيجية	3.65	1.042	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال المؤشرات الإحصائية الإجمالية الموضحة في الجدول رقم (15)، والذي يلخص اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو المحاور الأربعة المشكلة لـ "المجال الأول: اليقظة الاستراتيجية ككل"، أن المعدل العام لآراء المبحوثين قد استقر عند درجة "موافق"، حيث سجل المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل قيمة بلغت 3.650 وبانحراف معياري إجمالي قدره 1.044، وتؤكد هذه النتيجة موافقة أفراد العينة على أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تتبنى وتطبق ممارسات ونظم اليقظة الاستراتيجية في إدارتها بأسلوب فعال ومستمر، كما يشير انخفاض قيمة الانحراف المعياري العام (1.044) إلى وجود تقارب ملحوظ وتجانس وثيق بين آراء الموظفين بمختلف مستوياتهم.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

المجال الثاني: الأداء

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة افراد العينة والاهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: بعد العملاء، بعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

المحور الخامس: بعد العملاء

يضم هذا العنصر متوسط إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور بعد العملاء كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16) يوضح اتجاهات إجابات افراد العينة حول عبارات محور بعد العملاء

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم	3	11	7	32	12	3.60	1.11	موافق
		%	%	%	%	%	0	5	
		4.	16.	10	49	18			
18	تولي المؤسسة اهتمام بجميع الأطراف التي تتعامل معها	1	11	3	42	8	3.69	0.95	موافق
		%	%	%	%	%	2	0	
		1.	16.	4.	64	12			
19	تحرص المؤسسة على الأخذ بمقترحات عملائها وملاحظاتهم بعين الاعتبار	3	13	7	27	15	3.58	1.18	موافق
		%	%	%	%	%	4	4	
		4.	20.	10	41	23			
20	تخصص المؤسسة وقتا لاستقبال متعامليلها الخارجيين والتفاعل معهم	2	10	6	35	12	3.69	1.04	موافق
		%	%	%	%	%	2	4	

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

			18.5	53.8	9.2	15.4	3.1		
موافق	1.073	3.642	%18.1	%52.	%8.85	%17.3	%3.45	النسبة المئوية لإجابات المحور الخامس	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العملاء تتراوح ما بين 3.584 و 3.692 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.642 بانحراف معياري قدره 1.073 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير الى موافق.

المحور السادس: البعد المالي

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور البعد المالي كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح اتجاهات افراد عينة الدراسة حول عبارات محور البعد المالي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
21	تسعى المؤسسة الى الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف تحقيق اعلى عائد ممكن وتعظيم قيمتها الاقتصادية	3	1	7	39	15	3.953	0.908	موافق
		%4.6	%1.5	%10.8	%60.0	%23.1			
22	تحرص المؤسسة على ترشيد الانفاق وتفادي الهدر في الموارد المتاحة	1	1	4	39	20	4.168	0.740	موافق
		%1.	%	%6.	%60	%30			

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

			8.	0.	2	1.5	5		
23	تغطي المؤسسة أولوية لضمان استدامة مواردها المالية على المدى الطويل وتعمل على تنويع مصادر إيراداتها وتعزيز قدراتها التمويلية	2	5	7	39	12	3.83	0.92	موافق
		%	3.	7.7	10	60	18	8	
		1		8.	0.	5.			
24	تسعى المؤسسة الى تحقيق نتائج مالية تتوافق مع ميزانيتها المخططة وتعمل على معالجة أي انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف	3	12	6	31	13	3.60	1.14	موافق
		%	4.	18.	9.	47	20	2	
		6	5	2	7.	0.			
	النسبة المئوية لاجابات المحور السادس	%	3.	7.3	9.	41	23	3.88	0.92
		45		25	.	1.		7	موافق
				92					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المالي تتراوح ما بين 3.60 و 4.168 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.88 بانحراف معياري قدره 0.929 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير الى موافق.

المحور السابع: بعد العمليات الداخلية

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور بعد العمليات الداخلية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (18) يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور بعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
25	تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تشاركية تتيح للموظفين المساهمة في صنع القرار	2	8	6	48	1	3.58	0.84	موافق
		%	%	%	%	%	4	5	
		3.	12.	9.	73	1.			
26	تتبنى المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها	0	3	6	46	10	3.96	0.66	موافق
		%	%	%	%	%	9	0	
		0	4.6	9.	70	15			
27	يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات واضح ومعتمد ينظم سير العمل ويعد مرجعا إلزاميا لجميع الموظفين في أداء مهامهم	1	2	11	45	6	3.81	0.70	موافق
		%	%	%	%	%	5	4	
		1.	3.1	16	69	9.			
28	تعمل المؤسسة على استحداث وتطبيق أساليب عمل حديثة وفعالة بهدف رفع إنتاجية موظفيها وتحسين جودة مخرجاتها	0	9	8	39	9	3.73	0.87	موافق
		%	%	%	%	%	8	1	
		0	13.	12	60	13			
	النسبة المئوية لإجابات المحور السابع	1.	8.4	11	68	9.	3.77	0.77	موافق
		15	5	9.	.	97	6		
					45	5			

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد العمليات الداخلية تتراوح ما بين 3.584 و 3.966 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد ان المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.776 بانحراف معياري قدره 0.77 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير الى موافق.

المحور الثامن: بعد التعلم والنمو

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات اجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور بعد التعلم والنمو كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (19) يوضح اتجاهات افراد العينة لمحور بعد التعلم والنمو

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
29	تتيح المؤسسة للموظفين فرص استكمال تعليمهم وتطوير كفاءاتهم المعرفية	1	7	3	37	17	3.95	0.94	موافق
		%	%	%	%	%	3	2	
		1.	10.	4.	56	26			
		5	8	6	9.	2.			
30	تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية ومخصصة بهدف تنمية مهارات موظفيها وتأهيلهم لمواجهة متطلبات العمل المتجددة	1	4	0	37	23	4.18	0.84	موافق
		%	%	%	%	%	4	5	
		1.	6.2	0	56	35			
		5	9.	4.					
31	تمتلك المؤسسة سياسات واضحة للترقية والتحفيز للموظفين	0	5	5	34	21	4.09	0.84	موافق
		%	%	%	%	%	2	2	
		0	7.7	7.	52	32			
				7	3.	3.			
32	تتيح المؤسسة للموظفين الفرصة للتعبير	3	5	4	35	18	3.92	1.03	موافق

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

								عن أفكارهم في بيئة العمل	
	5	3	%	%	%	%	%	4. 7.7 6. 53 18 8. 2	
موافق	0.91	4.03	%	%	%	%	%	النسبة المئوية لاجابات المحور الثامن	
	6	8	27	54	18	8.1	1. 9		
			.	.	5.				
			97	97					

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسطات الحسابية لفقرات بعد اليقظة التكنولوجية تتراوح ما بين 3.923 و4.184 أي ان متوسط البعد بالكامل وقع في مجال الدراسة موافق وهذا ما يؤكد ان المتوسط العام للبعد الذي بلغ 4.038 بانحراف معياري قدره 0.916 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير الى موافق.

المجال الثاني: الأداء

نهدف من خلال هذا العنصر الى معرفة متوسط اتجاهات إجابات افراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "الأداء" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (20) يوضح اتجاهات إجابات افراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأداء	3.835	0.921	موافق

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط العام للمجال الثاني المتمثل في الأداء بلغ 3.835 بانحراف معياري قدره 0.921 وهو متوسط يقع ضمن الدرجة الرابعة من درجات سلم ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير الى موافق.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (21) يوضح ترتيب قيم اتجاهات اجابات الافراد بشكل مختصر

ترتيب الابعاد	درجة الموافقة (الاتجاه)	الانحراف المعياري العام	المتوسط الحسابي العام	المحور/البعد
المجال الاول: اليقظة الاستراتيجية (المتغير المستقل)				
المرتبة الأولى	موافق	0.918	4.003	بعد اليقظة التجارية
المرتبة الثانية	موافق	1.050	3.599	بعد اليقظة التنافسية
المرتبة الثالثة	موافق	1.093	3.564	بعد اليقظة البيئية
المرتبة الرابعة	موافق	1.117	3.434	بعد اليقظة التكنولوجية
/	موافق	1.042	3.65	المعدل الإجمالي لليقظة ككل
المجال الثاني: الأداء (المتغير التابع)				
المرتبة الاولى	موافق	0.916	4.038	بعد التعلم والنمو
المرتبة الثانية	موافق	0.929	3.887	البعد المالي
المرتبة الثالثة	موافق	0.770	3.776	بعد العمليات الداخلية
المرتبة الرابعة	موافق	1.073	3.642	بعد العملاء
/	موافق	0.921	3.835	المعدل الإجمالي للاداء ككل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ظهرت النتائج الإحصائية توافقا تاما في اراء أفراد العينة عند درجة "موافق" لكل من متغيري اليقظة الاستراتيجية والأداء المؤسسي، مما يعكس وعيا تنظيميا كبيرا برصد المحيط وتطوير المخرجات

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

التشغيلية، ففي محور اليقظة الاستراتيجية، احتلت اليقظة التجارية المرتبة الأولى بمتوسط 4.003، تليها التنافسية (3.599)، ثم البيئية (3.564)، في حين جاءت اليقظة التكنولوجية في آخر الترتيب بـ 3.434، ويُعزى هذا الاتجاه العام بالموافقة إلى حرص المؤسسة الصارم على استشعار نبض السوق وتلبية الطلب على المواد الطاقوية والنفطية كأولوية قصوى، مع تتبع تحركات المنافسين والتكيف مع التغيرات البيئية، بالرغم من حاجتها لمزيد من الدعم فيما يخص أنظمتها التكنولوجية الداخلية. وتكاملت هذه الجهود مع تقييم أبعاد الأداء المؤسسي التي جاءت كلها بدرجة "موافق" أيضاً، حيث تصدر بعد التعلم والنمو الترتيب بمتوسط 4.038، يليه البعد المالي (3.887)، ثم العمليات الداخلية (3.776)، بينما حل بعد العملاء أخيراً بـ 3.642، ليتوج الأداء المؤسسي ككل بمتوسط عام متوازن بلغ 3.835 وهو ما يؤكد بدرجة "موافق" أن أفراد العينة يقرون بوجود أداء تنظيمي وتشغيلي قوي ومتوازن داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

3- اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج

ان احد فروع الإحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الأحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بان نعطيها قيمة معينة او نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج الى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة او عدم صحتها، أي اننا نحتاج الى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلومات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

اختبار وتحليل الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لابعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في تحسين الأداء بمؤسسة نفعال بسعيدة عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لابعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في تحسين الأداء بمؤسسة نفعال بسعيدة عند مستوى معنوية 0.05

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام الانحدار المتعدد (التدرجي)، والذي يعتمد على ادخال المتغيرات المستقلة تدريجيا والإبقاء على المتغيرات ذات الدلالة الإحصائية.

الجدول رقم (22) يوضح نموذج الانحدار لتأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية على الأداء

R2 المعدل	R2	R	اليقظة الاستراتيجية
0.235	0.247	0.497	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

الجدول رقم (23) يوضح تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	20.672	900.615	1	900.615	الانحدار
/	/	43.0568	63	2744.769	البواقي
/	/	/	64	3645.385	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (24) يوضح معاملات الانحدار لابعاد اليقظة الاستراتيجية المؤثرة على الأداء

المتغير	B	Beta	t	مستوى الدلالة
الثابت	45.927	/	13.133	0.000
اليقظة التنافسية	1.073	0.497	4.547	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (25) يوضح المتغيرات المستبعدة تلقائيا من النموذج

المتغير المستبعد	Beta	t	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة
اليقظة التكنولوجية	-0.053	-0.392	-0.050	0.696
اليقظة التجارية	0.040	0.324	0.041	0.747
اليقظة البيئية	0.112	0.884	0.112	0.380

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يهدف هذا الاختبار الى معرفة مدى تأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية على المتغير التابع (الأداء)، وقد أوضح تطبيق الانحدار التدريجي عن بقاء البعد الثالث والمتمثل في اليقظة التنافسية وحده في النموذج النهائي في حين استبعدت الابعاد الثلاثة الأخرى والمتمثلة في اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية،

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفطال بسعيدة

اليقظة البيئية، لعدم دلالتها الإحصائية حيث من خلال نموذج الانحدار يتبين ان معامل الارتباط R بلغ (0.497) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة كما بلغ معامل التحديد R^2 (0.247) أي ان اليقظة الاستراتيجية تفسر حوالي 24.7% من التغيرات الحاصلة في الأداء ومن خلال الجدول المتمثل في تحليل التباين ANOVA ان مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو اقل من (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لابعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في تحسين الأداء بمؤسسة نفطال بسعيدة عند مستوى معنوية (0.05)

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء

الجدول رقم (26) يوضح نتائج اختبار اليقظة التكنولوجية على الأداء

البعد	Beta	t	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة
اليقظة التكنولوجية	-0.053	-0.392	-0.050	0.696

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تبين ان نتائج الانحدار المتعدد (الترجي) ان بعد اليقظة التكنولوجية استبعد تلقائيا من النموذج، اذ بلغ مستوى دلالاته (0.696) وهو اكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الاداء، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الأولى ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الأداء

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الأداء

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

الجدول رقم (27) يوضح نتائج اختبار اليقظة التجارية على الأداء

البعد	Beta	t	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة
اليقظة التجارية	0.040	0.324	0.041	0.747

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تبين ان نتائج الانحدار المتعدد (الترجي) ان بعد اليقظة التجارية استبعد تلقائيا من النموذج، اذ بلغ مستوى دلالاته (0.747) وهو اكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الاداء، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الثانية ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الاداء

الجدول رقم (28) يوضح نتائج اختبار اليقظة التنافسية على الأداء

المتغير	B	Beta	t	مستوى الدلالة
الثابت	45.927	/	13.133	0.000
اليقظة التنافسية	1.073	0.497	4.547	0.000

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تبين ان نتائج الانحدار المتعدد (الترجي) ان بعد اليقظة التنافسية هو البعد الوحيد الذي احتفظ به النموذج، اذ بلغ مستوى دلالاته (0.000) وهو اقل من (0.05)، مما يدل على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الاداء وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الثالثة ونرفض الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئة على الاداء

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نפטال بسعيدة

H_1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء

الجدول رقم (29) يوضح نتائج اختبار اليقظة البيئية على الأداء

البعد	Beta	t	الارتباط الجزئي	مستوى الدلالة
اليقظة البيئية	0.112	0.884	0.112	0.380

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول السابق تبين ان نتائج الانحدار المتعدد (الترجي) ان بعد اليقظة البيئية استبعد تلقائيا من النموذج، اذ بلغ مستوى دلالاته (0.380) وهو اكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الاداء، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية الرابعة ونرفض الفرضية البديلة.

معادلة الانحدار:

$$Y=45.927+1.073X_3+e$$

Y: المتغير التابع (الأداء)

X_3 : اليقظة التنافسية

e: خطأ التنبؤ

عموما يتبين لنا من خلال اختبار الانحدار المتعدد ان لليقظة الاستراتيجية تأثير على أداء مؤسسة نפטال بسعيدة، بحيث بعد اليقظة التنافسية اظهر اثرا ذا دلالة إحصائية في حين لم تثبت الابعاد الأخرى المتمثلة في اليقظة التكنولوجية والتجارية والبيئية تأثيرا على الأداء.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

الفرضية الرئيسية الثانية: اختبار الفروق في تصورات افراد العينة وفق المتغيرات الشخصية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في

تحسين أداء مؤسسة نفعال بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة حول دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين

أداء مؤسسة نفعال بسعيدة تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 0.05

أولاً: اختبار تأثير الجنس على اليقظة الاستراتيجية

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الجنس عند مستوى معنوية

0.05

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الجنس عند مستوى المعنوية

0.05

جدول رقم (30) يوضح نتائج اختبار الفروق (T-test) في تصورات افراد العينة وفق متغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
الجنس	57,7500	10,50329	-0,833	63	0.408
ذكر					
انثى	60,2941	11,71412	-0,790	25,699	0.437

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج أظهرت ان المتوسط الحسابي لاجابات الاناث بلغ (60.29) مقابل (57.75) للذكور،

مما يشير الى وجود اختلاف ظاهري بسيط بين الفئتين، غير ان مستوى الدلالة بلغ (0.408) وهو اكبر

من (0.05) مما يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والاناث في تصوراتهم نحو

اليقظة الاستراتيجية وان الاختلاف في المتوسطات هو اختلاف ظاهري فقط، وبالتالي نقبل الفرضية

الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفعال بسعيدة

ثانيا: اختبار تأثير العمر على اليقظة الاستراتيجية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى العمر عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى العمر عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (31) يوضح نتائج اختبار الفروق ANOVA في تصورات افراد العينة وفق متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.017	4.367	460.713	2	921.427	بين المجموعات
/	/	105.490	62	6540.358	داخل المجموعات
/	/	/	64	7461.785	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج ان مستوى الدلالة بلغ (0.017) وهو اقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية في تصوراتهم نحو اليقظة الاستراتيجية ويعكس ذلك ان اختلاف العمر يؤدي الى اختلاف في الادراك والتصورات وهو ما يمكن تفسيره بتباين الخبرات والوعي حسب المرحلة العمرية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

جدول رقم (32) يوضح نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Test de Tukey) لمتغير العمر

الفئة I	الفئة J	فرق المتوسطات I-J	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	النتيجة
اقل من 30 سنة	من 31 الى 50 سنة	11.859	4.504	0.028	دال
اقل من 30 سنة	اكثر من 50 سنة	13.983	4.781	0.013	دال
من 31 الى 50 سنة	اكثر من 50 سنة	2.124	2.825	0.734	غير دال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال نتائج جدول اختبار المقارنات المتعددة (Test de Tukey) ان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصورات افراد العينة نحو اليقظة الاستراتيجية تركزت بين فئة "اقل من 30 سنة" وكل من فئتي "من 31 الى 50 سنة" و"اكثر من 50 سنة"، حيث بلغ فرق المتوسطات بين فئة "اقل من 30 سنة" وفئة "من 31 الى 50 سنة" قيمة (11.859) عند مستوى دلالة (0.028) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على وجود فروق دالة احصائيا بين هتين الفئتين، كما بلغ فرق المتوسطات بين فئة "اقل من 30 سنة" وفئة "اكثر من 50 سنة" قيمة (13.983) عند مستوى دلالة (0.013) وهو ما يؤكد كذلك وجود فروق معنوية بينهما، في المقابل لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي "من 31 الى 50 سنة" و"اكثر من 50 سنة" حيث بلغ مستوى الدلالة (0.734) وهو اكبر من (0.05) مما يشير الى تقارب تصورات هاتين الفئتين حول اليقظة الاستراتيجية ويمكن تفسير هذه النتائج بكون الفئة الأصغر سنا تملك نظرة مختلفة واكثر حداثة اتجاه مفاهيم اليقظة الاستراتيجية مقارنة بالفئات الأكبر سنا نتيجة اختلاف الخلفيات التكوينية ومستوى التفاعل مع الأساليب الإدارية الحديثة.

ثالثا: اختبار تأثير المؤهل العلمي على اليقظة الاستراتيجية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 0.05

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

جدول رقم (33) يوضح نتائج اختبار الفروق ANOVA في تصورات افراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.674	0.514	61.357	3	184.070	بين المجموعات
/	/	119.307	61	7277.714	داخل المجموعات
/	/	/	64	7461.785	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج ان مستوى الدلالة بلغ (0.674) وهو اكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين افراد العينة تبعا لمستواهم التعليمي في تصوراتهم نحو اليقظة الاستراتيجية وهذا ما يشير الى تقارب وجهات النظر بين مختلف المستويات التعليمية وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار تأثير الخبرة المهنية على اليقظة الاستراتيجية

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0.05

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية على اليقظة الاستراتيجية تعزى الى الخبرة المهنية عند مستوى معنوية 0.05

جدول رقم (34) يوضح نتائج اختبار الفروق ANOVA في تصورات افراد العينة وفق متغير الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.006	5.651	575.242	2	1150.485	بين المجموعات
/	/	101.795	62	6311.300	داخل

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

المجموعات					
المجموع	7461.785	64	/	/	/

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج ان مستوى الدلالة بلغ (0.006) وهو اقل من (0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لسنوات الخبرة المهنية في تصوراتهم نحو اليقظة الاستراتيجية ويعني ذلك ان الخبرة تلعب دورا مهما في تشكيل ادراك الفرد اذ كلما زادت الخبرة اصبح الادراك اكثر عمقا ودقة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

جدول رقم (35) يوضح نتائج اختبار المقارنات المتعددة (Test de Tukey) لمتغير الخبرة المهنية

الفئة I	الفئة J	فرق المتوسطات I-J	الخطا المعياري	مستوى الدلالة	النتيجة
اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	13.300	4.512	0.012	دال
اقل من 5 سنوات	اكثر من 10 سنوات	11.033	3.527	0.007	دال
من 5 الى 10 سنوات	اكثر من 10 سنوات	-2.267	3.527	0.797	غير دال

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر نتائج الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات افراد العينة نحو اليقظة الاستراتيجية بين فئة "اقل من 5 سنوات" وكل من فئتي "من 5 سنوات الى 10 سنوات" و"اكثر من 10 سنوات" حيث بلغ فرق المتوسطات بين فئة "اقل من 5 سنوات" وفئة "من 5 الى 10 سنوات" قيمة (13.330) عند مستوى الدلالة (0.012) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يدل على وجود فرق دال احصائيا بين الفئتين، كما بلغ فرق المتوسطات بين فئة "اقل من 5 سنوات" وفئة "اكثر من 10 سنوات" قيمة (11.033) عند مستوى الدلالة (0.007) وهو ما يؤكد وجود فروق معنوية كذلك، اما بالنسبة للمقارنة بين فئتي "من 5 الى 10 سنوات" و"اكثر من 10 سنوات" فلم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة (0.797) وهو اكبر من (0.05) مما يدل على تقارب وجهات النظر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

بين هتين الفئتين وتعكس هذه النتائج ان الافراد ذوي الخبرة المهنية المحدودة يختلفون في ادراكهم لليقظة الاستراتيجية مقارنة بذوي الخبرة الطويلة وهو ما يبرز أهمية الخبرة المهنية.

عموما يمكن القول ان تصورات افراد العينة اتجاه اليقظة الاستراتيجية تختلف باختلاف كل من العمر والخبرة المهنية، بينما لا تتأثر بمتغيي الجنس والمؤهل العلمي الامر الذي يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية مرتبطة ببعض المتغيرات الشخصية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة نفضال بسعيدة

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى الاطار التطبيقي للدراسة، اذ تم التطرق الى تقديم مؤسسة نفضال بسعيدة من حيث النشأة والهيكل التنظيمي واهداف ومهام المؤسسة، ثم تطرقنا الى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المتمثلة في تصميم أداة الدراسة وتحديد العينة والبالغ عددها 65 فرد، وبعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال معاملات الارتباط والفا اكرونباخ التي بلغت 0.896 تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وصولا الى اختبار الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدرجي، حيث اثبتت النتائج ان اليقظة التنافسية وحدها أبدت اثرا ذو دلالة إحصائية على الأداء في حين لم تثبت معنوية كل من اليقظة التكنولوجية والتجارية والبيئية، غير ان اليقظة الاستراتيجية بابعادها مجتمعة اثبتت مساهمتها في تحسين أداء مؤسسة نفضال.

الخاتمة

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، باعتباره من المواضيع التي تكتسب أهمية متزايدة في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة التي تشهدها المؤسسات، حيث سمحت الدراسة النظرية بتوضيح مختلف الجوانب المرتبطة باليقظة الاستراتيجية وابعادها المتمثلة في اليقظة التكنولوجية والتجارية والتنافسية والبيئية، مع ابراز أهميتها في مختلف عمليات المؤسسات واستشراف مختلف التغيرات المحيطة بالمؤسسة كما تم التطرق الى مفهوم الأداء وابعاده وأهمية تحسينه والذي درسناه وفق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من اكثر الأدوات التي تدرس الأداء من مختلف الجوانب ووفق منظور شامل وذلك لاعتبار الأداء مؤشرا أساسيا لنجاح المؤسسة واستمراريتها.

اما في الجانب التطبيقي، تم اسقاط هذه الدراسة على مؤسسة نفطال بسعيدة، حيث توصلنا الى ان لليقظة الاستراتيجية تاثير دال احصائيا على الأداء، حيث تحققت الفرضية الرئيسية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تاثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء مؤسسة نفطال بسعيدة وتعكس النتيجة هذه ان مؤسسة نفطال تعتمد بصورة واعية على اليات رصد ومتابعة مختلف التغيرات وذلك ينعكس إيجابا على بيئتها وكذلك بالنسبة للفرضيات الرئيسية فكانت كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى حيث مستوى الدلالة المعنوية (0.696) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على وجود تاثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التكنولوجية على الأداء ويمكن تفسير ذلك بان المؤسسة تعمل في قطاع توزيع المحروقات الذي يتسم بطبيعة تشغيلية محددة وتقنيات راسخة نسبيا مما يضعف يقظتها اتجاه التغيرات التكنولوجية.

الفرضية الفرعية الثانية حيث مستوى الدلالة المعنوية (0.747) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على وجود تاثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التجارية على الأداء ويمكن تفسير ذلك الى طبيعة المؤسسة بوصفها شبه احتكارية في قطاع المحروقات بالسوق الجزائرية ولذلك فان غياب المنافسة الحادة في هذا القطاع قد يؤدي الى اضعاف الحافز نحو متابعة السوق بشكل استباقي.

الخاتمة

الفرضية الفرعية الثالثة حيث مستوى الدلالة المعنوية (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة التنافسية على الأداء ويمكن تفسير ذلك الى ان مؤسسة نفضال أصبحت تعمل بشكل موسع وذلك يتمثل في اضاءة منتوجاتها على غرار انتاج الزيوت والعجلات المطاطية وغيرها.

الفرضية الفرعية الرابعة حيث مستوى الدلالة المعنوية (0.380) وهو اكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة البيئية على الأداء وهذا يعكس محدودية الوعي المؤسسي بأهمية البعد البيئي وافتقارها الى اليات منهجية لرصد التشريعات البيئية.

الفروق في تصورات افراد العينة اتجاه اليقظة الاستراتيجية ترتبط بمتغيري العمر والخبرة المهنية للذين اظهرا دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في حين لم يظهر كل من الجنس والمؤهل العلمي أي تأثير معنوي وتكشف هذه النتيجة عن حقيقة بالغة الأهمية وهي ان الخبرة الميدانية المتراكمة والنضج المهني هما المحركان الحقيقيان لادراك قيمة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة.

الاقتراحات

في ضوء النتائج المتوصل لها يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية:

- ضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة وترسيخها كممارسة إدارية مستمرة.
- تكثيف برامج التكوين والتدريب في مجال اليقظة الاستراتيجية لفائدة العمال.
- ادراج اليقظة البيئية وتحسين اليقظة التكنولوجية لمواكبة التطور التقني.
- دعم التوجه نحو الاستباق بدل الاكتفاء برد الفعل في مواجهة مختلف التغيرات ممكن حدوثها.

افاق البحث

يعتبر موضوع اليقظة الاستراتيجية والأداء من القضايا الراهنة والمعاصرة بحيث يمكن دراسته من عدة جوانب وعدة ابعاد مختلفة، ولهذا نقترح بعض المواضيع التي هي ذات صلة بموضوع البحث وتعتبر مواضيع تكميلية له والتي تتمثل في ما يلي:

- دور الذكاء الاصطناعي في تطوير منظومة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية.
- دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

الخاتمة

- اثر الكفاءات البشرية على نجاح منظومة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.
- دراسة كل بعد من ابعاد اليقظة الاستراتيجية بشكل مستقل على الأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- ابرار يحي حسين الغانمي، و نور عطيه سعيد الزهراني. (2024). اليقظة الاستراتيجية لدى قيادات الاقسام الاكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز. *arab journal for scientific publishing* ، 7 ، (24)، الصفحات 151-178.
- احلام غريال. (2022). اثر المرونة الاستراتيجية في الاداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة البسكرة لاسمنت جمورة (اطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- الشيخ الداوي. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء. *مجلة الباحث* (07)، الصفحات 217-226.
- العيداني الحبيبة. (2017). اليقظة الاستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية-(اطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3.
- امينة طيباوي، و سارة حدة بودريالة. (2022). بطاقة الاداء المتوازن والقياس المقارن. *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية* ، 11 (01)، الصفحات 777-803.
- بلحاج ا، ب. (2023). افريل. (دور التخطيط الاستراتيجي في الاداء المؤسسي دراسة ميدانية في ادارة الخدمات الصحية الزاوية. *مجلة الدراسات الاقتصادية* . (2) 6 ،
- جمال الدين محمد مرسل. (2003). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية(مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)*. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- جميلة بوذن. (2023). اثر اليقظة الاستراتيجية على الاداء التنافسي للمجمعات الصناعية دراسة حالة مجمع بن حمادي (اطروحة دكتوراه في علوم التسيير). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- جيلالي معروف، ليلي بن كعكع، و حسنية قورين. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال-دراسة حالة ملبنة الحليب للاخوة بن عولة بغليزان. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة* ، 06 (01)، الصفحات 95-110.

قائمة المراجع

- حبيبة سعد الدين. (2023). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية* ، 07 (01)، الصفحات 26-45.
- حريري فوزية، و شهيدة كيفاني. (ديسمبر، 2024). اليقظة الاستراتيجية كاداة فاعلة في تعزيز الابتكار التكنولوجي، دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي CMA سيدي بلعباس. *مجلة الدراسات الاقتصادية* ، 10 (3)، الصفحات 292-306.
- حسين محمد الحراحشة. (2011). *ادارة الجودة الشاملة والاداء الوظيفي*. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- حمداوي عمر، و احمد بخوش. (143-164 جوان، 2012). انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة بجامعة قاصدي مرباح-ورقلة-. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية* (08).
- د.يخلف جمال الدين، و محمد د.حامدي. (2020). دور بطاقة الاداء المتوازن في تحسين اداء المنظمات. *مجلة جديد الاقتصاد* ، 15 (1)، الصفحات 192-214.
- راضية سويد، و فوزية زغدي. (2018). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اطاك بليس-بالوادي-(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-.
- رتيبة نحاسية. (2018). اهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة ooredoo الجزائر (اطروحة دكتوراه). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط.
- رياض بلبل، و حسين دباح. (2022). اثر تطبيق الية اليقظة الاستراتيجية على تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية للخدمات التكوينية و الاستشارية (ISGA). *مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)* ، 12 (02)، الصفحات 436-461.
- ريغة احمد الصغير. (2014). تقييم اداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية-PMO-(مذكرة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة قسنطينة 2.

قائمة المراجع

- سحمدي عماد، و ناجي حريش. (ديسمبر، 2023). نظم المعلومات الاستراتيجية-قراءة في المفهوم ومقاربات التخطيط. *مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية* (11).
- سليمان عبد الحميد، و محيي تاج. (2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت-(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.
- طوير امباركة، و محمود عمر محي الدين. (جوان، 2021). دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال. *مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية* ، 7 (1)، الصفحات 157-178.
- عادل بومجان. (2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل (اطروحة دكتوراه). بكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- عز الدين هروم. (2010). تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة. *مجلة الاقتصاد والمجتمع* (6).
- علاوة سلمى. (2013). اليقظة الاستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة. *مجلة المؤسسة* (02).
- علاوي نصيرة. (2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير ف المؤسسة"دراسة حالة مؤسسة موبيليس"(مذكرة ماجستير). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- علوط فتيحة. (2020). اليقظة الاستراتيجية كالية فعالة لمواجهة الازمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس (اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في ادارة الاعمال). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعة الجزائر 03.
- عيسى نبوية. (2023). اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة لمؤسسة الاتصالات "موبيليس تلمسان" *مجلة الدراسات الاقتصادية*. *مجلة الدراسات الاقتصادية* ، 9 (1)، الصفحات 404-420.

قائمة المراجع

- قاسمي كريمة، و الزهرة جعلاب. (جوان، 2022). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز اليقظة الاستراتيجية دراسة حالة الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة* ، 06 (01)، الصفحات 272-291.
- لمروس مريم. (2019). دور نظم المعلومات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية الشاملة للدولة-دراسة حالة الجزائر-(مذكرة دكتوراه). الجزائر، المدرسة الوطنية للعلوم السياسية.
- محمد عوض الشمري. (2021). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التوجه الاستراتيجي بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة كربلاء. *المجلة العراقية للعلوم الادارية* ، 17 (70)، الصفحات 259-282.
- مريم بلحاج. (فيفري، 2017). اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. *مجلة اقتصاديات المال والاعمال* ، الصفحات 193-206.
- مزريق عاشور. (2013). بطاقة الاداء المتوازن كمنهج لقياس وبناء ثقافة الاداء الاستراتيجي المتميز لمنظمات الاعمال. *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة* ، 4 (28).
- مزغيش عبد الحليم. (2012). تحسين اداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية: جامعة الجزائر.
- مزياني نور الدين، و صالح بلاسكة. (2013). اهمية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في القيادة الاستراتيجية للمؤسسة. *مجلة الباحث الاقتصادي* (01).
- مصباح عائشة، و عبد الفتاح بوخمخم. (جوان، 2019). دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمتعامل الهاتف النقال اوريدو. *مجلة دراسات اقتصادية* ، 6 (1).
- نبيل علي زوي، و مهدية ساطوح. (2022). بطاقة الاداء المتوازن ودورها في تحقيق التنمية المستدامة. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية* ، 7 (2)، الصفحات 1022-1038.
- هبة الاصبحي. (2023). دور الانتاج المعرفي في تحسين الاداء الوظيفي (المجلد 39). مصر، جامعة الزقازيق كلية التربية.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص إدارة الإستراتيجية



استبيان

تحية طيبة وبعد أخي العامل أختي العاملة:

يسرني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص —إدارة استراتيجية بعنوان: (دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية)، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة ملئها بكل مصداقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية :

1- الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

2- الفئة العمرية :

☐ اقل من 30 سنة

☐ من 31 الى 50 سنة

☐ اكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

☐ جامعي

☐ تقني سامي

☐ ثانوي

☐ اخر

4-الخبرة المهنية:

☐ اقل من 5 سنوات

قائمة الملاحق

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

المجال الأول: اليقظة الاستراتيجية

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: اليقظة التكنولوجية						
1	تمتلك المؤسسة مصلحة للبحث و التطوير حيث تعمل على مواكبة احدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاطها					
2	تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال الرقمية الحديثة بشكل فعال في التواصل مع عملائها وترويج منتجاتها وخدماتها					
3	تسعى المؤسسة الى ابرام عقود تعاون واتفاقيات شراكة بهدف اقتناء تكنولوجيات جديدة وتحديث أساليب الإنتاج					
4	تتابع المؤسسة باستمرار التطورات والمستجدات في بيئتها التكنولوجية وتعمل على استيعابها وتوظيفها لتعزيز قدراتها					
المحور الثاني: اليقظة التجارية						
5	تسعى المؤسسة الى فهم احتياجات عملائها وتعمل على تكييف عروضها بما يستجيب لتوقعاتهم					
6	تبحث المؤسسة باستمرار عن فرص الدخول للأسواق الجديدة وتعمل على تطوير استراتيجيات توسعية مدروسة لاقتناص هذه الفرص					
7	تولي المؤسسة اهتماما بالغا لآراء عملائها حول منجاتها وخدماتها وتستثمر هذه التغذية الراجعة في تحسين أدائها					
8	تمتلك المؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة والفعالة لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم المتجددة في الوقت المناسب					
المحور الثالث: اليقظة التنافسية						
9	تمتلك المؤسسة معلومات محدثة ودقيقة حول المنافسين تمكنها من اتخاذ قرارات تنافسية مبنية على معطيات واقعية					

قائمة الملاحق

10	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا بمنتجات المؤسسات المنافسة وتعمل على تحليلها بهدف تطوير منتجاتها في السوق				
11	تتابع المؤسسة بصفة منتظمة السياسات التسعيرية للمنافسين				
12	تعمل المؤسسة على استكشاف و استغلال الفرص التنافسية قبل منافسيها				
المحور الرابع: البقطة البيئية					
13	تمتلك المؤسسة القدرة على التعرف على نقاط قوتها و نقاط ضعفها واستخدام ذلك في رسم مساراتها الاستراتيجية				
14	تمتلك المؤسسة القدرة على رصد الفرص والتهديدات في محيطها الخارجي وتعمل على التكيف معها بشكل مسبق				
15	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد سبب الاضطرابات والتقلبات الذي تحدث في سوقها				
16	تمتلك المؤسسة القدرة على التنبؤ بمختلف التغيرات المستقبلية في بيئة اعمالها				

المجال الثاني: الأداء:

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الخامس: بعد العملاء						
17	تعمل المؤسسة جاهدة على إرضاء عملائها من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي توقعاتهم					
18	تولي المؤسسة اهتمام بجميع الأطراف التي تتعامل معها					
19	تحرص المؤسسة على الاخذ بمقترحات عملائها وملاحظاتهم بعين الاعتبار					
20	تخصص المؤسسة وقتا لاستقبال متعاملينها الخارجيين والتفاعل معهم					
المحور السادس: بعد المالي						
21	تسعى المؤسسة الى الاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف تحقيق اعلى عائد ممكن وتعظيم قيمتها الاقتصادية					
22	تحرص المؤسسة على ترشيد الانفاق وتفاذي الهدر في الموارد المتاحة					
23	تعطي المؤسسة أولوية لضمان استدامة مواردها المالية على المدى الطويل وتعمل على					

قائمة الملاحق

					تنويع مصادر إيراداتها وتعزيز قدراتها التمويلية	
24					تسعى المؤسسة الى تحقيق نتائج مالية تتوافق مع ميزانيتها المخططة وتعمل على معالجة أي انحراف بين الأداء الفعلي والمستهدف	
الخور السابع: بعد العمليات الداخلية						
25					تعتمد المؤسسة سياسة إدارية تشاركية تتيح للموظفين المساهمة في صنع القرار	
26					تتبني المؤسسة ثقافة التحسين المستمر و مراعاة الجودة في جميع عملياتها	
27					يوجد لدى المؤسسة دليل إجراءات واضح ومعتمد ينظم سير العمل ويعد مرجعا الزاميا لجميع الموظفين في أداء مهامهم	
28					تعمل المؤسسة على استحداث وتطبيق أساليب عمل حديثة وفعالة بهدف رفع إنتاجية موظفيها وتحسين جودة مخرجاتها	
الخور الثامن: بعد التعلم و النمو						
29					تتيح المؤسسة للموظفين فرص استكمال تعليمهم وتطوير كفاءاتهم المعرفية	
30					تحرص المؤسسة على تنظيم دورات تدريبية دورية ومخصصة بهدف تنمية مهارات موظفيها وتأهيلهم لمواجهة متطلبات العمل المتجددة	
31					تمتلك المؤسسة سياسات واضحة للترقية والتحفيز للموظفين	
32					تتيح المؤسسة للموظفين الفرصة للتعبير عن أفكارهم في بيئة العمل	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,896	32

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	48	73,8	73,8	73,8
انثى	17	26,2	26,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

المؤهل

قائمة الملاحق

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	47	72,3	72,3	72,3
سامي تقني	8	12,3	12,3	84,6
Validé ثانوي	7	10,8	10,8	95,4
اخر	3	4,6	4,6	100,0
Total	65	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
5 سنوات من اقل	10	15,4	15,4	15,4
Validé سنوات 10 الى 5 من	10	15,4	15,4	30,8
سنوات 10 من اكثر	45	69,2	69,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من اقل	6	9,2	9,2	9,2
Validé سنة 50 الى 31 من	39	60,0	60,0	69,2
سنة 50 من اكثر	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

Corrélations

البقطة	المؤسسة تتابع	المؤسسة اتسعى	المؤسسة تستخدم	المؤسسة تمتلك	
	باستمرار	عقود ابرام الى	الاتصال وسائل	و للبحث مصلحة	
	التطورات	واتفاقيات تعاون	الحديثة الرقمية	حيث التطوير	
	في والمستجدات	يهدف شراكة	في فعال بشكل	مواكبة على تعمل	
	التكنولوجية بينتها	تكنولوجيات اقتناء	مع التواصل	التطورات احدث	
	على وتعمل	وتحديث جديدة	وترويج عملاتها	في التكنولوجية	
	استيعابها	الإنتاج أساليب	وخدماتها منتجاتها	نشاطها مجال	
	لتعزيز وتوظيفها				
	قدراتها				
,868**	,494**	,607**	,754**	1	Corrélacion de Pearson
,000	,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)
65	65	65	65	65	N
,875**	,570**	,562**	1	,754**	Corrélacion de Pearson
,000	,000	,000		,000	Sig. (bilatérale)

قائمة الملاحق

	N	65	65	65	65	65
وخدماتها منتجاتها وترويج عقود ابرام الى المؤسسة اتسعى	Corrélation de Pearson	,607**	,562**	1	,676**	,831**
بهدف شراكة واتفاقيات تعاون جديدة تكنولوجيات اقتناء	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
الإنتاج أساليب وتحديث باستمرار المؤسسة تتابع في والمستجدات التطورات	N	65	65	65	65	65
على وتعمل التكنولوجية بينتها لتعزيز وتوظيفها استيعابها قدراتها	Corrélation de Pearson	,494**	,570**	,676**	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,868**	,875**	,831**	,786**	1
البقطة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

Corrélations

المؤسسة تمتلك على القدرة الاستجابة والفعالة السريعة لاحتياجات عملائها ومتطلباتهم في المتجددة المناسب الوقت	المؤسسة تولي بالغا اهتماما عملائها لاراء منجاتها حول وخدماتها هذه وتستثمر الراجعة التغذية أدائها تحسين في	المؤسسة تبحث عن باستمرار الدخول فرص الجديدة للأسواق على وتعمل تطوير استراتيجيات مدرسة توسعية هذه لاقتناص الفرص	المؤسسة تسعى احتياجات فهم الى وتعمل عملائها تكييف على بما عروضها لتوقعاتهم يستجيب	البعثان
,758**	,445**	,316*	,614**	1
,000	,000	,010	,000	
65	65	65	65	65
,815**	,445**	,500**	1	,614**
,000	,000	,000	,000	
65	65	65	65	65
,785**	,690**	1	,500**	,316*
,000	,000	,000	,010	
65	65	65	65	65
,808**	1	,690**	,445**	,445**

قائمة الملاحق

و متطلباتهم عملائها لاحتياجات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
المناسب الوقت في المتجددة	N	65	65	65	65	65
Corrélation de						
Pearson		,758**	,815**	,785**	,808**	1
البعثان	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

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

Corrélations

بعدثالث	المؤسسة تعمل و استكشاف على الفرص استغلال قبل التنافسية منافسيها	المؤسسة تتابع منتظمة بصفة السياسات التسعيرية للمنافسين	المؤسسة تولي كبيرا اهتماما بمنتجات المؤسسات وتعمل المنافسة تحليلها على تطوير بهدف في منتجاتها السوق	المؤسسة تمتلك محدثة معلومات حول دقيقة تمكنها المنافسين قرارات اتخاذ من على مبنية تنافسية واقعية معطيات		
Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de
Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N	N
1	,509**	,560**	,714**	,844**		
,000	,000	,000	,000	,000		
65	65	65	65	65		
Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de
Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N	N
,509**	1	,610**	,551**	,790**		
,000	,000	,000	,000	,000		
65	65	65	65	65		
Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de
Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N	N
,560**	,610**	1	,573**	,828**		
,000	,000	,000	,000	,000		
65	65	65	65	65		
Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de	Corrélation de
Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson	Pearson
Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)	Sig. (bilatérale)
N	N	N	N	N	N	N
,714**	,551**	,573**	1	,859**		
,000	,000	,000	,000	,000		

قائمة الملاحق

	N	65	65	65	65	65
	Corrélation de Pearson	,844**	,790**	,828**	,859**	1
بعد ثالث	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

Corrélations

بعد رابع	المؤسسة تمتلك التنبؤ على القدرة التغيرات بمختلف بيئة في المستقبلية اعمالها	المؤسسة تمتلك تحديد على القدرة سبب الاضطرابات الذي والتقلبات سوقها في تحدث	المؤسسة تمتلك رصد على القدرة الفرص في التهديدات الخارجي محيطها على وتعمل معها التكيف مسبق بشكل	المؤسسة تمتلك على القدرة نقاط على التعرف نقاط و قوتها واستخدام ضعفها رسم في ذلك مساراتها الاستراتيجية		
	Corrélation de Pearson	,343**	,200	1	Corrélation de Pearson	,666**
	Sig. (bilatérale)	,005	,110		Sig. (bilatérale)	,000
	N	65	65	65	N	65
	Corrélation de Pearson	,302*	1	,200	Corrélation de Pearson	,537**
	Sig. (bilatérale)	,015		,110	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65	65	65	N	65
	Corrélation de Pearson	1	,302*	,343**	Corrélation de Pearson	,823**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,005	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65	65	65	N	65
	Corrélation de Pearson	,592**	,075	,304*	Corrélation de Pearson	,734**
	Sig. (bilatérale)	,000	,555	,014	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65	65	65	N	65
	Corrélation de Pearson	,823**	,537**	,666**	Corrélation de Pearson	1
بعد رابع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)	,000
	N	65	65	65	N	65

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

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

Corrélations

قائمة الملاحق

بعدخامس	تخصص وقتنا المؤسسة متعاملها لاستقبال الخارجيين معهم والتفاعل	المؤسسة تحرص الاخذ على بمقترحات عملائها بعين وملاحظاتهم الاعتبار	المؤسسة تولي بجميع اهتمام التي الأطراف معها تتعامل	المؤسسة تعمل على جاهدة عملائها إرضاء تقديم خلال من ومنتجات خدمات عالية جودة ذات توقعاتهم تلبي
,749**	,201	,476**	,560**	1
,000	,108	,000	,000	
65	65	65	65	65
,780**	,249*	,579**	1	,560**
,000	,045	,000	,000	
65	65	65	65	65
,843**	,438**	1	,579**	,476**
,000	,000	,000	,000	
65	65	65	65	65
,627**	1	,438**	,249*	,201
,000	,000	,000	,045	,108
65	65	65	65	65
1	,627**	,843**	,780**	,749**
,000	,000	,000	,000	
65	65	65	65	65

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

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

Corrélations

بعدسادس	المؤسسة تسعى نتائج تحقيق الى مع تتوافق مالية ميزانيتها وتعمل المخططة أي معالجة على بين انحراف الفعلي الأداء والمستهدف	المؤسسة تعطي لضمان أولوية موارد استدامة المدى على المالية وتعمل الطويل تنويع على إيراداتها مصادر قدراتها وتعزيز التمويلية	المؤسسة تحرص ترشيد على وتفادي الانفاق الموارد في الهدر المتاحة	المؤسسة تسعى الاستغلال الى لمواردها الأمثل والبشرية المادية تحقيق بهدف ممكن عائد اعلى قيمتها وتعظيم الاقتصادية
,732**	,388**	,380**	,522**	1

قائمة الملاحق

اعلى تحقيق بهدف البشرية	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,001	,000
قيمتها وتعظيم ممكن عائد الاقتصادية	N	65	65	65	65	65
ترشيد على المؤسسة تحرص	Corrélacion de Pearson	,522**	1	,542**	,395**	,760**
في الهدر وتفادي الانفاق	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
المتاحة الموارد	N	65	65	65	65	65
لضمان أولوية المؤسسة تعطي	Corrélacion de Pearson	,380**	,542**	1	,495**	,784**
على المالية مواردها استدامة	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000	,000
على وتعمل الطويل المدى	N	65	65	65	65	65
وتعزيز إيراداتها مصادر تنويع	Corrélacion de Pearson	,388**	,395**	,495**	1	,787**
التمويلية قدراتها	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000		,000
نتائج تحقيق الى المؤسسة تسعى	N	65	65	65	65	65
ميزانيتها مع تتوافق مالية	Corrélacion de Pearson	,732**	,760**	,784**	,787**	1
معالجة على وتعمل المخططة	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
الفعلي الأداء بين انحراف أي	N	65	65	65	65	65
والمستهدف	Corrélacion de Pearson	,000	,000	,000	,000	
بعدسادس	Sig. (bilatérale)	65	65	65	65	65
	N					

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

Corrélations

بعدسابع	المؤسسة تعمل	لدى يوجد	المؤسسة تتبنى	المؤسسة تعتمد
استحداث على	أساليب وتطبيق	واضح إجراءات	التحسين ثقافة	إدارية سياسة
وفعالة حديثة عمل	إنتاجية رفع بهدف	سير ينظم ومعتمد	مراعاة و المستمر	نتيح تشاركية
وتحسين موظفيها	مخرجاتها جودة	ويعد العمل	جميع في الجودة	للموظفين
		الزاميا مرجعا	عملياتها	في المساهمة
		الموظفين لجميع		القرار صنع
		مهامهم أداء في		
,672**	,126	,341**	,256*	1
,000	,317	,005	,039	
65	65	65	65	65
,689**	,366**	,290*	,256*	1
,000	,003	,019	,039	
65	65	65	65	65
,636**	,124	1	,290*	,341**

قائمة الملاحق

الزاميا مرجعا ويعد العمل سير	Sig. (bilatérale)	,005	,019		,326	,000
أداء في الموظفين لجميع مهامهم	N	65	65	65	65	65
استحداث على المؤسسة تعمل	Corrélation de					
حديثه عمل أساليب وتطبيق	Pearson	,126	,366**	,124	1	,643**
إنتاجية رفع بهدف وفعالة	Sig. (bilatérale)	,317	,003	,326		,000
جودة وتحسين موظفيها	N	65	65	65	65	65
مخرجاتها	Corrélation de					
	Pearson	,672**	,689**	,636**	,643**	1
بعدسابع	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

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

Corrélations

بعدثمان	المؤسسة تتيح الفرصة للموظفين عن للتعبير بيئة في أفكارهم العمل	المؤسسة تمتلك واضحة سياسات والتحفيز للترقية للموظفين	المؤسسة تحرص تنظيم على تدريبية دورات ومخصصة دورية تنمية بهدف موظفيها مهارات لمواجهة وتأهيلهم العمل متطلبات المتجددة	المؤسسة تتيح فرص للموظفين تطوير تعليمهم استكمال المعرفية كفاءاتهم وتطوير المعرفية	
,754**	,509**	,202	,442**	1	Corrélation de Pearson
,000	,000	,106	,000		Sig. (bilatérale)
65	65	65	65	65	N
,707**	,320**	,348**	1	,442**	Corrélation de Pearson
,000	,009	,004	,000	,000	Sig. (bilatérale)
65	65	65	65	65	N
,646**	,384**	1	,348**	,202	Corrélation de Pearson
,000	,002	,004	,106	,000	Sig. (bilatérale)
65	65	65	65	65	N
,790**	1	,384**	,320**	,509**	Corrélation de Pearson
,000	,002	,009	,000	,000	Sig. (bilatérale)

قائمة الملاحق

	N	65	65	65	65	65
يعدثامن	Corrélation de Pearson	,754**	,707**	,646**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65

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

Variables introduites/suppriméesa

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	بعدثالث		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : محورب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,497 ^a	,247	,235	6,60059

a. Valeurs prédites : (constantes), بعدثالث

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	900,615	1	900,615	20,672	,000 ^b
1 Résidu	2744,769	63	43,568		
Total	3645,385	64			

a. Variable dépendante : محورب

b. Valeurs prédites : (constantes), بعدثالث

قائمة الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	45,927	3,497		13,133	,000
1 بعدثالث	1,073	,236	,497	4,547	,000

a. Variable dépendante : محروب

Variables exclues^a

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 البعداول	-,053 ^b	-,392	,696	-,050	,675
1 البعدثاني	,040 ^b	,324	,747	,041	,807
1 بعدرابع	,112 ^b	,884	,380	,112	,744

a. Variable dépendante : محروب

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), بعدثالث

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور	ذكر	48	57,7500	10,50329	1,51602
	انثى	17	60,2941	11,71412	2,84109

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales المحور	,000	,996	-,833	63	,408	-2,54412	3,05482	-8,64868	3,56045
Hypothèse de variances inégales			-,790	25,699	,437	-2,54412	3,22027	-9,16724	4,07901

ANOVA à 1 facteur

قائمة الملاحق

المحور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	921,427	2	460,713	4,367	,017
Intra-groupes	6540,358	62	105,490		
Total	7461,785	64			

ANOVA à 1 facteur

المحور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	184,070	3	61,357	,514	,674
Intra-groupes	7277,714	61	119,307		
Total	7461,785	64			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: المحور

Test de Tukey

الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 سنوات من أقل	سنوات 10 الى 5 من	13,30000*	4,51210	,012	2,4653	24,1347
	سنوات 10 من أكثر	11,03333*	3,52727	,007	2,5635	19,5032
سنوات 10 الى 5 من	5 سنوات من أقل	-13,30000*	4,51210	,012	-24,1347	-2,4653
	سنوات 10 من أكثر	-2,26667	3,52727	,797	-10,7365	6,2032
سنوات 10 من أكثر	5 سنوات من أقل	-11,03333*	3,52727	,007	-19,5032	-2,5635
	سنوات 10 الى 5 من	2,26667	3,52727	,797	-6,2032	10,7365

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المحور

Test de Tukey

الخبرة	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
سنوات 10 الى 5 من	10	54,8000	68,1000
سنوات 10 من أكثر	45	57,0667	
5 سنوات من أقل	10		
Signification		,829	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 13,500.

قائمة الملاحق

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

Comparaisons multiples

Variable dépendante: المحورا

	العمر (I)	العمر (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Test de Tukey	العمر 31 من سنة 50 من اقل	الى 31 من سنة 50 من اقل	11,85897*	4,50405	,028	1,0436	22,6744
		سنة 50 من اكثر	13,98333*	4,78080	,013	2,5034	25,4633
		الى 31 من سنة 30 من اقل	-11,85897*	4,50405	,028	-22,6744	-1,0436
		سنة 50 من اكثر	2,12436	2,82477	,734	-4,6586	8,9074
		سنة 30 من اقل	-13,98333*	4,78080	,013	-25,4633	-2,5034
		الى 31 من سنة 50 من اكثر	-2,12436	2,82477	,734	-8,9074	4,6586
		الى 31 من سنة 50 من اقل	11,85897*	1,98723	,000	7,0148	16,7032
		سنة 50 من اكثر	13,98333*	2,47431	,000	7,7949	20,1718
		الى 31 من سنة 30 من اقل	-11,85897*	1,98723	,000	-16,7032	-7,0148
		سنة 50 من اكثر	2,12436	2,87792	,742	-4,8754	9,1241
Games-Howell	العمر 31 من سنة 50 من اقل	سنة 30 من اقل	-13,98333*	2,47431	,000	-20,1718	-7,7949
		الى 31 من سنة 50 من اكثر	-2,12436	2,87792	,742	-9,1241	4,8754
		سنة 50 من اكثر					
		الى 31 من سنة 50 من اقل					

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المحورا

	العمر	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
			1	2
Test de Tukey ^{a,b}	سنة 50 من اكثر	20	55,8500	
	سنة 50 الى 31 من	39	57,9744	
	سنة 30 من اقل	6		69,8333
	Signification		,865	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 12,381.

b. Les effectifs des groupes ne sont pas égaux. La moyenne harmonique des effectifs des groupes est utilisée. Les niveaux des erreurs de type I ne sont pas garantis.

قائمة الملاحق

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

وبين

المؤسسة: نفضال - سعيدة.

من

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): شيخ بوعلام مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية

- المادة الأولى: أحكام العامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434هـ
غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .

- المادة الثانية: أهداف التربص

- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و
لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .

- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري
على شهادة الليسانس / الماستر . إلى:

- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسس

- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/03/18 إلى 2026/04/06 . حسب النظام الداخلي
للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .

- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن ت
الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.

- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه
الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت) ب
رئيس قسم علوم التسيير

رئيس قسم علوم التسيير
د. يبراهيم محمد

ممثل المؤسسة: نفضال والبريد الإلكتروني: nuzal@univ-saida.dz
دائرة العاملين
والوسائل
المعممة
إدارة نفضال
FELLAH Mokhtar
Chef Département PMC